

**Fairness und Unfairness in Verhandlungen und bei der Ausführung von
Verträgen im B2B-Bereich**

Eine empirische Untersuchung ihrer Dimensionen und Auswirkungen in
Geschäftsbeziehungen

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. pol.)
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Tobias Großmann, M.Sc.
aus Berlin

Berlin, 2022

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe. Alle Hilfsmittel, die verwendet wurden, habe ich angegeben. Die Dissertation ist in keinem früheren Promotionsverfahren angenommen oder abgelehnt worden.

Erstgutachter: Univ.-Prof. a.D. Dr. Dr. h.c. Michael Kleinaltenkamp
Freie Universität Berlin

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Andreas Eggert
Freie Universität Berlin

Datum der Disputation: 25. Januar 2023

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
1. Einleitung	1
1.1 Relevanz und Problemstellung der Arbeit.....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	6
2. Begriffliche Grundlagen und theoretische Fundierung	11
2.1 Begriffliche und theoretische Grundlagen von B2B-Beziehungen: Von der Einzeltransaktion zur Geschäftsbeziehung	11
2.2 Differenzierung einer Transaktion in Vertragsverhandlung und Vertragsausführung: Theoretische Einordnung und Definition	18
2.3 Theoretische Entwicklung und konzeptionelle Fundierung der Fairness.....	23
2.3.1 Begriffsabgrenzung von Fairness und Gerechtigkeit.....	23
2.3.2 Fairness in der (inter-)organisationalen Forschung	25
2.3.3 Theoriegeleitete Begründung des Fairness-Phänomens	27
2.3.4 Charakteristika der Fairness-Dimensionen	32
2.3.4.1 Strukturelle Fairness-Dimensionen	33
2.3.4.2 Soziale Fairness-Dimensionen	37
2.3.5 Fairness und Unfairness als konzeptionell unterscheidbare Konzepte	40
2.4 Zwischenfazit der theoretischen Fundierung.....	42
3. Forschungsüberblick zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen	45
3.1 Vorstellung der systematischen Vorgehensweise der Literaturrecherche und Literatúrauswertung.....	45
3.2 Kritische Würdigung der analysierten Arbeiten und Konsequenzen für die empirische Untersuchung.....	49
4. Methodik und Durchführung der empirischen Untersuchung	67
4.1 Untersuchungsform: Methodische Vorüberlegungen und Struktur der Studie	67

4.2	Datenerfassung: Vorgehensweise zur Erhebung der empirischen Daten.....	69
4.2.1	Leitfadengestützte Experteninterviews als Erhebungsmethode.....	69
4.2.2	Struktur des Interviewleitfadens als Erhebungsinstrument.....	70
4.2.3	Beschreibung der Stichprobe	73
4.2.4	Untersuchungsdurchführung zur Datenerhebung	77
4.2.5	Regelbasierte Transkription zur Datenaufbereitung	80
4.3	Datenauswertung: Verfahren der Datenanalyse und Dateninterpretation	81
4.3.1	Auswahl und Einordnung der Auswertungsmethoden.....	81
4.3.2	Anwendung der Gioia-Methode zur Ermittlung der Datenstruktur und Definition relevanter Konzepte	84
4.3.3	Anwendung der Laddering-Technik zur Analyse von Means-End Chains	88
4.4	Evaluierung von Gütekriterien der qualitativen Forschung	94
5.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	102
5.1	Konzeptualisierung der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness im B2B-Bereich	102
5.1.1	Eigenschaften der Vertragsverhandlungs(un)fairness	104
5.1.1.1	Dimensionen der Vertragsverhandlungsfairness.....	104
5.1.1.1.1	Distributive Vertragsverhandlungsfairness	108
5.1.1.1.2	Prozedurale Vertragsverhandlungsfairness	108
5.1.1.1.3	Informationale Vertragsverhandlungsfairness	110
5.1.1.1.4	Interpersonale Vertragsverhandlungsfairness	112
5.1.1.2	Dimensionen der Vertragsverhandlungsunfairness.....	113
5.1.1.2.1	Distributive Vertragsverhandlungsunfairness	117
5.1.1.2.2	Prozedurale Vertragsverhandlungsunfairness	117
5.1.1.2.3	Informationale Vertragsverhandlungsunfairness	119
5.1.1.2.4	Interpersonale Vertragsverhandlungsunfairness	121
5.1.2	Eigenschaften der Vertragsausführungs(un)fairness	122
5.1.2.1	Dimensionen der Vertragsausführungsfairness.....	122
5.1.2.1.1	Distributive Vertragsausführungsfairness	126
5.1.2.1.2	Prozedurale Vertragsausführungsfairness	126
5.1.2.1.3	Informationale Vertragsausführungsfairness	128

5.1.2.1.4	Interpersonale Vertragsausführungsfairness	129
5.1.2.2	Dimensionen der Vertragsausführungsunfairness.....	130
5.1.2.2.1	Distributive Vertragsausführungsunfairness	134
5.1.2.2.2	Prozedurale Vertragsausführungsunfairness	134
5.1.2.2.3	Informationale Vertragsausführungsunfairness	136
5.1.2.2.4	Interpersonale Vertragsausführungsunfairness	137
5.1.3	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	138
5.2	Konzeptualisierung von Wirkungsgrößen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness im Hinblick auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen	142
5.2.1	Eigenschaften der Beziehungsergebnisse	143
5.2.1.1	Dimension Beziehungsqualität.....	143
5.2.1.2	Dimension Ökonomische Konsequenzen.....	144
5.2.2	Eigenschaften der Verhaltensabsichten	144
5.2.2.1	Dimension Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung	146
5.2.2.2	Dimension Verhaltensintentionen Vertragsausführung	146
5.2.2.3	Dimension Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung.....	147
5.2.3	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	148
5.3	Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen ..	149
5.3.1	Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness	151
5.3.1.1	Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness	151
5.3.1.2	Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness	156
5.3.2	Wirkungen der Vertragsausführungs(un)fairness	160
5.3.2.1	Wirkungen der Vertragsausführungsfairness	160
5.3.2.2	Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness	165
5.3.3	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	169
5.4	Empirische Unterschiede bei den Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen zwischen Untergruppen	174
5.4.1	Unterschiede zwischen Käufer- und Verkäuferunternehmen	175

5.4.1.1	Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen.....	175
5.4.1.2	Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen.....	177
5.4.1.3	Wirkungen der Vertragsausführungsfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen.....	178
5.4.1.4	Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen.....	181
5.4.1.5	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	183
5.4.2	Unterschiede zwischen B2B-Geschäftstypen	186
5.4.2.1	Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness bei B2B-Geschäftstypen.....	186
5.4.2.2	Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness bei B2B-Geschäftstypen..	188
5.4.2.3	Wirkungen der Vertragsausführungsfairness bei B2B-Geschäftstypen.....	192
5.4.2.4	Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness bei B2B-Geschäftstypen....	195
5.4.2.5	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	198
5.5	Modell der Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen ..	202
6.	Fazit und Ausblick.....	205
6.1	Beitrag zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt	205
6.2	Implikationen für die B2B-Marketing- und Managementpraxis.....	208
6.3	Limitationen der Untersuchung und Ansatzpunkte für weitere Forschung.....	211
Anhang	216
Literaturverzeichnis	304

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	10
Abbildung 2: Merkmale diskreter und relationaler Transaktionen	14
Abbildung 3: Ebenen interorganisationaler Beziehungen.....	16
Abbildung 4: Geschäftsbeziehung als Folge von Einzeltransaktionen	17
Abbildung 5: Geschäftsbeziehungen als Abfolge von Bargaining Transactions.....	20
Abbildung 6: Vertragsverhandlung und Vertragsausführung als Phasen eines Vertrages einer vollständigen Transaktion	22
Abbildung 7: Bargaining Transaction als Vertragsverhandlung und Managerial Transaction als Vertragsausführung.....	23
Abbildung 8: Zusammenspiel fairnessbezogener Theorien zur Erklärung des Fairness-Phänomens	32
Abbildung 9: Entwicklung der Konzeptualisierung des Fairness-Konstrukts im Zeitablauf... 33	
Abbildung 10: Einflussbeziehungen von Fairness und Unfairness bei Vertragsverhandlungen und Vertragsausführungen zwischen Transaktionen.....	44
Abbildung 11: Analyseschritte der Gioia-Methode	88
Abbildung 12: Analyseschritte der Laddering-Technik und der Means-End Chains	93
Abbildung 13: Datenstruktur der Vertragsverhandlungsfairness.....	106
Abbildung 14: Datenstruktur der Vertragsverhandlungsunfairness.....	115
Abbildung 15: Datenstruktur der Vertragsausführungsfairness.....	124
Abbildung 16: Datenstruktur der Vertragsausführungsunfairness.....	132
Abbildung 17: Datenstruktur der Beziehungsergebnisse	143
Abbildung 18: Datenstruktur der Verhaltensabsichten	145
Abbildung 19: HVM der Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness	152
Abbildung 20: HVM der Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness	156
Abbildung 21: HVM der Wirkungen der Vertragsausführungsfairness	160
Abbildung 22: HVM der Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness	165

Abbildung 23: HVMS der Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen	175
Abbildung 24: HVMS der Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen	177
Abbildung 25: HVMS der Wirkungen der Vertragsausführungsfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen	179
Abbildung 26: HVMS der Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen	181
Abbildung 27: HVMS der Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness bei B2B-Geschäftstypen	186
Abbildung 28: HVMS der Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness bei B2B-Geschäftstypen	189
Abbildung 29: HVMS der Wirkungen der Vertragsausführungsfairness bei B2B-Geschäftstypen	192
Abbildung 30: HVMS der Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness bei B2B-Geschäftstypen	195
Abbildung 31: Modell der Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen	204

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung und Definition struktureller Fairness-Dimensionen	37
Tabelle 2: Abgrenzung und Definition sozialer Fairness-Dimensionen	40
Tabelle 3: Übersicht im Literaturüberblick verwendeter Fairness-Facetten, Fairness/Unfairness-Ausprägung, Betrachtungsperspektiven und Transaktionsphasen	51
Tabelle 4: Übersicht im Literaturüberblick betrachteter Fairness/Unfairness-Ausprägung und Fairness-Facetten bei unterschiedlichen Transaktionsphasen	64
Tabelle 5: Abgeleitete Forschungslücken aus dem Literaturüberblick	65
Tabelle 6: Übersicht der Interviewteilnehmer	75
Tabelle 7: Verwendete Methoden, Tätigkeiten und (Zwischen-)Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen	84
Tabelle 8: Qualitätskriterien aus quantitativer und qualitativer Sicht	95
Tabelle 9: Anwendung der methodologischen Prinzipien für ein regelgerechtes Vorgehen im Forschungsprozess	101
Tabelle 10: Schrittweise Verdichtung der Datenstruktur der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness	103
Tabelle 11: Deskriptive Zusammenfassung zur Konzeptualisierung der Vertragsverhandlungsfairness	107
Tabelle 12: Deskriptive Zusammenfassung zur Konzeptualisierung der Vertragsverhandlungsunfairness	116
Tabelle 13: Deskriptive Zusammenfassung zur Konzeptualisierung der Vertragsausführungsfairness	125
Tabelle 14: Deskriptive Zusammenfassung zur Konzeptualisierung der Vertragsausführungsunfairness	133
Tabelle 15: Zusammenfassung relative Vorkommen und Rangfolge aggregierter Dimensionen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness	139
Tabelle 16: Zuordnung der Themen zweiter Ordnung zu den Dimensionen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness	141

Tabelle 17: Schrittweise Verdichtung der Datenstruktur der Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten	142
Tabelle 18: Anteil direkter an indirekten Implikationen der Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness	150
Tabelle 19: Implikationsmatrix der Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness	155
Tabelle 20: Implikationsmatrix der Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness	159
Tabelle 21: Implikationsmatrix der Wirkungen der Vertragsausführungsfairness	164
Tabelle 22: Implikationsmatrix der Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness	168

Abkürzungsverzeichnis

Abschn.	Abschnitt
AGBs	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AMA	American Marketing Association
Aufl.	Auflage
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BMM	Business Market Management
Bd.	Band
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
d.h.	das heißt
EBSCO	Elton Bryson Stephens Company
EMAC	European Marketing Academy
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
f.	folgende (Seiten)
ff.	fortfolgende (Seiten)
GF	Goodness-of-Fit
ggf.	gegebenenfalls
Herv. i.O.	Hervorhebung im Original
Hrsg.	Herausgeber(in)
HVM	Hierarchical Value Map

i.S.v.	im Sinne von
IACM	International Association for Conflict Management
inkl.	inklusive
IP	Interviewpartner
IT	Informationstechnologie
ISBM	Institute for the Study of Business Markets
JQ3	JOURQUAL3
n	Fallzahl aus einer Stichprobe
N/A	not available (nicht verfügbar), not applicable (nicht anwendbar, unzutreffend), no answer (keine Antwort)
Nr.	Nummer
Pa1	Parsimony1
Pa2	Parsimony2
S.	Seite
SET	Social Exchange Theory
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Relevanz und Problemstellung der Arbeit

„Justice, Sir, is the greatest interest of man on earth.“

– Daniel Webster¹

Der überwiegende Teil der im Business-to-Business-Bereich getätigten Markttransaktionen wird im Rahmen von Geschäftsbeziehungen durchgeführt (vgl. Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 20). Dabei ist eine Geschäftsbeziehung durch eine Folge von Geschäften im Sinne von einzelnen Markttransaktionen gekennzeichnet, zwischen denen eine innere Verbindung existiert und die durch identische Anbieter- und Nachfragerunternehmen dyadisch getätigt werden (vgl. Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 22 f.). Die Erforschung von Bindungskräften hinsichtlich zukünftiger Verhaltensabsichten der Geschäftspartner trägt zu einem besseren Verständnis der Etablierung einer Geschäftsbeziehung bei, ist jedoch bislang noch unzureichend betrachtet: „Despite the established importance of buyer-seller relationships in B-to-B markets, research to determine the differential effects that keep suppliers and customers in a relationship has been scarce. [...] Because there are many benefits at stake in business relationships, it is central for companies to better understand what influences the intentions of their partners“ (Geiger et al., 2012, S. 82).

Bei der Untersuchung langfristiger Geschäftsbeziehungen im B2B-Marketing liegt der Schwerpunkt traditionell auf Kauf- und Verkaufentscheidungen mit einer prinzipiell unbegrenzten Anzahl von Folgegeschäften, aus denen sich parallel die Geschäftsbeziehung etabliert (vgl. Jacob, 2011, S. 83; Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 22; Palmatier et al., 2013, S. 13 ff.). In vielen Branchen des B2B-Bereichs finden solche Wiederkauf- bzw. Wiederverkaufentscheidungen in aufeinanderfolgenden Verhandlungen zwischen den Geschäftspartnern statt (vgl. Herbst et al., 2011, S. 967). Daher stehen Verhandlungen und die daraus resultierenden Vertragsabschlüsse im Zentrum interorganisationaler Beziehungen und spielen für zahlreiche Unternehmen eine strategisch langfristig entscheidende Rolle (vgl. Pitsis et al., 2015, S. 5). Dem folgend, betont Cummins (2015) ebenso die Relevanz der Erforschung von Vertragsabschlüssen für die Unternehmenspraxis: „[...] contracting, until now the ugly duckling of commercial endeavor, must

¹ US-amerikanischer Politiker (*1782, †1852), zitiert nach Cropanzano et al. (2007, S. 34).

take center stage as a strategically critical capability that will be strengthened through the academic rigor and research such a professional practice demands“ (Cummins, 2015, S. 7).

Markttransaktionen im B2B-Bereich jedoch ausschließlich auf die „reine“ Wiederkauf- bzw. Wiederverkaufentscheidungen zwischen Anbieter- und Nachfragerunternehmen² zu beschränken, greift zu kurz, da auf die Verhandlung und Unterzeichnung eines Vertrages noch die – zum Teil hochkomplexe und langandauernde – Ausführung des Vertrages folgt (vgl. Hollmann et al., 2015, S. 258; Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 23 f.). Der Fokus auf die Entscheidung zum Kauf respektive Verkauf wird somit einem kompletten Bild einer vollständigen Transaktion zwischen Unternehmen im B2B-Bereich nicht gerecht.

Es zeigt sich ein erheblicher Forschungsbedarf genau an der Schnittstelle zwischen Vertragsverhandlung, Vertragsschließung und anschließender Vertragsausführung,³ was sich auch in der Gründung des *Journal of Strategic Contracting and Negotiation* im Jahr 2015 widerspiegelt (vgl. Cummins, 2015, S. 13). Ähnlich sehen es auch C. Patton und Balakrishnan (2010), die die Berücksichtigung weiterer Interaktionen nach der Verhandlungsphase – wie etwa die Ausführung des Vertrages sowie Folgetransaktionen – in zukünftigen Forschungsbemühungen hervorheben: „Traditionally, most bargaining research restricted itself to examining negotiations as isolated transactional episodes involving onetime sales in which the parties will have no further interaction. [...] What business negotiation research needs are studies that focus on anticipated continued interactions between bargaining parties“ (C. Patton & Balakrishnan, 2010, S. 809). Eine entsprechende Differenzierung zwischen der Ex-ante-Verhandlungsperspektive und der Ex-post-Ausführungsperspektive eines Vertrages ist somit nicht nur typisch für viele im B2B-Bereich abgeschlossene Transaktionen, sondern für Theorie und Praxis zur Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen von hoher Relevanz.

Dass in der Unternehmenspraxis die Zweiteilung einer Markttransaktion in Verhandlungs- und Ausführungsphase gelebt wird, zeigt exemplarisch das Vorgehen des Technologiekonzerns Voith Group:⁴ Auf der einen Seite verfolgt die Vertriebsphase das Ziel erfolgreicher Verhandlungen bis zur Vertragsschließung, also der Auftragserteilung. Auf der anderen Seite verfolgt die

² Die Begriffe Anbieter- und Verkäuferunternehmen sowie Nachfrager-, Käufer- bzw. Kundenunternehmen werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet (vgl. Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 19 ff.).

³ Die Begriffe Vertragsausführung, Vertragsumsetzung, Vertragsabwicklung und Vertragsimplementierung werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet. Für unterschiedliche Begriffsanwendungen siehe z.B. Berkel (2013, S. 176 f.); Geiger (2007, S. 3, 2013, S. 227 f. und S. 237).

⁴ Die Voith Group ist ein weltweit agierender Technologiekonzern mit einem breiten Portfolio aus Anlagen, Produkten, Services und digitalen Anwendungen in den Märkten Energie, Öl & Gas, Papier, Rohstoffe sowie Transport & Automotive (vgl. Voith Group, 2021).

Auftragsabwicklungsphase das Ziel einer möglichst zufriedenstellenden Vertragserfüllung mit der Aussicht, Folgegeschäfte anzubahnen. Der unterzeichnete Vertrag steht folglich in der Mitte beider Phasen und trennt diese in zwei separate, aber nicht unabhängige Bereiche einer Transaktion (vgl. Voith Group, 2014).

Unabhängig von Inhalt und Dauer der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung kann es sowohl beim Verhandlungs- als auch beim Ausführungsprozess grundsätzlich zu fairen oder unfairen Verhaltensweisen der beteiligten Unternehmen kommen. Dass wahrgenommene Unfairness zu nicht zu verachtenden Spannungen führen kann, illustrieren die Praxisbeispiele des französischen Einzelhandelsunternehmens Carrefour in China und des früheren Opel- und VW-Top-Managers für Produktionsoptimierung und Beschaffung José Ignacio López: Es wurde beschrieben, dass nicht nur der jährliche Verhandlungsprozess zwischen Carrefour und seinen langjährigen Lieferanten in der Durchführung sehr schwierig sei, sondern beispielsweise auch die anschließende Ausführung der vereinbarten Bedingungen der Verträge oft nicht gewährleistet war (vgl. Y. Liu et al., 2012, S. 357). Ähnliches wird auch von der praktizierten unfairen Kooperationskultur von López aus den 1990er Jahren berichtet, der als „Zulieferer-Schreck“ unvollständige Verträge schamlos ausgenutzt und mit seiner „Krieger-Truppe“ Lieferanten durch das ständige Abverlangen von Zugeständnissen zum Kostendrücker buchstäblich in den Ruin getrieben hat (vgl. Fröndhoff, 2008; Kwon, 2004, S. 154; M. C. Schneider, 2009).

Das Risiko und Problem der wahrgenommenen Unfairness bei der Ausführung einer Transaktion stellt sich dabei umso mehr, je unvollständiger ein Vertrag ist, d.h. je mehr zukünftige Ereignisse und Eventualitäten vor Vertragsabschluss nicht bekannt sind und deshalb im Vertrag nicht berücksichtigt und schriftlich erfasst werden können (vgl. Klein, 1980, S. 356; Ouchi, 1980, S. 132). Williamson (1981) begründet unvollständige Verträge auch mit der begrenzten Rationalität der beteiligten Akteure: „Given bounded rationality [...] it is impossible to deal with complexity in all contractually relevant respects. As a consequence, incomplete contracting is the best that can be achieved“ (Williamson, 1981, S. 553 f.). Verträge bieten daher umfassenden Raum für bestenfalls faire, aber auch potenziell unfaires Verhalten, was sich wiederum auf die Bindungskräfte zwischen den einzelnen Markttransaktionen und somit die mögliche Geschäftsbeziehung auswirken kann.

Demzufolge sind wahrgenommene Fairness und Unfairness wichtige Konzepte für die Durchführung von Markttransaktionen und die Entwicklung von effektiven Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich (vgl. Kleinaltenkamp et al., 2011b, S. 62). Trada und Goyal (2017) bezeichnen Fairness in diesem Zusammenhang auch als „[...] key social force applied when managing

exchange relationships“ (Trada & Goyal, 2017, S. 137). Dabei wirkt wahrgenommene Fairness beziehungsfördernd und wahrgenommene Unfairness beziehungszerstörend (vgl. z.B. Griffith et al., 2006; Katok & Pavlov, 2013; Kumar et al., 1995; Y. Liu et al., 2012; Narasimhan et al., 2013; Samaha et al., 2011; Scheer et al., 2003; Wang et al., 2014).⁵ Da Fairness und Unfairness jedoch nicht zwingend ein homogenes Spiegelbild desselben Sachverhalts darstellen, sind beide Ausprägungen als konzeptionell unterschiedlich zu betrachten (vgl. Finkel, 2000, S. 899).

Die Relevanz von Fairness und Unfairness für das B2B-Marketing spiegelt sich darüber hinaus im „Statement of Ethics“ der *American Marketing Association (AMA)* wider, wo Fairness als Ethical Norm und Ethical Value bei der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen explizit herausgestellt wird (vgl. American Marketing Association, 2021). Auch das *Institute for the Study of Business Markets (ISBM)* als weltweit führender Thinktank im B2B-Marketing hat die Bedeutsamkeit von Fairness in der 2021 erschienen „ISBM B2B Trend Study“ betont (vgl. Wuyts, 2021, S. 13 ff.). Die Erforschung des Fairness-Phänomens steht somit auch im Interesse der B2B-Wissenschaft.⁶

Trotz ihrer offenkundigen Bedeutung in Verhandlungen sind Studien zu Fairness und Unfairness in der Verhandlungsforschung zu interorganisationalen Beziehungen bislang unterrepräsentiert. Obwohl Forscher⁷ anerkannt haben, dass das Aushandeln eines „fairen Deals“ ein wichtiges Element bei Transaktionen ist (vgl. Buchan et al., 2004, S. 181) und potenzielle Vereinbarungen zu einem großen Teil von den zugrunde liegenden Vorstellungen von Fairness bestimmt werden (vgl. Zartman et al., 1996, S. 79), ist der Bereich noch weitgehend unerforscht. Die fehlende wissenschaftliche Aufmerksamkeit gegenüber subjektiv empfundenen Auswirkungen im Kontext von Verhandlungen kritisieren auch Curhan et al. (2006): „[...] researchers may dramatically underrate subjective outcomes [like fairness] in negotiation given their real-world importance“ (Curhan et al., 2006, S. 507).

In der wissenschaftlichen Literatur zu Fairness und Unfairness haben sich mittlerweile vier Facetten der Konzepte etabliert: Die distributive, die prozedurale, die interpersonale und die

⁵ Ein umfassender Literaturüberblick zum Stand der Fairness-Forschung in interorganisationalen Beziehungen erfolgt in Kapitel 3. Für eine kurze Übersicht siehe z.B. Y. Liu et al. (2012, S. 46 f. im ergänzenden Anhang); Samaha et al. (2011, S. 101); Zaefarian et al. (2016, S. 161).

⁶ Zur Vereinfachung der Lesbarkeit beziehen sich die Ausführungen zur Fairness (wenn nicht anderes beschrieben) grundsätzlich auch auf die der Unfairness. Zudem werden beide Ausprägungen als subjektiv wahrgenommen verstanden.

⁷ Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text das sogenannte generische Maskulinum verwendet. Gemeint sind jedoch immer alle Geschlechter.

informationale Facette (vgl. Y. Liu et al., 2012, S. 356).⁸ Während es sich bei der distributiven Facette um die Wahrnehmung eines verhältnismäßigen Ergebnisses handelt, geht es bei der prozeduralen Facette um die Einschätzung, ob als legitim wahrgenommene Prozesse bzw. Abläufe über das Ergebnis entscheiden. Die Prozessperspektive wird auch bei der interpersonalen und der informationalen Facette eingenommen, die beide die (soziale) Interaktion in den Mittelpunkt stellen – wobei die interpersonale Facette die wahrgenommene Art und Weise beschreibt, wie der zwischenmenschliche Umgang stattfindet, und die informationale Facette, wie Informationen ausgetauscht werden (vgl. Colquitt et al., 2001, S. 425 ff.; Colquitt, 2001, S. 386 ff.).⁹ Demnach sind in Untersuchungen für ein komplettes Bild der Fairness und Unfairness alle vier Facetten zu beachten.

Dessen ungeachtet berücksichtigen vergleichsweise wenige Beiträge alle vier Fairness-Facetten in einer Studie. Insbesondere die sozialen Facetten werden zumeist wenig beachtet. Diesen Umstand kritisieren auch Y. Liu et al. (2012) und konstatieren: „[...] although justice researchers have confirmed the four-type structure of justice that consists of the structural dimensions (distributive and procedural) and the social dimensions (interpersonal and informational), prior studies have mainly focused on the structural dimensions of justice [...] and largely overlooked the importance of the social dimensions of justice. [...] a complete examination of both structural and social facets of justice in buyer-supplier relationships is essential in generating additional insights on effective supply chain management“ (Y. Liu et al., 2012, S. 356).¹⁰ Ähnlich sehen es auch Yang et al. (2012), die auf die notwendige Erforschung der verschiedenen Facetten bei Fairness und Unfairness in zukünftigen Forschungsarbeiten hinweisen: „Future research could uncover the effects of different forms of fairness and unfairness such as procedural unfairness versus interactional and distributional unfairness“ (Yang et al., 2012, S. 1111). Eine differenzierte Betrachtung der einzelnen strukturellen und sozialen Facetten ist folglich auch für ein umfassendes Verständnis von Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung sowie deren Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung notwendig.

⁸ Die interpersonale und informationale Fairness sind aus der interaktionalen Fairness hervorgegangen (siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.3.2 und 2.3.4.2).

⁹ Eine detaillierte Vorstellung der Fairness-Facetten erfolgt in Abschnitt 2.3.4.

¹⁰ In der themenrelevanten englischsprachigen Literatur werden die Begriffe *fairness* und *justice* überwiegend synonym verwendet (siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.3.1).

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die hohe Relevanz, die der Erforschung von Bindungskräften in Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich zugesprochen wird, sowie die unzureichende Berücksichtigung von wahrgenommener Fairness und Unfairness in diesem Kontext liefert den Beweggrund, um sich im Rahmen dieser Arbeit mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Auch ist die Differenzierung einer Markttransaktion in die Verhandlung und anschließende Ausführung eines Vertrages nicht nur in der Praxis typisch, sondern zur Untersuchung der Auswirkungen einer vollständigen Transaktion auf eine Geschäftsbeziehung theoretisch sinnvoll.

Gegenstand der Untersuchung in dieser Arbeit sind demnach Wahrnehmungen von Fairness und Unfairness bei Vertragsverhandlungen und Vertragsausführungen im B2B-Bereich. Um ein möglichst breites Verständnis für das Fairness-Phänomen in interorganisationalen Geschäftsbeziehungen zu erhalten, erfolgt hierbei weder die Einschränkung auf eine bestimmte Perspektive (d.h. Anbieter oder Kunde) noch der Bezug auf einen bestimmten Kontext (z.B. Branche) (vgl. Saab, 2007, S. 3).

Ziel der Untersuchung ist es zunächst, wahrgenommene Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung zu konzeptualisieren, um diese für den anwendungsspezifischen Kontext angemessen, d.h. inhaltlich bestmöglich und vollumfänglich, zu beschreiben.¹¹ Dabei ist die differenzierte Betrachtung der einschlägigen strukturellen und sozialen Facetten des Fairness-Phänomens für ein umfassendes Bild ebenso sinnvoll wie die Abgrenzung von Fairness und Unfairness. Die damit verbundene Forschungsfrage lautet:

1. Wie können wahrgenommene Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung im B2B-Bereich konzeptualisiert werden?

Die Charakterisierung wahrgenommener Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung liefert die Basis für die Erforschung ihrer Auswirkungen auf die innere Verbindung zwischen den einzelnen Markttransaktionen in Geschäftsbeziehungen. Eine langfristige Perspektive ist für den B2B-Bereich wichtig, da dieser häufig durch wiederholte

¹¹ Der Begriff Konzeptualisierung beschreibt die Erarbeitung relevanter Eigenschaften bzw. Dimensionen eines Konstrukts (vgl. hierzu z.B. Homburg & Giering, 1996, S. 5). Bei der Theoriebildung unterstützt die Konzeptualisierung dabei, Phänomene der empirischen Welt und ihre Beziehungen zueinander in theoretische Begriffe und Aussagen zu übertragen. Während die *Konzeptebene* also durch die Erfassung von abstrakten Ideen oder theoretischem Wissen in der „Gedankenwelt“ gekennzeichnet ist, zeichnet sich die *Konstruktebene* durch das empirisch Gemessene aus (vgl. Ulaga et al., 2021, S. 398).

Transaktionen zwischen den Geschäftspartnern gekennzeichnet ist. Die Fortsetzung der Anbieter-Nachfrager-Beziehung steht somit im Interesse vieler Unternehmen. Lässt sich die Relevanz der Fairness und Unfairness nachweisen, können zielgerichtete Empfehlungen für zukünftiges Verhalten zur Etablierung einer Geschäftsbeziehung abgeleitet werden. Die entsprechende Forschungsfrage lautet demzufolge:

2. Wie wirken sich wahrgenommene Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung auf Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten im Zuge der Entwicklung von B2B-Geschäftsbeziehungen aus?

Dabei kann Fairness und Unfairness bei der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages von Anbieter- und Käuferunternehmen grundsätzlich nicht nur unterschiedlich wahrgenommen, sondern auch für den Entscheidungsprozess hinsichtlich der Fortführung der Beziehung abweichend bewertet werden. Eine Sensibilisierung für die im Prozess beteiligten Akteure mit ihren unterschiedlichen Perspektiven ist folglich für eine differenzierte Beurteilung der Auswirkungen auf die Entwicklung und Fortsetzung der Geschäftsbeziehung von besonderer Bedeutung.

Darüber hinaus erfordert die Heterogenität von B2B-Märkten mit ihren spezifischen Anwendungsgebieten eine Differenzierung in der Ausgestaltung des Transaktionsprozesses. Ein tiefgreifendes Verständnis bzgl. möglicher Unterschiede zu Auswirkungen von wahrgenommener Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlungsphase und Vertragsausführungsphase einer Markttransaktion spielt auch bei der gezielten Ableitung von Handlungsempfehlungen für verschiedene B2B-Geschäftstypen eine Rolle.¹² Die daraus abgeleitete Forschungsfrage lautet:

3. Wie unterscheiden sich die Auswirkungen von wahrgenommener Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung a) aus Käufer- und Verkäufersicht sowie b) bei unterschiedlichen Geschäftstypen im B2B-Bereich?

Zur Beantwortung der aufgestellten Forschungsfragen wird die folgende Vorgehensweise gewählt:

Nach der Einleitung (**Kapitel 1**) werden in **Kapitel 2** zunächst die für die vorliegende Arbeit zentralen begrifflichen und theoretischen Grundlagen erläutert. Dafür wird ein einheitliches

¹² Für eine Übersicht unterschiedlicher Geschäftstypen im B2B-Bereich (Spot-Geschäft, Commodity-Geschäft, Projekt-Geschäft und Verbund-Geschäft) siehe Weiber und Kleinaltenkamp (2013, S. 196 ff.).

Verständnis zum Begriff der Geschäftsbeziehung geschaffen (Abschn. 2.1) und die konzeptionell unterschiedlichen Transaktionsphasen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung theoretisch eingeordnet und für den Zweck dieser Arbeit definiert (Abschn. 2.2). Danach liegt der Schwerpunkt auf dem Fairness-Phänomen (Abschn. 2.3). Hierfür werden zuerst die Begriffe Fairness und Gerechtigkeit abgegrenzt sowie Grundzüge der organisationalen und interorganisationalen Fairness-Forschung mit der damit einhergehenden Konzeptualisierung im Zeitablauf erläutert. Als Nächstes wird das Phänomen der Fairness auf Basis fairnessbezogener Theorien begründet sowie darauffolgend die wesentlichen Merkmale der einzelnen Fairness-Dimensionen vorgestellt. Des Weiteren wird zwischen Fairness und Unfairness als konzeptionell unterscheidbare Konzepte differenziert. Abschnitt 2.4. fasst die bisherigen Ausführungen der relevanten theoretischen und konzeptionellen Grundlagen für die Zwecke der Untersuchung der zugrunde liegenden Forschungsfragen zusammen.

Kapitel 3 stellt den aktuellen Forschungsstand zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen dar. Nach Vorbemerkungen zur gewählten Vorgehensweise bei der durchgeführten Literaturrecherche und Literaturlauswertung (Abschn. 3.1) werden die identifizierten und analysierten Beiträge kritisch gewürdigt (Abschn. 3.2). Zu diesem Zweck wird zunächst ein Überblick zu den empirischen und konzeptionellen Forschungsarbeiten zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen im Allgemeinen und interorganisationalen Verhandlungen im Speziellen gegeben. Die kritische Würdigung der analysierten wissenschaftlichen Beiträge erlaubt dann eine Einschätzung der bisherigen Ergebnisse im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand der zugrunde liegenden Arbeit und zeigt Forschungslücken auf.

Kapitel 4 widmet sich der Methodik und Durchführung der empirischen Untersuchung zur Beantwortung der formulierten Forschungsfragen. Hierzu wird zunächst auf die Einordnung und Auswahl der Forschungsmethodik eingegangen, die Festlegung auf die qualitative Untersuchungsform beschrieben sowie das explorative Forschungsdesign begründet (Abschn. 4.1). Anschließend wird die Vorgehensweise der Erhebung der empirischen Daten dargestellt (Abschn. 4.2). Dazu werden das leitfadengestützte teilstrukturierte Experteninterviews als Erhebungsmethode, die Strichprobenkonstruktion sowie die Durchführung der Datenerhebung und regelbasierten Datenaufbereitung detailliert dargestellt. Im Anschluss daran werden die Verfahren der Datenanalyse und -interpretation darlegt (Abschn. 4.3). Zuerst werden Vorüberlegungen zur Auswertungsmethode vorgenommen und das Kategoriensystem zur detaillierten Analyse der Daten entwickelt. Im Mittelpunkt steht dann zum einen die Anwendung der Gioia-Methode zur Ermittlung der Datenstruktur mit Erfassung und Identifikation relevanter Facetten

der Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung. Zum anderen wird die Anwendung der Laddering-Technik zur Auswertung von Auswirkungen von Fairness und Unfairness auf die Geschäftsbeziehung durch eine Analyse von Means-End Chains eingeführt. Diese Methoden bilden die Grundlage der Analyse der empirischen Daten der vorliegenden Arbeit. Abschließend wird in Abschnitt 4.4 die Güte der Untersuchung anhand etablierter Qualitätskriterien diskutiert und evaluiert.

Gegenstand von **Kapitel 5** ist die Darstellung der Ergebnisse der empirischen Analyse. Zunächst werden die Resultate zur Konzeptualisierung von Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung im B2B-Bereich dargelegt (Abschn. 5.1). Dann werden die Ergebnisse zur Konzeptualisierung relevanter Wirkungsgrößen der Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung im Hinblick auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen gezeigt (Abschn. 5.2). Auf Grundlage dieser Konzeptualisierungen stehen anschließend die empirischen Ergebnisse zu den Wirkungen der Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen im Zentrum (Abschn. 5.3). Darüber hinaus werden Unterschiede bei den Wirkungen zwischen Käufer- und Verkäuferunternehmen sowie B2B-Geschäftstypen aufgezeigt (Abschn. 5.4). Diese vier Abschnitte von Kapitel 5 schließen jeweils mit einer zusammenfassenden Betrachtung und Diskussion der Ergebnisse. Je nach Untersuchungsinhalt werden hier zudem grundlegende Prämissen und Forschungspropositionen abgeleitet. Das Kapitel endet mit einem zusammenführenden Modell der Wirkungen von Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung hinsichtlich der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich (Abschn. 5.5).

Die vorliegende Arbeit wird mit einem Fazit und Ausblick in **Kapitel 6** abgeschlossen. Das Kapitel beinhaltet eine kompakte Darstellung ihres Beitrags zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt (Abschn. 6.1) sowie Implikationen für die B2B-Marketing- und Managementpraxis (Abschn. 6.2). Schließlich werden Limitationen der Untersuchung und Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt (Abschn. 6.3).

Abbildung 1 zeigt den beschriebenen Aufbau der vorliegenden Arbeit in komprimierter Form grafisch auf.

1	Einleitung			1.1	1.2	
						
2	Begriffliche Grundlagen und theoretische Fundierung	2.1	2.2	2.3	2.4	
						
3	Forschungsüberblick zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen			3.1	3.2	
						
4	Methodik und Durchführung der empirischen Untersuchung	4.1	4.2	4.3	4.4	
						
5	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
						
6	Fazit und Ausblick			6.1	6.2	6.3

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung.

2. Begriffliche Grundlagen und theoretische Fundierung

In diesem Kapitel werden die zentralen begrifflichen und theoretischen Grundlagen für die Untersuchung in dieser Arbeit gelegt. Da Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich den Kontext der vorliegenden Studie bilden, wird zunächst der B2B-Bereich charakterisiert und die Geschäftsbeziehung definiert (Abschn. 2.1). Dabei wird die Beziehungsebene der Boundary Spanner eingeführt, also der miteinander in Kontakt stehenden individuellen Entscheidungsträger der beteiligten Unternehmen, deren Verhaltensweisen die innere Verbindung zwischen einzelnen Transaktionen prägen. Anschließend wird die vollständig abgeschlossene Transaktion in die zeitlich vorgelagerte Verhandlungsphase und die dem Vertragsabschluss zeitlich nachgelagerte Ausführungsphase theoretisch und konzeptionell eingeordnet (Abschn. 2.2). Zudem wird das Phänomen der Fairness mit ihren unterschiedlichen Facetten der distributiven, prozeduralen, interaktionalen bzw. interpersonalen und informational Fairness detailliert dargestellt sowie zwischen der konzeptionell unterscheidbaren Fairness/Unfairness-Ausprägung differenziert (Abschn. 2.3). Im abschließenden Zwischenfazit dieses Kapitels werden die Ausführungen der relevanten theoretischen und konzeptionellen Grundlagen für die Zwecke der Untersuchung der zugrunde liegenden Forschungsfragen zusammengefasst (Abschn. 2.4).

2.1 Begriffliche und theoretische Grundlagen von B2B-Beziehungen: Von der Einzeltransaktion zur Geschäftsbeziehung

Geschäfte im B2B-Bereich sind dadurch gekennzeichnet, dass Wirtschaftsunternehmen und sonstige Organisationen Produkte oder Dienstleistungen zur Weiterverwendung oder zum Weiterverkauf vermarkten (vgl. Kleinaltenkamp, 2000, S. 173; Wright, 2004, S. 4). Nachfrager im B2B-Marketing sind somit selbst auch Anbieter auf ihren Absatzmärkten (vgl. Kleinaltenkamp & Rudolph, 2002, S. 285). Dabei durchlaufen Leistungen in modernen Wirtschaftssystemen mindestens eine Weiterverarbeitungs-, Nutzungs- und/oder Handelsstufe, bevor sie zum Endkonsumenten gelangen, und verändern sich in den einzelnen Vermarktungsstufen der Transaktionsabfolgen (vgl. Kleinaltenkamp & Rudolph, 2002, S. 287). Daher wird auch von einer Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen gesprochen (vgl. Kleinaltenkamp, 2000, S. 193). Darüber hinaus wird in der Praxis gewöhnlich zwischen Produktionsgütern zum Verbrauch, Investitionsgütern zum Gebrauch, Systemtechnologien sowie „reinen“ Dienstleistungen unterschieden (vgl. Kleinaltenkamp, 2000, S. 174). Im Gegensatz zu Konsumgütermärkten erfolgt die Vermarktung von Leistungen im B2B-Marketing also investiv und/oder produktiv und nicht konsumtiv (vgl. Kleinaltenkamp, 2000, S. 173).

Bei der Vermarktung von Leistungen spielen seit jeher **Geschäftsbeziehungen** eine bedeutende Rolle. Seit den 1980er Jahren erfährt deshalb die Erforschung von Geschäftsbeziehungen im B2B-Marketing eine immer größere Bedeutung und ist fester Bestandteil der Marketingwissenschaft geworden. Insbesondere die Diskussionen im *Journal of Marketing* haben hierbei bedeutende Publikationen für die Weiterentwicklung der Disziplin hervorgebracht (vgl. z.B. Dwyer et al., 1987; Frazier, 1983; Frazier et al., 1988; Hunt, 1983). Hunt (1983) schlussfolgert beispielsweise: „[...] the primary focus of marketing is the exchange relationship [...]“ (Hunt, 1983, S. 9). Ähnlich beschreiben es Frazier et al. (1988): „Most marketing scholars seem to agree that the “exchange relationship” is the core phenomenon for study in the marketing discipline [...]“ (Frazier et al., 1988, S. 52). Insbesondere die Diskussion, ob und wie man Geschäftsbeziehungen von (isolierten) Markttransaktionen¹³ sinnvoll abgrenzen und ab welchem Zeitpunkt vom Bestehen einer Geschäftsbeziehung gesprochen werden kann, hat bisher eine lebhaftere Debatte erfahren (vgl. Saab, 2007, S. 8).

Eine in der deutschsprachigen B2B-Literatur weit verbreitete Charakterisierung einer Geschäftsbeziehung stammt schließlich von Plinke (1989), der eine Geschäftsbeziehung zwischen Lieferant und Kunde in B2B-Märkten definiert als „[...] eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist. „Nicht zufällig“ heißt entweder, daß es auf der Anbieter- und/oder der Nachfragerseite Gründe gibt, die eine planmäßige Verknüpfung zwischen Markttransaktionen sinnvoll oder notwendig erscheinen lassen oder die *de facto* zu einer Verknüpfung führen. Eine Geschäftsbeziehung läßt sich also als eine Folge von Markttransaktionen ansehen, zwischen denen eine *innere Verbindung* existiert“ (Plinke, 1997, S. 23, Herv. i.O.). Hierbei ist eine Transaktion als Übereinkunft zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager über das zu Gebende und das zu Erhaltende zu verstehen (vgl. Kotler, 1972, S. 48; Plinke, 2000, S. 56),¹⁴ wobei die Existenz eines Vertrages über eine Transaktion oder das einfache Voranschreiten von Zeit nicht ausreichen, um eine Geschäftsbeziehung zu begründen.

Entsprechend der Definition von Plinke (1989) wird von einer Geschäftsbeziehung also erst dann gesprochen, wenn identische Anbieter- und Nachfragerunternehmen mindestens eine Folgetransaktion miteinander durchführen und es auf beiden Seiten der Transaktionspartner

¹³ Die Begriffe Markttransaktion und Einzeltransaktion werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet.

¹⁴ Für Kotler (1972) beziehen sich Transaktionen nicht nur auf den physischen und monetären Austausch von Leistungen, sondern schließen auch weitere Aufwände und Werte wie beispielsweise Zeit mit ein: „A transaction is the exchange of values between two parties. The things-of-values need not be limited to goods, services, and money; they include other resources such as time, energy, and feelings“ (Kotler, 1972, S. 48, Herv. i.O.).

Gründe für die zeitliche und systematische Verknüpfung der Transaktion gibt – somit eine Beziehung zwischen den einzelnen Geschäften existiert (vgl. Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 22 f.). Charakteristisch für eine Geschäftsbeziehung ist somit, dass es beginnend mit einem Initialkauf vom Kundenunternehmen respektive einem Initialverkauf vom Anbieterunternehmen zu weiteren Transaktionsentscheidungen und damit zu einer Folge von Wiederkauf- bzw. Wiederverkaufentscheidungen zwischen den Unternehmen kommt (vgl. Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 20). Die Entscheidung für eine erneute Markttransaktion erfolgt dabei „nicht zufällig“, sondern aufgrund von beidseitig vorhandenen ökonomischen Gründen: Entweder wird die Entscheidung aufgrund von vorangegangener Transaktionen getroffen (*history matters*) oder es bestehen antizipierende Effekte, deren Eintritt durch zukünftig anreihende Transaktionen erwartet wird (*shadow of the future*) (vgl. Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 22 f.). Dwyer et al. (1987) schreiben hierzu auch: „[...] each transaction must be viewed in terms of its history and its anticipated future“ (Dwyer et al., 1987, S. 12). Einzeltransaktionen können folglich als integrative Basiselemente einer Geschäftsbeziehung verstanden werden, wobei der einzelne Kunde bzw. Lieferant im Mittelpunkt steht (vgl. Saab, 2007, S. 11). Hierbei richtet sich insbesondere das Anbieterunternehmen typischerweise auf eine langfristige Perspektive mit Folge-transaktionen aus, um weitere gewinnbringende Geschäfte zu sichern (vgl. Plinke, 1997, S. 32). Im Sinne der hier zugrunde gelegten Definition einer Geschäftsbeziehung ist es zudem unerheblich, ob es sich bei den getätigten Geschäften zwischen den Partnern eher um einfache Routine-(Wieder-)Beschaffungen oder hochkomplexe Transaktionen handelt. In ihrem grundlegenden konzeptionellen Beitrag zur Geschäftsbeziehungsforschung unterscheiden Dwyer et al. (1987) in Anlehnung an die Vertragstheorie von Macneil (1978, 1980) exemplarisch auch zwischen diskreten und relationalen Transaktionen (vgl. Dwyer et al., 1987, S. 12 ff.). Kleinaltenkamp et al. (2011a) fassen die Unterteilung wie folgt zusammen (vgl. Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 23 f.):

- **Diskrete („einfache“) Transaktionen** sind kurzfristig, zeitpunktorientiert und durch einen einmaligen Übergang von Eigentumsrechten zwischen einander fremden Austauschparteien gekennzeichnet. Hierbei entwickeln sich keine sozialen Beziehungen und der Informationsaustausch erfolgt ad hoc während der Transaktion. Zudem wird auf Konflikte nur reagiert.
- **Relationale („komplexe“) Transaktionen** hingegen sind langfristig, zeitraumbezogen und durch einen repetitiven Übergang von Eigentumsrechten zwischen einander bekannten Austauschparteien gekennzeichnet. Dabei manifestiert sich der zeitliche Kontext jeder

Transaktion in der Vorgeschichte sowie der zu erwartenden Zukunft beider Austauschpartner. Aufgrund der längerfristigen Perspektive bilden sich soziale Kontakte mit regelmäßiger, informeller Kommunikation aus. Zudem zeigt sich die Relationalität in einem proaktiven, kooperativen Konfliktlösungsverhalten mit gemeinsamen Anstrengungen, Pläne umzusetzen oder Ziele zu erreichen. Grundsätzlich nimmt der relationale Charakter des Austausches zu, wenn sich etwa Leistungsbestandteile durch eine hohe Komplexität mit Klärungsbedarf und diversen Teilleistungen kennzeichnen.

Insgesamt sind beide Transaktionsformen als gegenpolige Ausprägungen zweier theoretischer Extrempunkte eines Kontinuums mit unterschiedlichen Geschäftsbeziehungskonstellationen zu begreifen (vgl. Saab, 2007, S. 9). Eine Geschäftsbeziehung kann somit generell sowohl aus einer Folge von einfachen (Routine-)Transaktionen als auch aus komplexen, langfristigen Geschäften bestehen. Da jedoch in der Realität beide Extremformen kaum anzutreffen sind, verfügen Transaktionen in der Regel über mehr oder weniger stark ausgeprägte diskrete oder relationale Elemente (vgl. Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 24).¹⁵ Abbildung 2 fasst beide Transaktionsformen mit ihren jeweiligen Merkmalen zusammen.

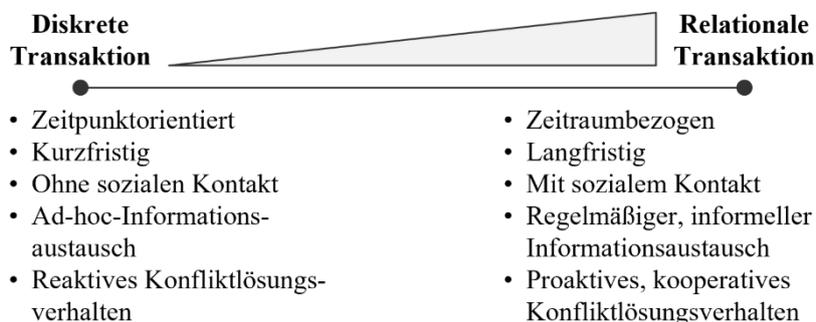


Abbildung 2: Merkmale diskreter und relationaler Transaktionen

Quelle: In Anlehnung an Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 24.

Wesentlich für eine Geschäftsbeziehung ist auch das Bestehen einer „inneren Verbindung“ zwischen den Markttransaktionen. Eine innere Verbindung kann verschiedenartig vorliegen. Dabei wird zwischen einer einseitigen und einer wechselseitigen Bindung zwischen den Partnern unterschieden. Den Bindungsformen lassen sich jeweils ein Sach-, Personen- und Unternehmensbezug zuordnen. Da Sach-, Personen- und Unternehmensbezug nicht immer klar voneinander

¹⁵ Der englische Begriff *relational* steht im Kontext interorganisationaler Beziehungen auch für Beziehung und Interaktion (vgl. z.B. Gummeson, 1987, S. 12).

abgegrenzt werden können, kann es hier auch zu Überschneidungen kommen (vgl. Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 25 f.). Entsprechend wirkt sich das Zustandekommen der dyadischen Anbieter-Nachfrager-Beziehung auf unterschiedlichen Ebenen zeitgleich auf die innere Verbindung zwischen Einzeltransaktionen aus.

Beziehungen zwischen Anbieter- und Nachfragerunternehmen entwickeln sich wie in Abbildung 3 dargestellt auf der interpersonellen Ebene zwischen individuellen Entscheidungsträgern – den sogenannten **Boundary Spannern** –, der personellen-organisationalen Ebene zwischen einzelnen Entscheidungsträgern und dem Unternehmen als kumulierte Gruppe von Individuen sowie der interorganisationalen Ebene zwischen den beiden Gesamtunternehmen (vgl. Palmatier et al., 2006, S. 141; Palmatier, 2008, S. 29 ff.). Scheer et al. (2003) weisen darauf hin, dass es allerdings Individuen eines Unternehmens sind, die Phänomene erleben und wahrnehmen: „It is, of course, individuals within a firm who experience and perceive phenomena [...]“ (Scheer et al., 2003, S. 303). Daher verstehen Beck und Palmatier (2012) interorganisationale Beziehungen auch als Aggregation dyadischer Beziehungen zwischen Boundary Spannern, was deren Bedeutung für Geschäftsbeziehungen hervorhebt: „The relationship of one firm with another reflects an aggregation of dyadic relationships between boundary-spanning agents of both firms“ (Beck & Palmatier, 2012, S. 296). Da die einzelnen Beziehungsebenen nicht unabhängig voneinander sind, beeinflusst etwa die Wahrnehmung hinsichtlich eines Entscheidungsträgers die Wahrnehmung des Gesamtunternehmens (vgl. Bruhn, 2009, S. 81). Daher wirkt sich beziehungsförderndes bzw. beziehungszerstörendes Verhalten der Boundary Spanner stark auf die Wahrnehmung eines Unternehmens aus und sollte beim Beziehungsmanagement berücksichtigt werden (vgl. Palmatier et al., 2006, S. 151; Palmatier, 2008, S. 31).

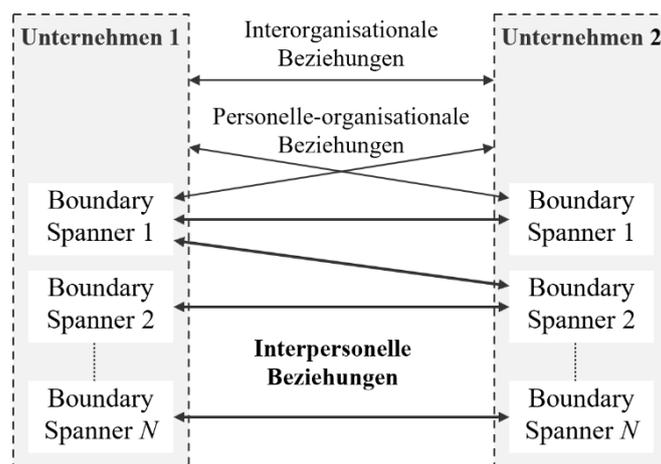


Abbildung 3: Ebenen interorganisationaler Beziehungen

Quelle: In Anlehnung an Palmatier, 2008, S. 30.

Die enge Verbindung zwischen Boundary Spannern zweier Unternehmen während des gesamten Transaktionsprozesses wird durch nachfolgendes Beispiel noch einmal verdeutlicht: „Salespeople consequently serve as the key contact point for buyers, before, during, and after purchase episodes. Because of the complex nature of these services, both salespeople and purchasers are closely involved in the commercial exchange“ (Siadou-Martin et al., 2017, S. 225). Hierbei wird nicht nur die intensive persönliche Interaktion der Boundary Spanner hervorgehoben, sondern auch ihre besondere Rolle vor, während und nach einzelner Interaktionsepisoden einer Markttransaktion (vgl. Schurr, 2007, S. 168). Dabei stehen die einzelnen Interaktionsepisoden mit ihren wahrgenommenen Verhaltensweisen der einzelnen Boundary Spanner als unverwechselbares Ereignis für sich und bleiben zugleich integrativer Teil der Transaktionsprozesse: „Interaction episodes are events that are “distinctive and separate although part of a larger series” [and] drive changes in relationships and networks. Episodes involve behaviors that influence perceptions“ (Schurr, 2007, S. 162 f.). So wirkt sich beispielsweise wahrgenommene Fairness oder Unfairness zwischen Boundary Spannern während der Episoden einer Interaktion erheblich auf die Beziehung zwischen den beteiligten Unternehmen aus und nimmt im weiteren Verlauf starken Einfluss auf die innere Verbindung zwischen den Transaktionen sowie letztlich die Geschäftsbeziehung (vgl. Beck & Palmatier, 2012, S. 299; Crosno & Dahlstrom, 2011, S. 328 f.; Y. Liu et al., 2017, S. 116 ff.; Luo, 2008, S. 27 ff.). Luo (2008) beschreibt Boundary Spanner in diesem Zusammenhang auch als „judges’ of fairness“ (Luo, 2008, S. 29) und führt hierzu weiter aus: „As judges of justice, these representatives transform their perceptions of fairness into actions, at least partly, by their respective parent firms. Hence, they serve as the

intermediaries bridging process fairness taking place in the alliance and actual control and commitment from each party“ (Luo, 2008, S. 30 f.).

Zusammenfassend lässt sich eine Geschäftsbeziehung abschließend beschreiben als eine nicht zufällige Folge von einzelnen Markttransaktionen mit einer inneren Verbindung zwischen einem identischen Anbieter und einem identischen Nachfrager mit entsprechenden Wiederverkauf- bzw. Wiederkaufentscheidungen. Ferner sollten die einzelnen Geschäfte nicht als isolierte Transaktionen begriffen, sondern stets im Hinblick auf ihre Geschichte und voraussichtliche Zukunft mit einzelnen Interaktionsepisoden interpretiert werden. Abbildung 4 fasst noch einmal den Ansatz veranschaulichend zusammen.

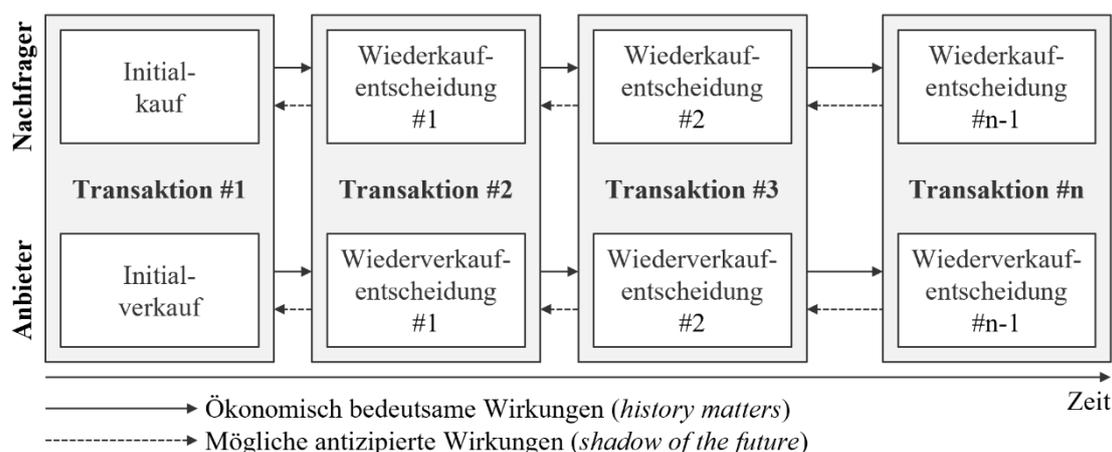


Abbildung 4: Geschäftsbeziehung als Folge von Einzeltransaktionen

Quelle: In Anlehnung an Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 23.

Die vorgestellte Darstellung zur Entwicklung einer Geschäftsbeziehung eignet sich insbesondere auch für die Bearbeitung der Problemstellung in dieser Arbeit, da sie durch die zeitliche Abfolge von Ereignissen die Untersuchung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in den Vordergrund rückt (vgl. Jacob, 2002, S. 5).

Im Folgenden wird die Betrachtungsebene der Markttransaktion mit den Phasen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung konzeptionell differenziert und für die vorliegende Arbeit definiert.

2.2 Differenzierung einer Transaktion in Vertragsverhandlung und Vertragsausführung: Theoretische Einordnung und Definition

Aus der oben beschriebenen Sicht stellen Geschäftsbeziehungen eine ökonomisch sinnvoll oder notwendig erscheinende Abfolge von Einzeltransaktionen dar. Die Transaktion selbst mit ihren Austauschprozessen und möglichen Folgegeschäften steht somit im Mittelpunkt des Interesses der Marketingforschung. Konsequentermaßen benennt Hunt (1976) die Marketingwissenschaft auch als Wissenschaft der Transaktionen: „[...] marketing can be viewed as the science of transactions [...]“ (Hunt, 1976, S. 25). Eine nähere Betrachtung und Charakterisierung der Transaktion ist somit für ein umfassenderes Verständnis einer Geschäftsbeziehung sinnvoll.

Wissenschaftlich geprägt und theoretisch fundiert wurde die transaktionsorientierte Perspektive zur Gestaltung von Austauschprozessen durch die grundlegenden Beiträge des US-amerikanischen Ökonomen und Soziologen Commons (1931, 1934), der eine Transaktion als elementare Einheit der ökonomischen Analyse und „kleinste“ Handlungsebene des marktlichen Austausches versteht: „A Transaction, with its participants, is the smallest unit of institutional economics“ (Commons, 1934, S. 58).¹⁶ Dabei differenziert Commons (1931, 1934) eine Transaktion weiter in die vertraglich vorgelagerte, durch Verhandlungen und weitgehende rechtliche Entscheidungsfreiheit charakterisierte Bargaining Transaction sowie die vertraglich nachgelagerte, durch Verpflichtungen und weitgehende Bindung charakterisierte Managerial Transaction (vgl. Commons, 1934, S. 78). Beide Formen sind im Zusammenhang mit der Definition von Geschäftsbeziehungen bedeutsam (vgl. Jacob, 2002, S. 5 f.).

Auf der einen Seite wird von einer **Bargaining Transaction** gesprochen, in der die Übertragung von Verfügungsrechten (sogenannten Property Rights¹⁷) an Sachen und Diensten (Nutzen) durch die Übereinkunft rechtlich gleichgestellter Transaktionspartner erfolgt. Hierbei stellt die Entscheidungsautonomie der Transaktionspartner ein zentrales Kriterium dar, so dass juristisch zwar keine bindenden Ansprüche formuliert werden können, jedoch wirtschaftliche Abhängigkeiten bereits möglich sind. Das Markthandeln schlägt sich schließlich in Verträgen, wie beispielsweise Kauf-, Werk-, Dienst- oder Arbeitsverträgen, nieder (vgl. Jacob, 2002, S. 6; Plinke, 2000, S. 44; D. Schneider, 2011, S. 212; Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 86 f.). Commons (1934) führt hierzu aus: „It is these negotiations and intended alienation and

¹⁶ Für einen umfassenden Überblick des Transaktionsbegriffs von Commons siehe z.B. Ramstad (1986, S. 1067 ff., 1996, S. 413 ff.); van de Ven (1993, S. 139 ff.).

¹⁷ Für eine ausführliche Diskussion des Theoriebegriffs der Property Rights siehe z.B. Alchian und Demsetz (1973, S. 16 ff.); Furubotn und Pejovich (1972, S. 1137 ff.); Grossman und Hart (1986, S. 691 ff.); Haase und Kleinaltenkamp (2011, S. 148 ff.); Hart und Moore (1990, S. 1119 ff.); Whinston (2001, S. 184 ff.).

acquisition of legal ownership, in consideration of payment or performance, that we name a Bargaining Transaction, leaving the physical “exchange” to the labor process, which we name physical delivery, enforced by the law of managerial transactions if necessary“ (Commons, 1934, S. 61).

Auf der anderen Seite dient eine **Managerial Transaction** zur Abwicklung der in einer Bargaining Transaction eingegangenen Verpflichtungen. Aufgrund der in einer Bargaining Transaction vorgenommenen Festlegung ist eine Managerial Transaction dementsprechend dadurch charakterisiert, dass die Entscheidungsautonomie der Transaktionspartner nicht mehr gegeben ist und eine weitreichende juristische Bindung mit entsprechenden Forderungen und Verpflichtungen zur Erfüllung der Markttransaktion vorliegt. Die Akteure handeln aufgrund der Anordnung rechtlich Übergeordneter und somit innerhalb hierarchischer Beziehungen und Strukturen (vgl. Jacob, 2002, S. 6; D. Schneider, 2011, S. 213; Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 87). Commons (1934) formuliert hierzu: „[...] the assumption back of managerial transactions is that of superior and inferior. One person is a legal superior who has legal right to issue commands. The other is a legal inferior who, while the relation lasts, is bound by the legal duty of obedience. [...] The superior gives orders, the inferior must obey“ (Commons, 1934, S. 64).

Die relevanten Unterschiede zwischen der Bargaining und Managerial Transaction fasst van de Ven (1993) noch einmal wie folgt zusammen: „Bargaining transactions are used to deal with the transfer of property rights between parties who are equal before the law, but who may have greatly unequal economic or social power. [...] Managerial transactions occur between parties who stand in the legal relations of superior and subordinate [...]. It is a command-and-obedience relationship for the production of wealth“ (van de Ven, 1993, S. 143). Während sich also im Rahmen der Bargaining Transactions Property-Rights-Strukturen verändern, resultieren Managerial Transactions folglich aus diesen veränderten Strukturen (vgl. Haase & Kleinaltenkamp, 2011, S. 151).¹⁸

Nach diesem Verständnis beinhaltet eine „vollständige Transaktion“ sowohl die Verhandlung von Verträgen im Rahmen der Bargaining Transaction als auch die anschließende Erfüllung der wechselseitigen Vereinbarungen und Verpflichtungen im Rahmen der daraus resultierenden

¹⁸ Obwohl in der Managerial Transaction per Definition im Grunde genommen keine Entscheidungsfreiheit mehr gegeben ist, lässt Commons (1934) doch einen gewissen Rest zu: „The managerial transaction [...] involves, like the bargaining transaction, a certain amount of negotiation, even though, in law it is based solely upon the will of the superior. [...] it is inevitable that something that may look like bargaining comes to the front in managerial transactions. But it is not bargaining – it is managing, though it is an important phase in the negotiations of the bargaining transaction which accompany it“ (Commons, 1934, S. 66 f.).

Managerial Transactions. Eine Geschäftsbeziehung als eine Folge von Einzeltransaktionen zwischen einem Anbieter- und einem Nachfragerunternehmen umfasst folglich eine Reihe von Bargaining Transactions, die selbst wiederum eine Reihe von Managerial Transactions nach sich ziehen (vgl. Jacob, 2002, S. 5 ff.; Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 94). Der Zusammenhang und die Abfolge der verschiedenen Bargaining Transactions und Managerial Transactions im Zuge der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung ist in Abbildung 5 dargestellt.

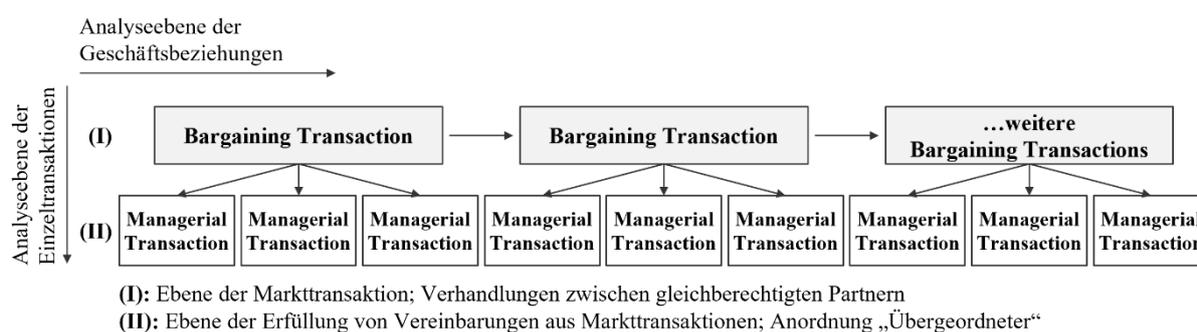


Abbildung 5: Geschäftsbeziehungen als Abfolge von Bargaining Transactions

Quelle: In Anlehnung an Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 94.

Die Differenzierung einer vollständig abgeschlossenen Transaktion in die Phasen der Bargaining Transaction auf der einen und der daraus resultierenden Managerial Transactions auf der anderen Seite deckt sich auch mit der Sichtweise des Verhandlungs- und Vertragsmanagements. Bei einem positivem Verhandlungsverlauf endet die Verhandlungsphase mit dem Vertragsabschluss bzw. der Auftragserteilung, der sich Abwicklungs- bzw. Ausführungsphase anschließt, in der die Vertragserfüllung erfolgt (vgl. Berkel, 2013, S. 176 f.; Geiger, 2013, S. 226 ff.).¹⁹

Nach Geiger (2007) kann eine **Verhandlung** verstanden werden als „[...] Interaktion zwischen mindestens zwei Parteien, die im Rahmen einer gemeinsamen Entscheidungsfindung durch den Austausch von Angeboten und Informationen versuchen, zu einem gegenseitigen Abkommen über den Ausgleich gegensätzlicher Interessen zu gelangen, von dem sie erwarten, dass es gegenüber ihren jeweiligen Alternativen einen größeren Nutzen bringt“ (Geiger, 2007, S. 17). Mit einem expliziten Bezug zum Begriff der Transaktion definieren Rubin und Brown (1975) den Verhandlungsprozess prägnant als „[...] process whereby two or more [business] parties

¹⁹ Für eine Übersicht unterschiedlicher Phasenmodelle zur zeitlichen Einbettung der Vertragsverhandlungs- und Vertragsausführungsphase im B2B-Bereich siehe z.B. Geiger (2007, S. 18 ff.).

attempt to settle what each shall give and take, or perform and receive, in a transaction between them“ (Rubin & Brown, 1975, S. 2). Die Parteien einigen sich folglich auf Vertragsinhalte und legen somit die Grundlage dafür, was sie voneinander erwarten können und selber zu leisten haben (vgl. Williamson, 1990, S. 22). Dabei kommt es, je nach Komplexität und Individualisierungsgrad der Problemlösung und des möglichen Auftragsumfangs, bereits in der Verhandlungsphase zu umfangreichen Interaktionen zwischen den beteiligten Unternehmen (vgl. Geiger, 2013, S. 228). Zusätzlich zu den rein formalen Verhandlungsprozessen, bei denen die beteiligten Individuen ihre organisationalen Funktionen wahrnehmen, entwickeln sich zumeist parallel informelle soziale Beziehungen zwischen den Parteien (vgl. Ring & van de Ven, 1994, S. 97 f.).

Ein **Vertrag** stellt schließlich eine formaljuristische, rechtliche Verpflichtung dar, der die Vertragspartner ausdrücklich zustimmen müssen (vgl. Masten & Saussier, 2000, S. 221). Poppo und Zenger (2002) definieren einen formalen Vertrag mit entsprechender Komplexität als „[...] promises or obligations to perform particular actions in the future [...]. The more complex is the contract, the greater is the specification of promises, obligations, and processes for dispute resolution“ (Poppo & Zenger, 2002, S. 708). Dabei wird Verträgen allgemein die Eigenschaft zugeschrieben, Sicherheit für die beteiligten Vertragspartner zu versprechen (vgl. Jacob, 2011, S. 102). Der Vertrag kann somit als Kontrollmechanismus angesehen werden, der Aufgaben und Verhalten der Geschäftspartner in der Zukunft koordiniert (vgl. Mellewigt et al., 2007, S. 833). Ring und van de Ven (1994) sprechen bei Verträgen auch von Commitment der Vertragspartner, wo zusätzlich zum schriftlichen Vertrag, in dem die Partner sich zur Einhaltung der festgelegten Vereinbarungen (formal) verpflichten, häufig auch sogenannte (informelle) psychologische Verträge zwischen den Beteiligten „per Handschlag“ entstehen (vgl. Ring & van de Ven, 1994, S. 98).

Bei der **Ausführung** des Vertrages werden dann die formalen Vertragsbedingungen mit den vereinbarten Leistungen sowie ggf. die zusätzlich abgesprochenen informellen Abkommen erbracht. Die Umsetzungsdauer der Vertragsausführung hängt neben dem Vertragsumfang gleichermaßen auch vom Geschäftstyp und der damit zusammenhängenden Komplexität der geschäftsspezifischen Leistungen ab. Diese können sich von einer kurzfristigen schnellen Abwicklung bei Standardlösungen auch über viele Monate oder gar Jahre bei hochspezifischen Leistungen erstrecken und regelmäßige Abstimmungen erfordern (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 196 ff.). Sollten unvorhergesehene Ereignisse auftreten, werden zudem Nachverhandlungen notwendig (vgl. Geiger, 2013, S. 228). Speziell langfristige Verträge müssen oft

nachverhandelt und angepasst werden, da vorab nicht alle zukünftigen Eventualitäten mit möglichen Risiken berücksichtigt und schriftlich erfasst werden können (i.S.v. unvollständiger Vertrag) (vgl. Klein, 1980, S. 356; Ouchi, 1980, S. 132). Häufig werden dann neue Zusatzvereinbarungen zur Regelung strittiger Punkte getroffen, während alle anderen Bedingungen und Vereinbarungen des Vertrages in Kraft bleiben und die laufende Beziehung fortbesteht (vgl. Ring & van de Ven, 1994, S. 98).

Der **Vertrag** ist schlussendlich **erfüllt**, wenn alle wechselseitigen Vereinbarungen und Primärverpflichtungen beidseitig vollständig erbracht wurden. In der Regel ist der Vertrag erfüllt, wenn der Lieferant das Geplante ausgeführt und der Kunde den vereinbarten Vertragspreis beglichen hat (vgl. Berkel, 2013, S. 212 f.).

Die Phasen einer vollständigen Transaktion mit der Vertragsverhandlung und dem phasenbegrenzenden Vertragsabschluss sowie der Vertragsausführung mit der phasenbegrenzenden Vertragserfüllung ist in Abbildung 6 dargestellt.

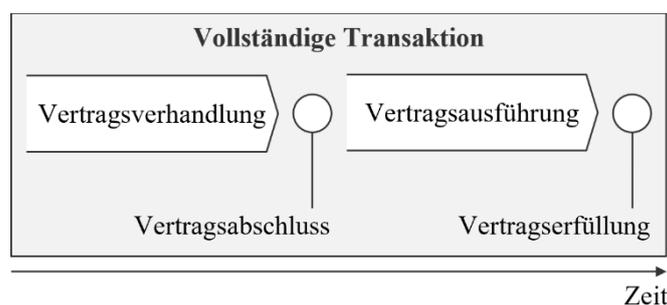


Abbildung 6: Vertragsverhandlung und Vertragsausführung als Phasen eines Vertrages einer vollständigen Transaktion

Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassend kann eine Bargaining Transaction – mit Verhandlungen rechtlich gleichgestellter Akteure – als dem Vertragsabschluss vorgelagerte Phase der Vertragsverhandlung und alle Managerial Transactions – mit der Erfüllung von Vereinbarungen rechtlich nicht gleichgestellter Akteure – als dem Vertragsabschluss nachgelagerte Phase der Vertragsausführung zwischen einem Anbieter- und einem Nachfragerunternehmen begriffen werden. Die Vertragsverhandlung und Vertragsausführung bilden zusammen eine vollständig abgeschlossene Transaktion, wobei beide Phasen zeitlich und inhaltlich durch den Vertragsabschluss getrennt werden. Die konzeptionelle Differenzierung der Ex-ante-Verhandlungsphase und Ex-post-Ausführungsphase eines Vertrages sowie deren Zusammenhänge sind in Abbildung 7 dargestellt.

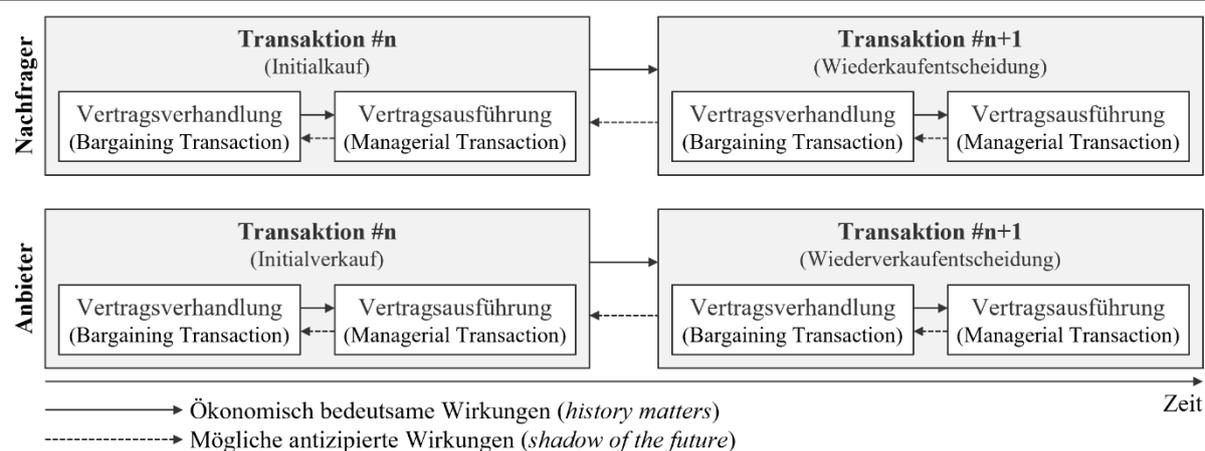


Abbildung 7: Bargaining Transaction als Vertragsverhandlung und Managerial Transaction als Vertragsausführung

Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem wahrgenommene Fairness und Unfairness der beteiligten Individuen der Anbieter- und Nachfragerunternehmen als möglicher Grund für die innere Verbindung zwischen Transaktionen beschrieben wurde und diese prinzipiell sowohl bei der Vertragsverhandlung als auch bei der Vertragsausführung auftreten können, wird im Folgenden auf den Begriff der Fairness und seine unterschiedlichen Facetten und Ausprägungen eingegangen.

2.3 Theoretische Entwicklung und konzeptionelle Fundierung der Fairness

Um ein einheitliches Verständnis zum Fairness-Phänomen für die Abhandlung zu schaffen, werden in den folgenden Abschnitten zentrale begriffliche und konzeptionelle Grundlagen erläutert. Hierfür werden zunächst die ähnlich verwendeten Begriffe Fairness und Gerechtigkeit abgegrenzt sowie die Entwicklung des Fairness-Konstrukts unter Einbeziehung fairnessbezogener Theorien in der organisationalen Fairness-Forschung vorgestellt. Anschließend wird Fairness mit ihren unterschiedlichen Facetten konzeptualisiert. Zuletzt wird die erst im letzten Jahrzehnt zunehmend diskutierte Differenzierung zwischen der positiven Fairness- und der negativen Unfairness-Ausprägung dargelegt.

2.3.1 Begriffsabgrenzung von Fairness und Gerechtigkeit

Der Begriff Fairness sowie der häufig gleichbedeutend verwendete Begriff Gerechtigkeit haben ihre Wurzeln bereits im antiken Griechenland und gehen auf einflussreiche Persönlichkeiten wie Platon und Aristoteles zurück (vgl. Colquitt et al., 2001, S. 425; Y. Liu et al., 2012, S. 356). Die Frage nach Gerechtigkeit von Austauschbeziehungen hat folglich eine lange Tradition und

wurde typischerweise auf den Forschungsgebieten der Philosophie und Sozialpsychologie erörtert (vgl. Nesper, 2011, S. 52).

Der Philosoph Rawls (1971) etwa hat sich intensiv mit Fragestellungen der sozialen Verteilungsgerechtigkeit als der ersten Tugend sozialer Institutionen beschäftigt und definiert Gerechtigkeit wie folgt: „All social values – liberty and opportunity, income and wealth, and the bases of self-respect – are to be distributed equally unless an unequal distribution of any, or all, of these values is to everyone’s advantage. Injustice, then, is simply inequalities that are not to the benefit of all“ (Rawls, 1971, S. 62).

Dabei spielt der Gerechtigkeitsbegriff insbesondere in der Jurisdiktion, der Ethik und der Politik eine wichtige Rolle (vgl. Raphael, 2001, S. 1). Während sich Gerechtigkeit hier sprachlich oftmals auf dokumentierte Regeln und Gesetze stützt (wie z.B. Regeln eines Rechtsstaates), erfolgt die Auslegung von Fairness subjektiv nach weniger stringenten Maßstäben auf Basis informeller Strukturen auf der Mikroebene zwischen Personen oder Organisationen und Personen (vgl. Nöcke, 2015, S. 59 f.). Für Hosmer und Kiewitz (2005) ist wahrgenommene Fairness demgemäß durch eine subjektive persönliche Sichtweise gekennzeichnet, die auf Erfahrungen beruht und nicht auf einem objektiven moralischen Grundsatz: „It is a subjective personal view of justice, based upon experience, rather than an objective moral determination of justice based upon principle“ (Hosmer & Kiewitz, 2005, S. 67).

Die Bezeichnung „fair“ wird vielfach auch außerhalb der Gerechtigkeits-Thematik angewendet. Im Mittelpunkt steht die Berücksichtigung explizit formulierter oder implizit vorhandener „Spielregeln“ und Abweichungen werden als Verstöße gegen die Fairness-Norm gewertet. Hierzu gehören beispielsweise ein unfairer Einsatz eines Sportlers oder unfaire Geschäftspraktiken (vgl. Wiswede, 2004, S. 163). Auf die Rolle von Fairness für Unternehmen verweisen auch die einflussreichen Verhaltensökonom Kahneman et al. (1986): „[...] there is a significant incidence of cases in which firms, like individuals, are motivated by concerns of fairness“ (Kahneman et al., 1986, S. 287).

Im Gegensatz zur themenrelevanten englischsprachigen Literatur zur organisationalen und interorganisationalen Fairness-Forschung, in der die Begriffe Fairness und Gerechtigkeit (*justice*) überwiegend synonym verwendet werden (vgl. z.B. Colquitt et al., 2001, S. 425; Curhan et al., 2006, S. 494; Greenberg, 1990, S. 400; Greenberg & Colquitt, 2005, S. 11; Husted & Folger, 2004, S. 720; Jambulingam et al., 2011, S. 41; Katok & Pavlov, 2013, S. 129; Konovsky, 2000, S. 489; Kumar et al., 1995, S. 55; Lewicki et al., 1986, S. 3; Y. Liu et al., 2012, S. 355; Y. Liu

et al., 2017, S. 125; Luo, 2008, S. 27; Narasimhan et al., 2013, S. 236; Siadou-Martin et al., 2017, S. 223; Trada & Goyal, 2017, S. 135; Yang et al., 2012, S. 1108; Zaefarian et al., 2016, S. 162; Zartman et al., 1996, S. 79), unterscheidet die vorliegende Arbeit zwischen den Begriffen. Im Weiteren wird ausschließlich dem Begriffsverständnis der Fairness gefolgt und darauf fokussiert.

2.3.2 Fairness in der (inter-)organisationalen Forschung

Das Konzept der Fairness findet seit den 1960er und 1970er Jahren zunehmend auch in der wissenschaftlichen Literatur der Sozial- und Organisationspsychologie Eingang. Im Mittelpunkt der Erklärungsansätze stehen die individuelle Perspektive und das soziale Beziehungsgeflecht zwischen Individuen. Fairness wird dabei als wichtige Grundlage sozialer und wirtschaftlicher Austauschbeziehungen erachtet (vgl. Aholt et al., 2008, S. 322 f.; Greenberg, 1993, S. 79 ff.; Nesper, 2011, S. 51 f.).

Im Rahmen der organisationalen Forschung hat dabei die sogenannte *Organizational Justice* für die Erklärung organisationalen Verhaltens zunehmend an Bedeutung gewonnen und in zahlreichen unternehmensrelevanten Bereichen, wie auch dem Marketing, Anwendung gefunden (vgl. Aholt et al., 2008, S. 322; Cropanzano & Greenberg, 1997, S. 341; Greenberg, 1990, S. 399 f.; Hosmer & Kiewitz, 2005, S. 67 f.; Hlland et al., 2012, S. 452 ff.; Klendauer et al., 2006, S. 194). Dabei hat sich die theoretische Entwicklung des Fairness-Konstrukts stetig weiterentwickelt und verfeinert. Bei der Konzeptualisierung haben sich Forscher vor allem auf Theorien der Ökonomie, Soziologie und Psychologie gestützt (vgl. Nöcke, 2015, S. 4).

Während Fairness noch bis Mitte der 1970er Jahre als ein eindimensionales Konstrukt verstanden wurde, herrscht inzwischen Einigkeit über die Mehrdimensionalität von Fairness. Nachdem die bis dato vorherrschende Sichtweise der distributiven Fairness der späten 1950er Jahre mit starkem Bezug zur Equity Theory um die Facette der prozeduralen Fairness in den 1970er Jahren ergänzt wurde, erweiterte Mitte der 1980er Jahre konzeptionell die interaktionale Fairness die Betrachtung. Seit Anfang der 1990er Jahre wurde deshalb durch Greenberg (1990, 1993) eine vierteilige Konzeptualisierung in die voneinander unabhängigen Dimensionen der distributiven, prozeduralen, interpersonalen und informationalen Fairness vorgeschlagen, wobei die Dimension der interaktionalen Fairness in den beiden letztgenannten aufgeht (vgl. Greenberg, 1990, S. 411 f., 1993, S. 82 ff.).

Die Vorteilhaftigkeit einer vierteiligen Konzeptualisierung der Fairness-Dimensionen begründet Greenberg (1993) in seiner *Taxonomy of Justice Classes*: Für Greenberg (1993) sind die

distributive und prozedurale Fairness strukturelle Fairness-Dimensionen und fokussieren allgemein auf den Kontext, innerhalb dessen eine Interaktion stattfindet. Hierzu zählen strukturelle Aspekte und Mechanismen von Ergebnissen sowie die Art und Weise der Durchführung von Prozessen bzw. Abläufen zum Erreichen der Ergebnisse. Im Gegensatz dazu sind die informationale und interpersonale Fairness soziale Fairness-Dimensionen, die den Informationsaustausch und den interpersonalen zwischenmenschlichen Umgang der beteiligten Individuen im Zuge sozialer Interaktionen im Fokus haben (vgl. Greenberg, 1993, S. 83).

Mittlerweile wurde die vierteilige Konzeptualisierung in mehreren (Meta-)Studien im Management und Marketing validiert und findet eine immer größere Zustimmung in der Forschungsgemeinschaft (vgl. Bearden et al., 2011, S. 540 f.; Colquitt et al., 2001, S. 425 ff.; Colquitt, 2001, S. 386 ff.; K. Lee et al., 2011, S. 113 ff.; Y. Liu et al., 2012, S. 355 ff.; Maier et al., 2007, S. 97 ff.; Streicher et al., 2008, S. 131 ff.). Auch die eingeführte Zweiteilung in strukturelle und soziale Fairness-Dimensionen ist systematisch sinnvoll und wird in Studien zur Strukturierung von Fairness eingesetzt (vgl. z.B. Y. Liu et al., 2012, S. 356; Y. Liu et al., 2017, S. 119; Zaefarian et al., 2016, S. 162).

Während eine feingliederige Konzeptualisierung des Fairness-Konstrukts direkte Auswirkungen einzelner Dimensionen und somit die Untersuchung sehr themenspezifischer Fragestellungen ermöglicht, schlagen Ambrose und Schminke (2009) mit ihrer *Perceived Overall Justice Scale* ein holistisches Gesamturteil von allgemeiner Fairness durch sogenannte Entitätsbeurteilungen vor. Entitäten können hier z.B. ganze Organisationen oder Gruppen abbilden (vgl. Ambrose & Schminke, 2009, S. 493 f.). In ihrer Argumentation stützen sie sich u.a. auf Törnblom und Vermunt (1999), die die Bedeutung eines allgemeinen Fairness-Urteils wie folgt betonen: „We assume that people conceive the fairness of a situation as a Gestalt, as an integrated system with constituent parts. That is, the components of fairness [...] are meaningful only in relation to the overall fairness of the situation“ (Törnblom & Vermunt, 1999, S. 51). Dementsprechend stellen die einzelnen Fairness-Dimensionen Antezedenzen einer allgemeinen Fairness dar (vgl. Gilliland et al., 2014, S. 163). Die geeignete Auswahl der unterschiedlichen Konzeptualisierungsmöglichkeiten hängt indes vom konkreten Untersuchungsziel ab und ist somit keine Richtig-oder-falsch-Frage, sondern eine Entweder-oder-Entscheidung (vgl. Ambrose & Schminke, 2009, S. 498 f.).

Auf Grundlage der vorgestellten Konzeptualisierung von Fairness bietet der Definitionsvorschlag von Scheer (2008) bei interorganisationalen Beziehungen Orientierung zur weiteren Verfeinerung. Scheer (2008) definiert Fairness wie folgt: „Fairness is an evaluation that one’s

condition, outcomes, and/or treatment are appropriate when judged against relevant standards held by the evaluator“ (Scheer, 2008, S. 13). Der Definitionsvorschlag erscheint als Arbeitsdefinition an dieser Stelle geeignet, da die verschiedenen Aspekte von Fairness (Prozess, Interaktion, Ergebnis), der Vergleich zu relevanten Referenzstandards (z.B. Regeln, Normen, Gruppen) sowie die subjektive Perspektive des evaluierenden Individuums integriert werden.

2.3.3 Theoriegeleitete Begründung des Fairness-Phänomens

Trotz zahlreicher Theorien und Ansätze zur Herleitung und Fundierung der einzelnen Fairness-Dimensionen blieb ein integrativer Rahmen für die Erforschung von Fairness lange aus. Erst seit den späten 1990er Jahren entwickelte sich neben der Fairness Theory auch die Fairness Heuristic Theory als eine übergeordnete theoretische Klammer zur Erklärung des Fairness-Phänomens. Beide theoretischen Ansätze sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Die **Fairness Theory** geht zurück auf die Bemühungen von Folger und Cropanzano (1998, 2001), eine einheitliche theoretische Basis für die Erforschung von Fairness zu entwickeln. Zu diesem Zweck integrieren die Autoren verschiedene Ansichten einzelner bis Ende der 1980er Jahre entwickelter fairnessübergreifender Theorien zur Deduktion der Fairness-Dimensionen (vgl. Folger & Cropanzano, 1998, S. 173 ff., 2001, S. 1 ff.).

Im Mittelpunkt der Fairness Theory steht die Frage, wann sich Individuen richtig oder falsch behandelt fühlen. Hierbei spielt die Schuldzuweisung (i.S.v. *accountability*) eine entscheidende Rolle. Erfährt ein Individuum eine unfaire Behandlung, die das materielle oder psychische Wohlergehen beeinträchtigt, wird jemand für diese Handlung (oder Untätigkeit) verantwortlich gemacht. Im Gegensatz zu anderen theoretischen Ansätzen, die Aspekte der Situation oder Konsequenzen der Schuldzuweisung betonen, ist hier die zugeschriebene Verantwortung von grundlegender Bedeutung für Wahrnehmungen von Fairness und Unfairness (vgl. Folger & Cropanzano, 2001, S. 1 f.).²⁰ Dabei stehen drei Komponenten im Zentrum: (1) Ein Individuum muss ein Ereignis bezogen auf seine Erwartungen als positiv oder negativ abweichend wahrnehmen (*conduct*), (2) es muss eine Partei für ein willentlich hervorgerufenen Ergebnis verantwortlich sein (*states of well-being*) und (3) das Ergebnis muss im negativen Fall gegen

²⁰ Folger und Cropanzano (2001) beschreiben in ihren Ausführungen negative Ereignisse und somit Unfairness-Wahrnehmungen, ergänzen aber, dass die Theorie grundsätzlich auch auf faire Interaktionen übertragbar ist (vgl. Folger & Cropanzano, 2001, S. 47).

moralische Standards verstoßen oder im positiven Fall diese übererfüllen (*principles*) (vgl. Folger & Cropanzano, 2001, S. 1 ff.; Gilliland et al., 2001, S. 671 f.).

Im Kern der Ereignisbewertungen steht der kognitive Prozess des kontrafaktischen Denkens. Hierbei reflektiert ein Individuum alternative, der Realität nicht entsprechende Ereignisse, vergleicht diese mit der tatsächlich erlebten Situation und entwickelt für sich Alternativszenarien. Diese Alternativszenarien bilden dann den Bezugsrahmen zur Bewertung von Fairness. Roese (1997) beschreibt „kontrafaktisch“ auch als „contrary to the facts“ bzw. „alternative version of the past“ (Roese, 1997, S. 133). Als Resultat des kontrafaktischen Denkens zieht das Individuum Konsequenzen für seine persönliche Situation. Dabei können kontrafaktische Szenarien alternative Umstände darstellen, die in der Bewertung besser sind als die Realität (d.h. aufwärtsgerichtete Kontrafaktizität) oder schlechter als die Realität (d.h. abwärtsgerichtete Kontrafaktizität) (vgl. Roese, 1997, S. 134).

Hinsichtlich der Fairness Theory wird kontrafaktisches Denken durch die Erklärungstypen „Würde“ (*would perception*), „Könnte“ (*could perception*) und „Sollte“ (*should perception*) beschrieben. Zur Fundierung der Erklärungstypen bedienen sich Folger und Cropanzano (1998, 2001) auch ihrer frühen Ausführungen zur Referent Cognitions Theory (vgl. Cropanzano & Folger, 1989, S. 293 ff.; Folger & Cropanzano, 2001, S. 5 ff.):

- Die „Würde“-Komponente beinhaltet einen impliziten Vergleich mit einem alternativen Zustand. Hinsichtlich der Fairness-Dimensionen geht es also um die Prüffrage, inwiefern alternative Ergebnisse, Prozessabläufe, zwischenmenschliche Umgangsformen oder das Informationsverhalten eine Situation verbessert oder verschlechtert hätten.
- Die „Könnte“-Komponente referenziert auf die Möglichkeiten einer anderen Partei, sich unter Anwendung einer Alternative überhaupt abweichend verhalten zu können.
- Zuletzt impliziert die „Sollte“-Komponente die Beurteilung der Alternativen nach moralischen und ethischen Prinzipien.

Beim kognitiven Vergleich der Erklärungstypen bewerten Individuen also Situationen grundsätzlich danach, ob eine Alternative den Ausgang verbessern oder verschlechtern *würde*, ob die andere Partei die denkbare Alternative prinzipiell umsetzen *könnte* und ob die Alternative aus moralischen und ethischen Gründen verwirklicht werden *sollte*. Kommt ein Individuum zur Erkenntnis, dass eine alternative Lösung vorteilhafter wäre, fühlt es sich unfair behandelt. Entsprechend sind die drei Erklärungstypen entscheidend für die zugeschriebene

Verantwortlichkeit und die Bewertung von Fairness und Unfairness (vgl. Folger & Cropanzano, 2001, S. 6 ff.; Gilliland et al., 2001, S. 671 f.).

Neben der Fairness Theory versucht die **Fairness Heuristic Theory** nach Lind (2001), den integrativen Rahmen für Fairness-Urteile zu legen. Die Rolle von Fairness als Heuristik wurde bereits durch Lind et al. (1993) postuliert und hat Forschungsbemühungen zur weiteren Konkretisierung motiviert (vgl. z.B. van den Bos, Lind et al., 1997; van den Bos & van Prooijen, 2001; van den Bos, Wilke, Lind & Vermunt, 1998; van den Bos, Wilke & Lind, 1998).

Lind et al. (1993) beschreiben das Phänomen der Fairness-Heuristik wie folgt: „The fairness-heuristic explanation suggests that people use their evaluations of process and outcome to generate a global impression of the procedural fairness [...]“ (Lind et al., 1993, S. 226). Dabei besteht der Zweck einer Heuristik allgemein darin, die Welt zu vereinfachen, um mit begrenztem Wissen und wenig Zeit verhältnismäßig schnell praktikable Lösungen zu finden und Entscheidungen zu treffen (vgl. Konovsky, 2000, S. 490). Obwohl die Fairness Heuristic Theory vorwiegend im Zusammenhang mit der prozeduralen und der distributiven Fairness diskutiert wird, kann sich die Bildung von Heuristiken auch auf Aspekte der interpersonalen und informationalen Fairness beziehen (vgl. Colquitt & Rodell, 2011, S. 1189).

Im Kern der Fairness Heuristic Theory wird Fairness als Heuristik für Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit herangezogen. Begründet wird dieser Rückschluss damit, dass Fairness-Urteile schnell und einfach gebildet werden können, da diese sich in ihrer Interpretation auf eindeutige und häufig anzutreffende Regeln – wie etwa einen konsistenten Informationsaustausch oder einen respektvollen Umgang – beziehen (vgl. Colquitt & Rodell, 2011, S. 1190). Dies ist besonders wichtig, da insbesondere am Anfang einer Austauschbeziehung kaum Vorwissen über Eigenschaften des Gegenübers existiert (vgl. Lind, 2001, S. 65 f.).

In diesem Zusammenhang zeigt van den Bos (2001) in seiner Studie zum Einfluss von Unsicherheitssalienz auf Reaktionen von wahrgenommener Fairness die Bedeutung ebendieser wahrgenommenen Fairness im Umgang mit unsicheren Aspekten (vgl. van den Bos, 2001, S. 939). Durch Unsicherheit stehen Individuen vor dem grundlegenden Dilemma, dass die Kooperation mit einer anderen Partei einerseits zu einem besseren Ergebnis führen und andererseits das Risiko von Ausbeutung erhöhen kann. Um diesem Konflikt entgegenzutreten, verwenden Individuen der Theorie zufolge Fairness-Heuristiken für die Entscheidung, ob sie kooperieren werden oder nicht (vgl. Colquitt & Rodell, 2011, S. 1189; Konovsky, 2000, S. 494).

Zur Bildung einer Fairness-Heuristik agiert ein Individuum in den aufeinanderfolgenden Schritten der Urteilsphase (*judgement phase*) und Anwendungsphase (*use phase*): In der sehr kurzen Urteilsphase wird faires oder unfaires Verhalten des Gegenübers evaluiert und ein erstes Fairness-Urteil gebildet, was wiederum anschließend das Verhalten des Individuums in der Anwendungsphase beeinflusst (vgl. Lind, 2001, S. 70). Im Mittelpunkt der Urteilsphase stehen sogenannte kognitive Shortcuts zur Bildung des ersten allgemeinen Fairness-Urteils. Diese werden schnell auf Basis kurzfristig verfügbarer und leicht interpretierbarer Informationen abgeleitet und können sich aus wahrgenommener distributiver, prozeduraler, interpersonaler oder informationaler Fairness ergeben. Es wird davon ausgegangen, dass dieses erste Urteil in der Anwendungsphase angemessen ist und so lange stabil bleibt, bis das Gegenüber deutlich davon abweicht und infolgedessen eine erneute Wertung mit positiver oder negativer Anpassung auslöst. Dabei spielen in der Regel zunächst die zeitlich vorgelagerte prozedurale, interpersonale und informationale Fairness bei der Beurteilung des globalen Fairness-Urteils eine Rolle, bevor dieses ggf. später bei der Bewertung des Ergebnisses durch die distributive Fairness ergänzt wird (vgl. Colquitt & Rodell, 2011, S. 1189). Letztendlich wird ein ursprünglich bestehendes Fairness-Urteil nur korrigiert, wenn die Bewertung der distributiven Fairness stark von den vorherigen Beurteilungen abweicht. Somit wirkt sich ein negativer Effekt der distributiven Fairness meist nicht vollends auf ein bis dahin bestehendes Fairness-Urteil aus bzw. wird durch Effekte der vorgelagerten Fairness-Wahrnehmungen überlagert (vgl. van den Bos, Lind et al., 1997, S. 1042 f.; van den Bos, Vermunt & Wilke, 1997, S. 102 f.; van den Bos, Wilke, Lind & Vermunt, 1998, S. 1501 f.). Basierend auf den Erkenntnissen leitet Lind (2001) ab, dass zwar alle Fairness-Dimensionen sich auf ein globales Fairness-Urteil auswirken, jedoch die zeitlich später evaluierbaren Fairness-Facetten einen geringeren Effekt haben (vgl. Lind, 2001, S. 74).

Auf Grundlage der Fairness Heuristic Theory erklären van den Bos, Lind et al. (1997) auch den in der Fairness-Literatur häufig replizierten *fair process effect*: Die Autoren argumentieren, dass eine Beurteilung eines fairen oder unfairen Ergebnisses in vielen Situationen schwierig ist, da Individuen oft nur Informationen über ihr eigenes Ergebnis zur Verfügung haben. Da in solchen Fällen der Vergleich zu einer Referenzgruppe fehlt, wird die wahrgenommene Fairness des Prozesses als Heuristik zur Beurteilung des Ergebnisses genutzt (vgl. van den Bos, Lind et al., 1997, S. 1042). Darüber hinaus können faire Prozesse negative Auswirkungen unvorteilhafter Ergebnisse abmildern und somit positiv beeinflussen (vgl. Cropanzano et al., 2007, S. 38). Folger und Cropanzano (1998) beschreiben diesen Effekt wie folgt: „[...] the more someone considers a process to be fair, the more tolerant that person is about the consequences

of the process, such as adversely unfair outcomes that a decision-making process creates when it governs the distribution of outcomes“ (Folger & Cropanzano, 1998, S. 32).

Die Fairness Theory und die Fairness Heuristic Theory verleihen den heterogenen Forschungsbemühungen der einzelnen Fairness-Dimensionen und deren Erklärungsansätzen eine theoretische Klammer zur Begründung des Fairness-Phänomens. Darüber hinaus stellt die **Equity Theory** eine zentrale theoretische Basis dar.²¹ Während bei der distributiven Fairness das Bezugsobjekt das Ergebnis darstellt und Input-Output-Relationen im Vergleich zu einer Referenzgruppe bewertet werden, ist bei der prozeduralen, interpersonalen und informationalen Fairness das Bezugsobjekt der Prozess und Beziehungselemente, -inhalte und -informationen bilden die zentralen Charakteristika. Die einzelnen Fairness-Dimensionen stellen dabei jeweils eine eigene Entscheidungsdeterminante mit Erklärungsanspruch zur Untersuchung von interessierenden Zusammenhängen dar und können auf Einzelkonstruktebene detaillierter betrachtet werden (vgl. Nesper, 2011, S. 57 f.).

Da in den Grundannahmen zur Equity Theory ökonomisch orientierte Input-Output-Prinzipien im Mittelpunkt stehen, jedoch soziale Austauschbeziehungen oft wesentlich komplexer sind, ergänzt die **Social Exchange Theory (SET)** die Perspektive um den sozialen Kontext, in der der ökonomische Austausch stattfindet. Nach Blau (1964) wird der soziale Austausch als freiwillige Handlungen von Individuen definiert, die durch zu erwartende und in der Regel auch tatsächlich erzielte Gegenleistungen anderer motiviert sind (vgl. Blau, 1964, S. 91). Dabei führen positiv wahrgenommene Handlungen zu belohnenden Reaktionen, was wiederum im Laufe der Zeit zu wechselseitig vorteilhaften Transaktionen und Beziehungen führt (vgl. Cropanzano & Mitchell, 2005, S. 890). Levine et al. (2010) umschreiben die Prämisse sozialer Austauschtheorien wie folgt: „Social Exchange theories all share the basic premise that people tend to initiate, develop, and maintain relationships that are profitable in that the rewards gained from the relationship outweigh the costs“ (Levine et al., 2010, S. 306). Daher findet die Social Exchange Theory sowohl in theoretischen als auch empirischen Arbeiten zu Fairness in interorganisationalen Beziehungen häufig Anwendung (vgl. z.B. Gassenheimer et al., 1998, S. 322 ff.; Griffith et al., 2006, S. 85 ff.; Kashyap & Sivadas, 2012, S. 587; Narasimhan et al., 2009, S. 374 ff.; Narasimhan et al., 2013, S. 236; Trada & Goyal, 2017, S. 135; Yang et al., 2012, S. 1106 f.).

²¹ Für eine Diskussion der Equity Theory siehe die Ausführungen zur distributiven Fairness in Abschnitt 2.3.4.1.

Abbildung 8 fasst das Theoriegerüst mit den Facetten der distributiven, prozeduralen, interpersonalen und informationalen Fairness noch einmal abschließend zusammen.

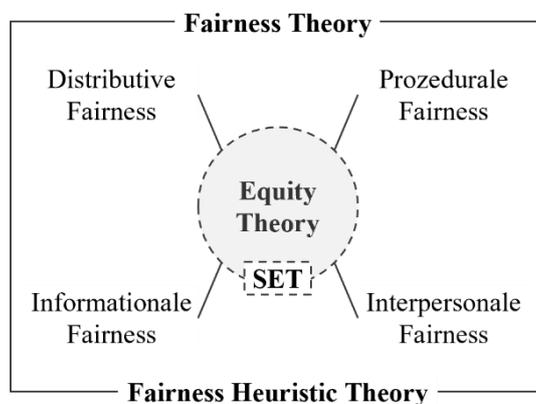


Abbildung 8: Zusammenspiel fairnessbezogener Theorien zur Erklärung des Fairness-Phänomens

Quelle: Eigene Darstellung.

2.3.4 Charakteristika der Fairness-Dimensionen

Im Folgenden werden die wesentlichen Merkmale der distributiven und prozeduralen Fairness als strukturelle Fairness-Dimensionen sowie der interpersonalen und informationalen Fairness als soziale Fairness-Dimensionen vorgestellt. Hierbei wird auf die wesentlichen Grundzüge der den einzelnen Fairness-Facetten zugrunde liegenden relevanten Theorien und Ansätze fokussiert. Auf Grundlage der Social Exchange Theory beziehen sich die einzelnen Facetten letztlich auf den für Geschäftsbeziehungen typischen sozialen Austausch.

Dabei legen die Erläuterungen zur distributiven Fairness die Grundlage für die Bewertung von Fairness. Die Erklärungen zur prozeduralen Fairness erweitern sodann die theoretischen Voraussetzungen zur Unterscheidung der Ergebnis- und der Prozessperspektive. Auf dieser Basis erfolgt dann die weitere Spezifizierung der Prozessperspektive durch die sozialen Fairness-Dimensionen.

Abbildung 9 stellt die zeitliche Entwicklung der Konzeptualisierung des Fairness-Konstrukts in der Forschung mit den einzelnen Fairness-Facetten und jeweils maßgebenden Autoren zusammenfassend dar. An dieser Strukturierung orientiert sich auch die Vorstellung der einzelnen Fairness-Dimensionen der anschließenden Abschnitte.

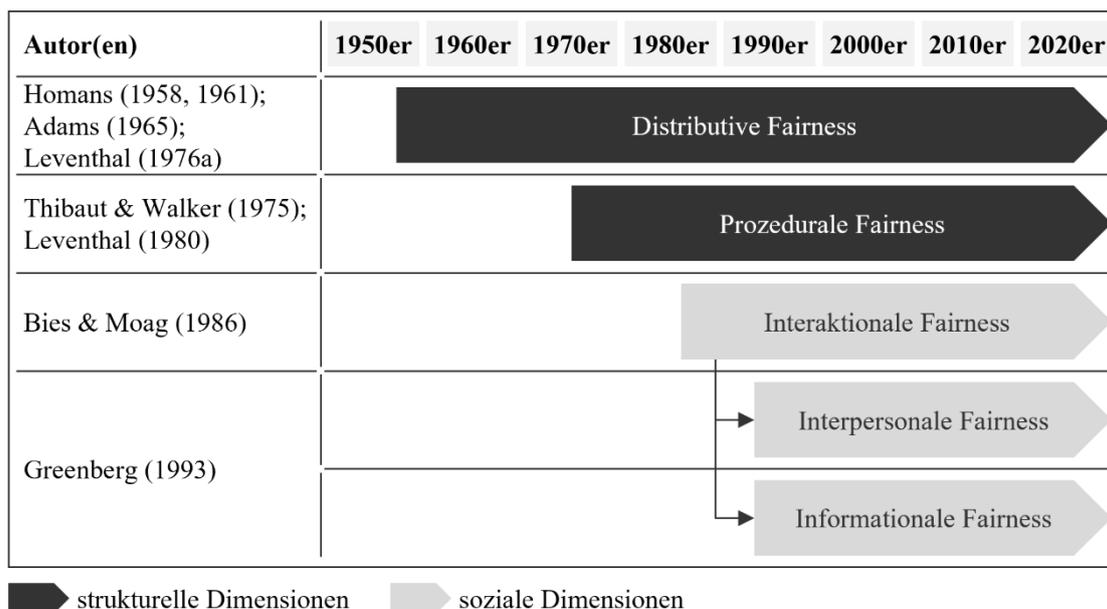


Abbildung 9: Entwicklung der Konzeptualisierung des Fairness-Konstrukts im Zeitablauf

Quelle: In Anlehnung an Aholt et al., 2008, S. 323.

2.3.4.1 Strukturelle Fairness-Dimensionen

Die **distributive Fairness** beschäftigt sich im Kern mit Allokationsentscheidungen und wurde in den 1950er Jahren von Homans (1958) eingeführt. Dabei bezieht sich distributive Fairness auf die Output-orientierte wahrgenommene Fairness-Beurteilung eines Entscheidungsergebnisses, d.h. auf die Allokation bzw. Verteilung von Ergebnissen zwischen Tauschpartnern, die durch den einzelnen Tauschpartner als angemessen oder moralisch angesehen wird. Homans (1958) spricht hier auch von „[...] social behavior as exchange“ (Homans, 1958, S. 606), bei der jede soziale Interaktion zwischen Individuen mit Kosten und Belohnungen verbunden ist. Dabei spielt es keine Rolle, ob das zu Verteilende materiell oder immateriell ist: „Social behavior is an exchange of goods, material goods but also non-material ones, such as the symbols of approval or prestige“ (Homans, 1958, S. 606).

Demnach ist distributive Fairness in einer Austauschbeziehung gegeben, wenn ein Individuum eine proportionale Belohnung im Vergleich zu den eingebrachten Investitionen erhält und somit ein Gleichgewicht zwischen Belohnung und Kosten entsteht (vgl. Homans, 1958, S. 603 f.). In einer späteren Arbeit beschreibt Homans (1961) diesen Vergleich wie folgt: „[...] the rewards of each man be proportional to his costs – the greater the rewards, the greater the costs – and that the net rewards, or profits, of each man be proportional to his investments – the greater the investments, the greater the profit“ (Homans, 1961, S. 75).

Aufbauend auf den grundlegenden Gedanken von Homans (1958, 1961) führte Adams (1965) das Konzept der Verteilungsgerechtigkeit ein. In der durch Adams (1965) begründeten Equity Theory nehmen sogenannte Inputs und Outputs eine zentrale Rolle ein.²² Während der Begriff *Inputs* (i.S.v. erbrachten Aufwendungen) den Investitionsbegriff von Homans (1958, 1961) weiter spezifiziert und als individuell (auch unterschiedlich) wahrgenommen betrachtet, wird unter dem Begriff *Outputs* bzw. *Outcomes* (i.S.v. erhaltenen Erträgen) ein relevantes wahrgenommenes materielles oder immaterielles Resultat eines Austausches verstanden (vgl. Adams, 1965, S. 277 ff.). Walster et al. (1973) beschreiben den subjektiven Charakter der Bewertung von Inputs und Outputs wie folgt: „[...] equity is in the eye of the beholder. An individual’s perception of how equitable a relationship is will depend on *his* assessment of the value and relevance of the various participants’ inputs and outcomes“ (Walster et al., 1973, S. 152, Herv. i.O.).

Neben der Bewertung der eigenen Inputs und Outputs ist der Vergleich zwischen dem direkten Austauschpartner oder einer anderen relevanten Referenzgruppe ein weiterer wesentlicher Bestandteil des Equity-Ansatzes. *Equity* (i.S.v. distributiver Fairness) ist nach Adams (1965) gegeben, wenn ein Tauschpartner (A) sein eigenes Verhältnis von Outcomes zu Inputs im Vergleich zum Verhältnis von Outcomes zu Inputs des Tauschpartners oder einer anderen Bezugsperson (B) als gleich empfindet. Ist dieses Verhältnis beim Vergleichsprozess nicht gegeben und einer der Tauschpartner erhält weniger, wird von *Inequity* gesprochen. Als Formel drücken sich Inequity und Equity wie folgt aus (vgl. Adams, 1965, S. 280 f.):

$$\text{Inequity: } \frac{\text{Outcome}_A}{\text{Input}_A} < \frac{\text{Outcome}_B}{\text{Input}_B} \quad \text{Equity: } \frac{\text{Outcome}_A}{\text{Input}_A} = \frac{\text{Outcome}_B}{\text{Input}_B}$$

Eine zusammenfassende Definition liefert Leventhal (1976a), der den Equity-Ansatz definiert als „[...] single normative rule which dictates that rewards and resources be distributed in accordance with recipients’ contributions“ (Leventhal, 1976a, S. 94).

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Anwendung einer normativen Regel für die Beurteilung der wahrgenommenen distributiven Fairness wesentlich ist (vgl. Greenberg & Cohen, 1982, S. 1; Leventhal, 1976a, S. 94). Während das Gerechtigkeitsprinzip (*equity rule*) zur Bewertung der distributiven Fairness in sozialen Austauschbeziehungen herangezogen wird,

²² Adams (1965) hat in seinen Untersuchungen das Entstehen von Ungerechtigkeit (*injustice*) erforscht, so dass sein Ansatz auch als Inequity Theory bezeichnet wird (vgl. Nesper, 2011, S. 53).

werden in der wissenschaftlichen Literatur ferner das Gleichheitsprinzip (*equality rule*) und das Bedürftigkeitsprinzip (*needs rule*) als weitere Determinanten des individuellen Bewertungsprozesses unterschieden (vgl. Deutsch, 1975, S. 137 ff.; Hornibrook et al., 2009, S. 794; Leventhal, 1976b, S. 212 f., 1980, S. 30; Tax et al., 1998, S. 62 f.).²³ Je nach Untersuchungsgegenstand können die drei Prinzipien einzeln oder in Kombination zur Konzeptualisierung oder Interpretation der Ergebnisse herangezogen werden. Im Gegensatz zum Gerechtigkeitsprinzip spielen jedoch die anderen beiden Prinzipien in Studien lediglich eine untergeordnete Rolle (vgl. Colquitt, 2001, S. 389).

Die **prozedurale Fairness** wurde Mitte der 1970er Jahre als Ergänzung zur distributiven Fairness durch Thibaut und Walker (1975) in die wissenschaftliche Diskussion eingeführt. Aus Sicht der Autoren spielt bei der Bewertung einer Austauschbeziehung nicht nur die gerechte Verteilung des Outputs eine Rolle, sondern auch die Art und Weise des zum Ergebnis führenden Prozesses bzw. Ablaufs²⁴ (vgl. Thibaut & Walker, 1975, S. 3).

Prozedurale Fairness kann demgemäß definiert werden als „[...] fairness issues concerning the methods, mechanisms, and processes used to determine outcomes“ (Folger & Cropanzano, 1998, S. 26). Dabei wird nach Leventhal (1980) die prozedurale Fairness analog zur distributiven Fairness durch die subjektive Wahrnehmung eines Individuums bestimmt: „The concept of *procedural fairness* refers to an individual’s perception of the fairness of procedural components of the social system that regulate the allocative process“ (Leventhal, 1980, S. 35, Herv. i.O.). Nach Wiswede (2004) bezieht sich die prozedurale Fairness folglich auf die Einschätzung, dass „[...] ein legitimes Verfahren [...] über das Ergebnis entscheidet“ (Wiswede, 2004, S. 194).

Zur Bewertung eines fairen Prozesses existieren empirisch überprüfte und in der Literatur anerkannte Ansätze, die auch zur Operationalisierung der prozeduralen Fairness herangezogen werden. Von besonderer Relevanz sind die Arbeiten von Thibaut und Walker (1975) sowie Leventhal (1980):

- Thibaut und Walker (1975) analysieren in ihrem Modell der Prozesskontrolle (*process-control model*) Möglichkeiten der Einflussnahme in juristischen Konfliktlösungsverfahren

²³ Leventhal (1976b) bezeichnet die *equity rule* auch als *contributions rule*.

²⁴ Die Begriffe Prozess, Ablauf und Verfahren werden mit Bezug zur prozeduralen Fairness im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet.

zweier Parteien auf die Entscheidungsfindung einer unabhängigen dritten Partei. Dabei werden die Bedeutung der Kontrolle über den Entscheidungsprozess (*outcome control*) und die Mitsprachemöglichkeiten während des Verfahrens (*process control*) als wichtige Bestimmungsgrößen der prozeduralen Fairness identifiziert (vgl. Bies & Moag, 1986, S. 45; Sheppard & Lewicki, 1987, S. 161 f.; Thibaut & Walker, 1975, S. 121).²⁵

- Getrennt von juristischen Prozessen expliziert Leventhal (1980) sechs Verfahrensregeln (*procedural justice rules*) zur Beurteilung allgemeiner Prozesse der Ressourcenverteilung bzw. Entscheidungsverfahren (vgl. Greenberg & Tyler, 1987, S. 130). Ein fairer Prozess sollte demnach (1) konsistent, (2) korrigierbar, (3) beteiligend, (4) unvoreingenommen und frei von Eigeninteresse sein, (5) auf Grundlage zutreffender Informationen beruhen sowie (6) moralischen und ethischen Standards entsprechen (vgl. Leventhal, 1980, S. 39 ff.). Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Individuum die Verfahrensregeln selektiv anwendet und situationsabhängig unterschiedlich gewichtet (vgl. Leventhal, 1980, S. 46).

Während also Thibaut und Walker (1975) die Frage thematisieren, *warum* Individuen Prozesse als fair wahrnehmen, geht Leventhal (1980) der Frage nach, *wie* Allokationsprozesse gestaltet sein müssen (vgl. Sheppard & Lewicki, 1987, S. 161 f.).

Zusammenfassung: Im Mittelpunkt der distributiven Fairness steht die Frage, inwieweit ein Individuum ein Ergebnis selbst oder dessen Verteilung von Inputs/Investitionen und Outputs/Belohnungen als angemessen empfindet. Sowohl für Homans (1958, 1961) als auch für Adams (1965) ist hierbei das Kriterium und die Anwendung von Equity als Gerechtigkeitsprinzip bei der Beurteilung der distributiven Fairness wesentlich (vgl. Greenberg & Cohen, 1982, S. 2). Im Unterschied zur auf den spezifischen Ergebnisinhalt (*content*) fokussierten distributiven Fairness steht bei der prozeduralen Fairness der Prozess (*process*) im Mittelpunkt (vgl. Greenberg, 1993, S. 83). Prozedurale Fairness bezieht sich allgemein auf die Einschätzung, dass „[...] ein legitimes Verfahren [...] über das Ergebnis entscheidet“ (Wiswede, 2004, S. 194). Zentrales Bewertungskriterium ist somit das Vertrauen bezogen auf Methoden und

²⁵ Das Modell der Prozesskontrolle (*process-control model*) wird häufig auch mit dem *voice effect* in Verbindung gebracht. Dabei erhöht der *voice effect* prozedurale Fairness, solange die Möglichkeit besteht, Ansichten und Meinungen – auch bei nicht vorhandener formaler Mitsprachemöglichkeit – vor einer Entscheidung zu äußern (vgl. Lind et al., 1990, S. 952; Molm et al., 2003, S. 131). Colquitt et al. (2001) schreiben hierzu: „This process control effect is often referred to as the “fair process effect” or “voice” effect [...]“ (Colquitt et al., 2001, S. 426).

Mechanismen der Beteiligung am Prozess zur Bestimmung eines Ergebnisses (vgl. Folger & Cropanzano, 1998, S. 26).

Tabelle 1 fasst die Unterschiede zwischen den strukturellen Fairness-Dimensionen zusammen und grenzt diese voneinander ab.

Tabelle 1: Abgrenzung und Definition struktureller Fairness-Dimensionen

Quelle: Eigene Darstellung.

Fairness-Dimension	Bezugsobjekt	Definition
Distributive Fairness	Ergebnis	Einschätzung, ob wahrgenommene Ergebnisse bzw. die Verteilung von Allokationsentscheidungen verhältnismäßig sind.
Prozedurale Fairness	Prozess	Einschätzung, ob als legitim wahrgenommene Prozesse bzw. Abläufe über Ergebnisse entscheiden.

2.3.4.2 Soziale Fairness-Dimensionen

Seit Mitte der 1980er Jahre beschäftigen sich Forscher erstmals neben den strukturellen Facetten formaler Entscheidungsprozesse auch ausführlicher mit zwischenmenschlichen Aspekten. Diese sozialen Facetten von Fairness wurden bis dahin im wissenschaftlichen Dialog im Ganzen ausgeklammert oder in den Überlegungen zur prozeduralen Fairness lediglich angedeutet. Mit der Arbeit von Bies und Moag (1986) über relevante Kommunikationskriterien von Fairness wurde die Differenzierung der etablierten distributiven-prozeduralen-Dichotomie um die soziale Perspektive erweitert und der Begriff **interaktionale Fairness** eingeführt.

Bies und Moag (1986) argumentieren, dass die Analyse interaktionaler Anliegen getrennt von der Beurteilung des Prozesses sowie der Bewertung des Ergebnisses erfolgen sollte, da eine Allokationsentscheidung sich aus einer Abfolge von Ereignissen mit potenziellen Fairness-Episoden zusammensetzt: „[...] we view an allocation decision as a *sequence of events* in which a *procedure* generates a process of *interaction* and decision making through which an *outcome* is allocated to someone [and] every aspect of an organizational decision (procedure, interactions, outcome) may create a potential justice episode“ (Bies & Moag, 1986, S. 45 f., Herv. i.O.). Der Prozessablauf einer Allokationsentscheidung als Abfolge von Interaktionen stellt sich also schematisch folgendermaßen dar: „PROCEDURE → INTERACTION → OUTCOME“ (Bies & Moag, 1986, 46, Herv. i.O.).

Nach Bies und Moag (1986) reagieren Individuen sensibel auf die Qualität zwischenmenschlicher Interaktionen in organisationalen Austauschprozessen (vgl. Bies & Moag, 1986, S. 44). Hierbei spielen insbesondere Umgangsformen wie Ehrlichkeit, Respekt, Angemessenheit und Anständigkeit von Fragen und Aussagen sowie Begründungen von Entscheidungen eine wesentliche Rolle (vgl. Bies & Moag, 1986, S. 47 ff.). Im Mittelpunkt der interaktionalen Fairness steht folglich die Art und Weise, *wie* in sozialen Interaktionen formale Prozesse ablaufen und Ergebnisse bzw. Allokationsentscheidungen übermittelt werden (vgl. Aholt et al., 2008, S. 323).

Später differenzierte Greenberg (1990, 1993) in seiner *Taxonomy of Justice Classes* wie in Abschnitt 2.3.2 ausgeführt die interaktionale Fairness als soziale Fairness-Perspektive weiter in die zwei voneinander abgrenzbaren Dimensionen der interpersonalen und informationalen Fairness (vgl. Greenberg, 1993, S. 81 ff.). Die mittlerweile in der einschlägigen Literatur anerkannten sozialen Fairness-Dimensionen erweitern das Konzept der interaktionalen Fairness nach Bies und Moag (1986), da hier nicht zwischen der gezeigten Sensibilität bei Interaktionen zwischen Individuen und der Angemessenheit der Informationen während des Prozesses der Entscheidungsfindung unterschieden wurde (vgl. Greenberg, 1994, S. 289).

Die **interpersonale Fairness** bezieht sich demnach auf den zwischenmenschlichen Umgang bei Interaktionen in Austauschbeziehungen. Greenberg (1994) definiert interpersonale Fairness als „[...] degree of concern and social sensitivity demonstrated over the outcomes received“ (Greenberg, 1994, S. 289). Somit geht es um die Sensibilität und Feinfühligkeit des Entscheidungsträgers gegenüber dem betroffenen Verhaltensempfänger bei der Bestimmung und Übermittlung einer Entscheidungsfindung (vgl. Greenberg, 1993, S. 85).

In Anlehnung an Bies und Moag (1986) ist interpersonale Fairness inhaltlich durch das Ausmaß an Höflichkeit, Würde und Respekt gegenüber dem Austauschpartner charakterisiert (vgl. Bies & Moag, 1986, S. 47 ff.; Colquitt, 2001, S. 389 f.). Im Mittelpunkt stehen somit nicht moralische Korrektheit, sondern gesellschaftlich akzeptierte Verhaltensweisen und Umgangsformen im Sinne von Etikette (vgl. Nöcke, 2015, S. 66).

Die **informationale Fairness** wiederum ist durch die Angemessenheit der geteilten Informationen zwischen den Austauschpartnern während des Entscheidungsprozesses gekennzeichnet. Greenberg (1994) definiert informationale Fairness auch als „[...] adequacy of the information

used to explain how decisions are made and the thoroughness of the accounts provided“ (Greenberg, 1994, S. 288 f.).

Nach Bies und Moag (1986) drückt informationale Fairness folglich die Art und Weise des transparenten Informationsaustausches und hierbei besonders das Ausmaß an offener und ehrlicher Kommunikation sowie adäquater Begründungen von Entscheidungen beim Entscheidungsfindungsprozess aus (vgl. Bies & Moag, 1986, S. 47 ff.; Colquitt et al., 2001, S. 427; Greenberg, 1993, S. 84). In diesem Kontext zeigen Shapiro et al. (1994) in ihrer Studie über wahrgenommene Angemessenheit von Erläuterungen darüber hinaus die Bedeutung von Nachvollziehbarkeit, Rechtzeitigkeit und Anpassungen an die persönlichen Bedürfnisse (vgl. Colquitt, 2001, S. 389 f.; Shapiro et al., 1994, S. 352 ff.).

Zusammenfassung: Im Gegensatz zur distributiven und prozeduralen Fairness fokussieren die interaktionalen Fairness-Dimensionen nicht darauf, *ob* Ergebnisse oder Prozesse als fair wahrgenommen werden, sondern auf die Art und Weise, *wie* in (sozialen) Interaktionen formale Prozesse ablaufen und Ergebnisse bzw. Allokationsentscheidungen übermittelt werden. Dabei ermöglicht ein hohes Maß an interpersonaler und informationaler Fairness (allein oder zusammen), unerwünschte Verhaltens- und Einstellungsreaktionen auf negative Prozesse und Ergebnisse wirksam abzuschwächen (vgl. Greenberg, 1993, S. 95). Daher ist die Differenzierung der interaktionalen Fairness und die daraus abgeleitete Einführung der zwei distinkten Teildimensionen der interpersonalen und informationalen Fairness durch Greenberg (1993) konsequent und folgerichtig.

Tabelle 2 fasst die Unterschiede zwischen den sozialen Fairness-Dimensionen zusammen und grenzt diese voneinander ab.

Tabelle 2: Abgrenzung und Definition sozialer Fairness-Dimensionen

Quelle: Eigene Darstellung.

Fairness-Dimension	Bezugsobjekt	Definition
Interaktionale Fairness	Prozess	Wahrgenommene Art und Weise, wie in (sozialen) Interaktionen Prozesse bzw. Abläufe durchlaufen und Ergebnisse übermittelt werden.
Interpersonale Fairness	Prozess	Wahrgenommene Art und Weise, wie der zwischenmenschliche Umgang in (sozialen) Interaktionen stattfindet.
Informationale Fairness	Prozess	Wahrgenommene Art und Weise, wie Informationen in (sozialen) Interaktionen ausgetauscht werden.

2.3.5 Fairness und Unfairness als konzeptionell unterscheidbare Konzepte

Bei der Erforschung des Fairness-Phänomens wird neben der wahrgenommenen Fairness vermehrt die wahrgenommene Unfairness und deren beziehungsschädigende Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung untersucht (vgl. z.B. Crosno & Dahlstrom, 2011; Dwyer et al., 1987; Kang & Jindal, 2015; Samaha et al., 2011; Scheer et al., 2003; Trada & Goyal, 2017; Yang et al., 2012). Exemplarisch hierfür bezeichnen Samaha et al. (2011) Unfairness als „relationship poison“ (Samaha et al., 2011, S. 99) sowie deren Auswirkungen als „toxic effects of unfairness“ (Samaha et al., 2011, S. 111). Darüber hinaus führt wahrgenommene Unfairness dazu, sich an den unfairen Partnern zu rächen und diese zu bestrafen, selbst wenn es eigene Kosten verursacht (vgl. Samaha et al., 2011, S. 99).

Auch verweisen Dwyer et al. (1987) sowie Crosno und Dahlstrom (2011) in ihren konzeptionellen Beiträgen zu Entwicklungsphasen von Geschäftsbeziehungen auf die Relevanz von Unfairness bei der vorzeitigen Auflösung der Beziehung noch während der Explorationsphase (vgl. Crosno & Dahlstrom, 2011, S. 319 f.; Dwyer et al., 1987, S. 17 ff.). Vergleichbar benennen auch Scheer et al. (2003) Unfairness als mögliche Ursache für die Beendigung der Beziehung: „If one party thinks it is not getting its fair share, it is more likely to be hostile, distrust its partner, and end the relationship“ (Scheer et al., 2003, S. 303). Damit stellt Unfairness zweifelslos ein Risiko für die Etablierung und Fortsetzung von Geschäftsbeziehungen dar.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich nicht nur die inhaltliche Relevanz von Unfairness. Vielmehr gibt es bei der Untersuchung von Fairness Hinweise darauf, dass Fairness und Unfairness konzeptionell unterschiedlich sind. Lupfer et al. (2000) schreiben hierzu: „[...] it is possible that different justice criteria are emphasized when people decide that an outcome is fair as opposed to unfair“ (Lupfer et al., 2000, S. 412). Nach Finkel (2001) ist es bei der Bewertung der

Beziehung grundsätzlich möglich, sich über die eine Perspektive klar zu sein (z.B. Unfairness), während man gleichzeitig über die andere Perspektive unklar ist (z.B. Fairness). Dabei sind Vorstellungen von Unfairness typischerweise eindeutiger und konkreter als die von Fairness, so dass Individuen die Artikulation von gesehener oder erlebter Unfairness gewöhnlich leichter fällt. Daneben ist wahrgenommene Unfairness oft mit besonders starken Emotionen verbunden und drängt auf Maßnahmen der Wiedergutmachung (vgl. Finkel, 2000, S. 899 ff., 2001, S. 57; Nguyen et al., 2015, S. 1185; Xia et al., 2004, S. 1). Finkel (2000) geht sogar so weit zu fordern, dass wahrgenommene Unfairness die zentrale Rolle bei der Erforschung des Fairness-Phänomens einnehmen sollte: „If the “unfairness” end of the continuum is indeed prepotent [...] then this suggests that we ought to look at the absence or antithesis of fairness [...]“ (Finkel, 2000, S. 899). Die Ausführungen rechtfertigen nicht nur die Betrachtung der Unfairness als wesentliche und von Fairness unabhängige Ausprägung des Fairness-Phänomens, sondern bekräftigen auch deren weitere Untersuchung.

Trotz offenkundiger Bedeutung von Unfairness und konzeptioneller Unterschiede zwischen der positiven Fairness- und der negativen Unfairness-Ausprägung lassen sich in den einschlägigen Lexika der Psychologie keine expliziten definitorischen Unterschiede zwischen Fairness und Unfairness finden (vgl. z.B. Dorsch – Lexikon der Psychologie, 2021). Wenn überhaupt, wird Unfairness lediglich als Verstoß und Abweichung gegen die Fairness-Norm verstanden (vgl. Wiswede, 2004, S. 163).

Auch empirisch erfolgt die Differenzierung nach Fairness und Unfairness häufig oberflächlich. So nutzen etwa bei der Messung von Fairness einschlägige Skalen oft den Wertebereich von 1 (überhaupt nicht bzw. fast nicht) bis 5 (voll und ganz bzw. oft), so dass Fairness- und Unfairness-Bewertungen aus der entsprechenden Abstufung abgeleitet werden (vgl. Colquitt, 2001, S. 389; Maier et al., 2007, S. 101). Alternative Messmodelle verwenden zwar in ihrer Polung die Begriffe Unfairness und Fairness, jedoch wird auch hier konzeptionell nicht zwischen den beiden Ausprägungen unterschieden, sondern diese als entgegengesetzte Extrempunkte eines Kontinuums von „1 = unfair“ bis „7 = fair“ interpretiert (vgl. Brown et al., 2006, S. 170; Kumar et al., 1995, S. 64).

Obwohl die Vermutung plausibel scheint, dass Fairness und Unfairness offenbar unterscheidbare Konzepte sind, zeigt die Kontroverse deutlich, dass die Diskussion über die positive Fairness- und die negative Unfairness-Ausprägung in der Forschungsgemeinschaft noch nicht zufriedenstellend abgeschlossen ist und hier weiterer Forschungsbedarf besteht. Es liegt daher nahe, dass für ein vollständiges Bild des Fairness-Phänomens kontextspezifisch die einseitige

Betrachtung der positiven Fairness nicht ausreicht, sondern stets um die konzeptionell unterscheidbare Unfairness ergänzt werden sollte. Sheppard und Lewicki (1987) beispielsweise haben in ihrer qualitativen Studie durch Anwendung der Critical Incident Technique faire und unfaire Verhaltensweisen von Führungskräften analysiert und daraus übergeordnete Fairness-Prinzipien abgeleitet (vgl. Sheppard & Lewicki, 1987, S. 168 f.). Ein ähnliches Vorgehen beschreiben auch Bies und Moag (1986) über eine durch einen der Autoren durchgeführte Studie zu fairen und unfairen Erfahrungen bei der Personalrekrutierung von Unternehmen (vgl. Bies & Moag, 1986, S. 47). Daher sollte nicht nur sprachlich zwischen Fairness und Unfairness unterschieden werden, sondern es besteht auch ein Bedarf nach einer angemessenen konzeptionellen und empirischen Berücksichtigung beider Ausprägungen.

2.4 Zwischenfazit der theoretischen Fundierung

Für die Zwecke der Untersuchung der der Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfragen wurde die Geschäftsbeziehung als eine nicht zufällige Folge von einzelnen Markttransaktionen zwischen einem identischen Anbieter und einem identischen Nachfrager definiert, die eine innere Verbindung aufweist und zu entsprechenden Wiederverkauf- bzw. Wiederkaufentscheidungen führen. Durch ihr Abstellen auf die zeitliche Abfolge von Ereignissen eignet sich die vorgestellte Definition insbesondere für die Untersuchung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, die im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehen. Das bedeutet, dass die einzelnen Transaktionen nicht als in sich isoliert begriffen, sondern stets mit Bezug auf ihre Geschichte und im Hinblick auf ihre voraussichtliche Zukunft gesehen werden.

Aus Sicht der Vertragstheorie sowie des Verhandlungs- und Vertragsmanagements besteht eine vollständig abgeschlossene Transaktion aus der dem Vertragsabschluss zeitlich vorgelagerten Bargaining Transaction und den daraus folgenden und dem Vertragsabschluss zeitlich nachgelagerten Managerial Transactions, die für die Zwecke dieser Arbeit als Vertragsverhandlung und Vertragsausführung bezeichnet werden. Dementsprechend endet die Verhandlungsphase mit dem Vertragsabschluss und die anschließende Ausführungsphase mit der Vertragserfüllung.

Die konzeptionelle Differenzierung zwischen der Verhandlungsphase und der Ausführungsphase eines Vertrages ist für die anstehende Untersuchung dienlich, um Auswirkungen von Verhandlung und Ausführung auf nachgelagerte Austauschprozesse zu erforschen. Dabei ist es grundsätzlich möglich, dass es sowohl bei der Vertragsverhandlung als auch bei der Vertragsausführung zu fairem oder unfairem Verhalten der beteiligten Individuen der Anbieter- und

Nachfragerunternehmen kommt, welches dann wiederum Auswirkungen auf die betreffende Geschäftsbeziehung hat. Da in der Realität in aller Regel keine vollständigen Verträge abgeschlossen werden können, bieten die sich daraus ergebenden vertraglichen Frei- oder Interpretationsspielräume Möglichkeiten für Verhaltensweisen, die von der jeweiligen Gegenseite als fair oder unfair wahrgenommen werden. Das Problem der wahrgenommenen Unfairness bei der Vertragsausführung stellt sich hierbei umso mehr ein, je unvollständiger ein Vertrag ist.

Dabei sind die Verhaltens- und Sichtweisen der jeweiligen Boundary Spanner von großer Bedeutung, da letztlich die von ihnen als Individuen wahrgenommene Fairness und Unfairness die Einschätzung der betreffenden Unternehmen prägt. Studien zu Boundary Spannern in interorganisationalen Beziehungen zeigen deshalb auch, dass sich die wahrgenommene Fairness oder Unfairness zwischen Boundary Spannern erheblich auf die Beziehung zwischen den beteiligten Unternehmen und somit die Bindungskräfte zwischen Einzeltransaktionen auswirkt. Da informelle Beziehungen und regelmäßige Abstimmungen die Interaktionsepisoden während der Verhandlungsphase und Ausführungsphase kennzeichnen, stehen Boundary Spanner oftmals im Mittelpunkt von Transaktionen.

Des Weiteren wurden die voneinander unabhängigen Dimensionen der distributiven, prozeduralen, interaktionalen bzw. interpersonalen und informationalen Fairness vorgestellt und theoretisch fundiert. Um eine feinteilige Betrachtung der einzelnen Fairness-Facetten sowie deren direkte Auswirkungen auf Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten zu erforschen, folgt die Untersuchung der vorliegenden Arbeit allgemein dieser vierteiligen Konzeptualisierung des Fairness-Konstrukts. Dabei können die vier Facetten unabhängig voneinander jeweils einen Erklärungsbeitrag zu verschiedenen Ursache-Wirkungs-Beziehungen leisten.

Zudem wird der Ansicht von Finkel (2000) folgend davon ausgegangen, dass Fairness und Unfairness gegensätzliche Konzepte darstellen, die in ihrer jeweiligen Ausprägung verschiedene Aspekte des Fairness-Phänomens aufgreifen. Dabei wird davon ausgegangen, dass wahrgenommene Fairness beziehungsfördernd und wahrgenommene Unfairness beziehungszerstörend wirken. Für ein möglichst umfassendes Bild von Fairness bei Vertragsverhandlungen und Vertragsausführungen werden in der vorliegenden Untersuchung somit sowohl Wahrnehmungen von Fairness als auch Wahrnehmungen von Unfairness berücksichtigt.

Abbildung 10 veranschaulicht die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegenden Konzepte und ihre Beziehungen zueinander.

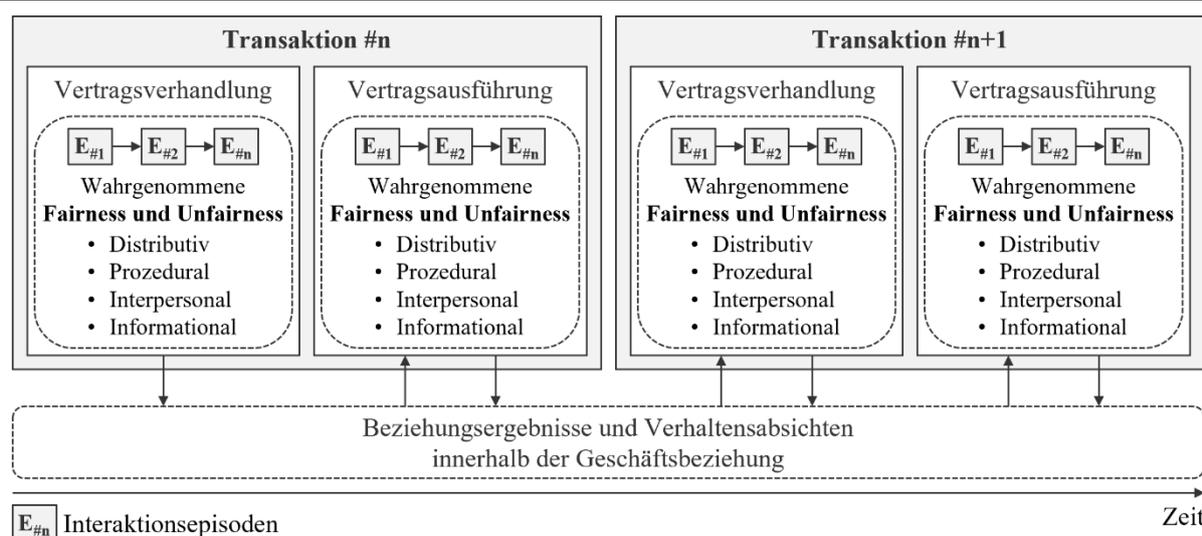


Abbildung 10: Einflussbeziehungen von Fairness und Unfairness bei Vertragsverhandlungen und Vertragsausführungen zwischen Transaktionen

Quelle: Eigene Darstellung.

Aufbauend auf diesen theoretischen Grundlagen, wird im nachfolgenden Kapitel 3 der Stand der Fairness-Forschung im Bereich interorganisationaler Beziehungen, speziell im Hinblick auf Vertragsverhandlungen und Vertragsausführungen, dargestellt und sich daraus ergebende Forschungsbedarfe abgeleitet.

3. Forschungsüberblick zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen

Dieses Kapitel dient dazu, die Ergebnisse empirischer und konzeptioneller Arbeiten zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen im B2B-Bereich wiederzugeben. Hierfür wird zunächst die systematische Vorgehensweise der Literaturrecherche und Literaturlauswertung vorgestellt (Abschn. 3.1). Im Anschluss daran werden die identifizierten und analysierten Beiträge kritisch gewürdigt sowie Forschungslücken aufgezeigt (Abschn. 3.2).

3.1 Vorstellung der systematischen Vorgehensweise der Literaturrecherche und Literaturlauswertung

Nach der Einordnung der zentralen begrifflichen und theoretischen Grundlagen im vorangegangenen Kapitel werden in den folgenden Abschnitten die Ergebnisse bisheriger empirischer und konzeptioneller Arbeiten zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen vorgestellt. Da Fairness und Unfairness bei Vertragsverhandlungen und Vertragsausführungen in B2B-Beziehungen den Untersuchungsgegenstand bildet, kommen hierbei ausschließlich Arbeiten mit explizitem Bezug zum B2B-Bereich zur Anwendung.

Angesichts der außerordentlichen Fülle vorhandener Untersuchungen in diesem Bereich soll an dieser Stelle kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Vielmehr konzentriert sich die Auswertung auf die wichtigsten Forschungsarbeiten im Hinblick auf das in Kapitel 1 beschriebene Forschungsanliegen. Ziel des Literaturüberblicks ist es daher, eine fundierte Beurteilung des Forschungsstandes zur Anwendung von Fairness und Unfairness in den Transaktionsphasen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung in interorganisationalen Anbieter-Kunde-Beziehungen zu ermöglichen. Neben der Unterscheidung der positiven Fairness- und der negativen Unfairness-Ausprägung (im Weiteren als Fairness/Unfairness-Ausprägung abgekürzt) interessiert insbesondere die Anwendung der distributiven, prozeduralen, interaktionalen bzw. interpersonalen und informational Facetten.

Um ein umfassendes Bild über den Stand der Forschung im interessierenden Bereich zu erhalten, wurden systematische Suchaufträge publizierter Studien aus einschlägigen Zeitschriften mithilfe der Datenbank *EBSCO Business Source Premier*²⁶ durchgeführt (für ein ähnliches Vorgehen siehe z.B. Griese, 2011, S. 62 ff.; Minculescu, 2013, S. 55 ff.). Die systematische

²⁶ EBSCO Business Source Premier ist die meistgenutzte Wirtschaftsforschungsdatenbank der Branche. Business Source Premier bietet umfassende englischsprachige Volltexte für mehr als 2.300 Zeitschriften aus den verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen, darunter Volltexte für mehr als 1.100 von Experten begutachtete Wirtschaftspublikationen (vgl. EBSCO, 2021). Die Datenabfrage fand am 26.08.2021 statt.

Datenbanksuche wurde anhand zuvor definierter Schlagwörter zielgerichtet ausgeführt. Dabei bezogen sich die Auswahlkriterien, neben der wissenschaftlichen Güte der Fachzeitschriften, auf die inhaltliche und thematische Ausrichtung sowie die empirische Durchführung der Studien. Die Eingrenzung der relevanten Schlagwörter orientiert sich insbesondere an den Vorschlägen von Bouazzaoui et al. (2020) und Delbufalo (2012) (vgl. Bouazzaoui et al., 2020, S. 129; Delbufalo, 2012, S. 379). Um neben dem Plural weitere Wortvariationen am Ende des Suchwortes zuzulassen, wurde bei Bedarf der Stern (*) als Platzhalter bei Suchbegriffen eingesetzt; das Fragezeichen (?) ersetzte Buchstaben, um unterschiedliche Schreibweisen zu berücksichtigen. Zur Einbeziehung in den Literaturüberblick mussten die Studien folgende Auswahlkriterien (d.h. Ein- und Ausschlusskriterien) erfüllen:

- Der Startzeitpunkt der Recherche war das Jahr 1995, in dem nach Kenntnis des Autors dieser Arbeit durch den grundlegenden Beitrag von Kumar et al. (1995) die erste empirische Studie veröffentlicht wurde, die sich explizit mit interorganisationaler Fairness auseinandersetzt. Seither rückte die Erforschung des Fairness-Konstrukts in interorganisationalen Beziehungen zunehmend in das Interesse der internationalen Forschungsgemeinschaft und verstärkte die Bemühungen, das Konzept und seine Rolle bei der Entwicklung interorganisationaler Beziehungen zu erweitern. Die Analyse der Studien von 1995 bis heute bietet demnach einen passenden Betrachtungsrahmen, um einen umfassenden Überblick zum Stand der Forschung zu Fairness in interorganisationalen Beziehungen wiederzugeben.
- Zur Sicherstellung der wissenschaftlichen Qualität und deren Anspruch wurde der Literaturüberblick überwiegend gezielt auf Publikationen aus einschlägigen Marketing- und Managementzeitschriften mit deren obligatorisch strengen Review-Prozessen der Kategorien A+- und A-Journals des *VHB-JOURQUAL3-Zeitschriftenrankings* konzentriert.²⁷ Aufgrund der thematischen Nähe standen hier Fachzeitschriften der Teilrankings *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL)* und *Marketing (MARK)* im Mittelpunkt. In Anlehnung an Herbst et al. (2011) und LaPlaca und Katrichis (2009) wurden zudem noch drei ausgewiesene, auf das B2B-Marketing fokussierte Fachzeitschriften der Kategorien B- und C-

²⁷ Das VHB-JOURQUAL des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB) ist ein Zeitschriftenranking betriebswirtschaftlich relevanter Fachjournale. Zur Bewertung der wissenschaftlichen Qualität vergleicht das Ranking internationale und deutschsprachige betriebswirtschaftliche Fachzeitschriften und bewertet die Qualität in den abstuften Kategorien A+-, A-, B-, C- und D-Journals. Zeitschriften der Kategorien A+ und A werden danach als „outstanding“ bzw. „leading“ eingestuft (vgl. VHB, 2021).

Journals zur Suchmaske hinzugefügt, um den inhaltlichen Fokus bestmöglich abzudecken.²⁸ Ergänzt wurde weiter eine durch den Autor für den Bereich als relevant eingeschätzte Business Research Zeitschrift der Kategorie B-Journals, die durch Publikationen zu Fairness in interorganisationalen Beziehungen den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt mitgeprägt hat.²⁹ Komplettiert wurde die primäre Suche abschließend durch eine die Teilrankings *Produktionswirtschaft (PROD)*, *Operations Research (OR)* und *Logistik (LOG)* übergreifende hochrangige Fachzeitschrift der Kategorie A-Journals aus dem angrenzenden Themenbereich Supply Chain Management.³⁰ Die selektierten Fachzeitschriften wurden in der Datenbanksuche über die International Standard Serial Number (ISSN; IS) gefiltert.³¹ Eine Übersicht der 33 in der Literaturrecherche berücksichtigten Zeitschriften kann dem Anhang 1 entnommen werden.

- Inhaltlich waren nur Studien relevant, die sich explizit mit dem Fairness-Konstrukt beschäftigten. Dabei wurde der häufig gleichbedeutenden Verwendung der Begriffe Fairness und Justice sowie der möglichen negativen Ausprägungen der Begrifflichkeiten Rechnung getragen. Die zu identifizierenden Studien mussten entsprechend gezielt die Stichworte „FAIRNESS“, „UNFAIRNESS“, „JUSTICE“ oder „INJUSTICE“ im Titel (Title; TI) oder der Zusammenfassung (Abstract or Author-Supplied Abstract; AB) beinhalten.³²
- Auch spielte die thematische Einordnung der Beiträge in den Kontext des B2B-Bereichs eine wesentliche Rolle. Die Suche nach relevanten Beiträgen erfolgte gezielt anhand der folgenden Begriffsgruppe: „INTER-FIRM“, „INTERFIRM“, „INTER-ORGANIZATION“, „INTERORGANIZATION“, „BUSINESS-TO-BUSINESS“, „B2B“, „B-2-B“, „BtoB“, „B-to-B“, „BUYER“, „SUPPLIER“, „CHANNEL“ und „SUPPLY CHAIN“. Die

²⁸ Hierbei handelt es sich um die B2B-Marketingzeitschriften *Industrial Marketing Management* (B-Journal), *Journal of Business-to-Business Marketing* (C-Journal) und *Journal of Business & Industrial Marketing* (C-Journal) (vgl. Herbst et al., 2011, S. 968; LaPlaca & Katrichis, 2009, S. 5). Die Fachzeitschriften *Advances in Business Marketing and Purchasing* und *Industrial Marketing & Purchasing* blieben unberücksichtigt, da diese nicht Bestandteil des VHB-JOURQUAL3-Teilrankings und nicht über EBSCO abrufbar sind.

²⁹ Hierbei handelt es sich um die Fachzeitschrift *Journal of Business Research* (B-Journal).

³⁰ Hierbei handelt es sich um die Fachzeitschrift *Journal of Operations Management* (A-Journal).

³¹ Zur Datenbanksuche in EBSCO Business Source Premier wurde folgende Suchmaske verwendet: IS (00368075) or IS (00028282) or IS (00129682) or IS (00014273) or IS (00223808) or IS (00018392) or IS (03637425) or IS (00251909) or IS (01432095) or IS (07416261) or IS (00221821) or IS (13864157) or IS (19416520) or IS (01492063) or IS (00222380) or IS (10586407) or IS (01708406) or IS (01482963) or IS (00222437) or IS (00222429) or IS (00935301) or IS (07322399) or IS (00219010) or IS (01678116) or IS (00920703) or IS (00224359) or IS (10946705) or IS (07376782) or IS (10577408) or IS (00198501) or IS (1051712X) or IS (08858624) or IS (02726963)

³² Zur Datenbanksuche in EBSCO Business Source Premier wurde folgende Suchmaske verwendet: TI (FAIRNESS) or TI (UNFAIRNESS) or TI (JUSTICE) or TI (INJUSTICE) or AB (FAIRNESS) or AB (UNFAIRNESS) or AB (JUSTICE) or AB (INJUSTICE)

vorab festgelegten Begriffe wurden in der Datenbanksuche im Titel (Title; TI) angewendet.³³

- Neben den inhaltlichen Auswahlkriterien sollte der Fokus zudem zunächst auf empirischen Arbeiten liegen. Das unterstellte empirische Verständnis umfasste hierbei quantitative und qualitative Studien. Hierfür wurden zusätzlich zu den bestehenden Suchbegriffen noch die Schlagwörter „DATA“, „EMPIRICAL“, „TEST*“, „STATISTICAL“, „FINDING“, „RESULT“, „CASE STUDY“, „SURVEY“, „LONGITUDINAL“ und „EVIDENCE“ für die Suche in der Zusammenfassung (Abstract or Author-Supplied Abstract; AB) herangezogen.³⁴

In einem ersten Selektionsschritt konnten somit über die beschriebenen Auswahlkriterien insgesamt 41 Beiträge ermittelt werden. Zur Identifikation tatsächlich relevanter Studien für die vorliegende Arbeit wurden in einem zweiten Selektionsschritt die Zusammenfassungen aller vorab gefilterten Arbeiten gelesen und auf inhaltliche Relevanz überprüft. Um einen Artikel für den empirischen Literaturüberblick als bedeutsam einzustufen, musste neben einem empirischen Fokus eine klare inhaltliche Relevanz zum Fairness-Phänomen in interorganisationalen Beziehungen im Allgemeinen und/oder interorganisationalen Verhandlungen im Speziellen erkennbar sein. Dabei wurden Studien zu interorganisationalen Beziehungen im Allgemeinen, wenn nicht ausdrücklich anders beschrieben, thematisch als Vertragsausführung interpretiert und dieser gleichgesetzt. Hierzu gehören auch Beiträge, die sich mit der strategischen Gestaltung einer Geschäftsbeziehung beschäftigen. Im Ergebnis verblieben nach dem beschriebenen Selektionsvorgang 32 Arbeiten zur Berücksichtigung für den empirischen Literaturüberblick.³⁵

Obgleich der Schwerpunkt des Literaturüberblicks auf den zuvor systematisch identifizierten empirischen Arbeiten liegt, stellt die Vorstellung konzeptioneller Arbeiten ebenfalls einen großen Mehrwert dar. Um auch hier den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt zu berücksichtigen, sollen im Weiteren zudem ausgewählte konzeptionelle Beiträge vorgestellt werden.

³³ Zur Datenbanksuche in EBSCO Business Source Premier wurde folgende Suchmaske verwendet: TI (INTERFIRM) or TI (INTERFIRM) or TI (INTER-ORGANI?ATION*) or TI (INTERORGANI?ATION*) or TI (BUSINESS-TO-BUSINESS) or TI (B2B) or TI (B-2-B) or TI (BtoB) or TI (B-to-B) or TI (BUYER) or TI (SUPPLIER) or TI (CHANNEL) or TI (SUPPLY CHAIN)

³⁴ Zur Datenbanksuche in EBSCO Business Source Premier wurde folgende Suchmaske verwendet: AB (DATA) or AB (EMPIRICAL) or AB (TEST*) or AB (STATISTICAL) or AB (FINDING) or AB (RESULT) or AB (CASE STUDY) or AB (SURVEY) or AB (LONGITUDINAL) or AB (EVIDENCE)

³⁵ Die theoretisch-konzeptionellen Beiträge von Crosno und Dahlstrom (2011) und Hammervoll (2011) sowie der mathematisch-konzeptionelle Beitrag von Sharma und Jain (2020) finden im Literaturüberblick der konzeptionellen Arbeiten Beachtung. Sechs Beiträge wurden aufgrund fehlender empirischer Ausrichtung oder begrenzter Übertragbarkeit auf den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ausgeschlossen.

Einerseits werden Arbeiten berücksichtigt, die im Rahmen des durchgeführten grundlegenden Literaturstudiums zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen wegen ihrer hervorgebrachten theoretisch-konzeptionellen Erkenntnisse für den Literaturüberblick als lohnend erachtet werden. Hierzu gehören u.a. auch Arbeiten, die ausgehend vom einflussreichen Beitrag von Kumar et al. (1995) in einer rückwärtsgerichteten Recherche die beachtenswerten Entwicklungen der wissenschaftlichen Diskussion vor 1995 aufzeigen und würdigen. Dabei wurde zur Sicherstellung der wissenschaftlichen Güte, übereinstimmend mit dem zuvor durchgeführten systematischen Vorgehen, gezielt auf hochwertige und für das B2B-Marketing thematisch relevante Publikationen geachtet. Andererseits werden auch Arbeiten berücksichtigt, die zuvor durch das systematische Vorgehen für den Literaturüberblick der empirischen Studien zwar über das Suchraster identifiziert, aber dann doch aufgrund der fehlenden empirischen Vorgehensweise zunächst aussortiert wurden. Dazu gehören auch rein konzeptionelle Modellierungen anhand mathematischer Modelle. Insgesamt werden im Literaturüberblick zwölf konzeptionelle Arbeiten betrachtet.

Im Folgenden werden die identifizierten und vollständig analysierten 44 Arbeiten, getrennt nach empirischer und konzeptioneller Ausrichtung, strukturiert vorgestellt. Entsprechend der Zielsetzung des Literaturüberblicks wird bei der Vorstellung der jeweiligen Beiträge besonders auf die unterschiedliche Anwendung der Fairness-Facetten sowie der Fairness/Unfairness-Ausprägung fokussiert. Um auch den Gesamtzusammenhang der Beiträge einordnen zu können, werden neben den zentralen Untersuchungsschwerpunkten und -ergebnissen auch Rahmenbedingungen der jeweiligen Arbeiten kurz dargestellt. Darüber hinaus werden die Beiträge auch thematisch-inhaltlich den Transaktionsphasen der Vertragsverhandlung bzw. Vertragsausführung sowie, sofern gegeben, einer vollständigen Transaktion zugeordnet.

Eine detaillierte Zusammenfassung der wesentlichen Merkmale und Ergebnisse der im Literaturüberblick berücksichtigten Beiträge ist zudem in chronologischer Reihenfolge der Erscheinungen im Anhang wiedergegeben. Dabei ist die Übersicht zu den empirischen Studien im Anhang 2, die Übersicht zu den konzeptionellen Beiträgen im Anhang 3 zu finden.

3.2 Kritische Würdigung der analysierten Arbeiten und Konsequenzen für die empirische Untersuchung

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die analysierten Beiträge in Bezug auf die betrachteten Fairness-Facetten und Fairness/Unfairness-Ausprägung sowie im Hinblick darauf, ob sich die Untersuchung auf die Phase der Vertragsverhandlung, der Vertragsausführung oder eine

vollständige Transaktion bezieht. Des Weiteren zeigt die Übersicht auf, ob in der jeweiligen Arbeit eine Anbieter- oder Nachfragersicht bzw. eine dyadische Betrachtung der wahrgenommenen Fairness oder Unfairness ein- bzw. vorgenommen wurde.

Tabelle 3: Übersicht im Literaturüberblick verwendeter Fairness-Facetten, Fairness/Unfairness-Ausprägung, Betrachtungsperspektiven und Transaktionsphasen

Quelle: Eigene Darstellung.

Nr. ³⁶	Autor(en)	Fairness-Facetten ³⁷						Fairness/Unfairness-Ausprägung		Betrachtungsperspektive			Transaktionsphase		
		allgemeine Fairness	distributive Fairness	prozedurale Fairness	interaktionale Fairness	interpersonale Fairness	informationale Fairness	Fairness	Unfairness	Anbieter	Nachfrager	beidseitig	Vertragsverhandlung	Vertragsausführung	vollständige Transaktion
1_K	Frazier (1983)	equity	(x)					x				x			x
2_K	Dwyer et al. (1987)	x						x	x			x			x
3_K	Frazier et al. (1988)	equity	(x)					x				x			x
4_K	Gundlach und Murphy (1993)	equity	(x)					x				x			x
5_K	Ring und van de Ven (1994)	equity	(x)					x				x			x
6_E	Kumar et al. (1995)		x	x				x			x				x
7_E	Patterson et al. (1997)	equity	(x)					x			x				x
8_K	Gassenheimer et al. (1998)		x					x				x			x
9_E	Yilmaz et al. (2004)		x	x				x			x				x
10_E	Brown et al. (2006)		x	x				x			x				x
11_E	Griffith et al. (2006)		x	x				x			x				x
12_K	Cui et al. (2007)		x					x				x	x		
13_K	Ireland und Webb (2007)		x	x				x				x			x
14_E	Normann et al. (2007)	x	(x)					x				x	x		
15_E	Hansen et al. (2008)		x					x			x				x
16_E	Luo (2008)			x				x				x			x

³⁶ Die Abkürzung K steht für konzeptionelle Arbeit; die Abkürzung E für empirische Arbeit.

³⁷ Die Kennzeichnung x steht für „wird berücksichtigt“; die Kennzeichnung (x) steht für „mit Bezug zu“, d.h. Beiträge zu einer allgemeinen Fairness werden bei einem theoretischen und/oder konzeptionellen Bezug zu einer bestimmten Fairness-Facette dieser inhaltlich sinnvoll zugeordnet.

17_E	Ling-Yee (2010)			x			x			x		x
18_K	Crosno und Dahlstrom (2011)		x	x	x		x	x		x		x
19_E	Gu und Wang (2011)	x	(x)	(x)			x					x
20_K	Hammervoll (2011)		x				x			x		x
21_E	Samaha et al. (2011)	x	(x)					x				x
22_K	Ting (2011)		x	x	x		x			x		x
23_E	Kashyap und Sivadas (2012)		x	x	x		x			x		x
24_E	Y. Liu et al. (2012)		x	x		x	x			x		x
25_E	Yang et al. (2012)	x	(x)	(x)				x		x		x
26_E	Katok und Pavlov (2013)		x				x			x	x	
27_E	Narasimhan et al. (2013)		x	x	x		x			x		x
28_E	Praxmarer-Carus et al. (2013)		x					x				x
29_E	Poppo und Zhou (2014)		x	x			x			x	x	
30_E	Wang et al. (2014)		x	x	x		x			x		x
31_E	Kang und Jindal (2015)	x	(x)	(x)				x		x		x
32_E	A. Liu et al. (2015)		x	x	x		x			x		x
33_E	Zaefarian et al. (2016)		x	x	x		x		x			x
34_E	Kim et al. (2017)	x	(x)	(x)			x		x			x
35_E	Y. Liu et al. (2017)		x				x			x		x
36_E	Siadou-Martin et al. (2017)		x	x			x			x		x
37_E	Trada und Goyal (2017)		x	x	x			x				x
38_E	Blessley et al. (2018)	x	(x)	(x)			x			x		x
39_E	Soundararajan und Brammer (2018)			x			x			x		x
40_E	H. S. Lee und Griffith (2019)		x				x		x			x
41_E	Pan et al. (2020)		x				x			x		x
42_K	Sharma und Jain (2020)	x					x			x		x
43_E	Jia et al. (2021)		x	x			x			x		x
44_E	Zhang et al. (2021)	x	(x)	(x)			x			x		x

Die Analyse der vorliegenden Beiträge verdeutlicht zunächst, wie sich die Sichtweise und das konzeptionelle Verständnis des Fairness-Konstrukts in den Forschungsarbeiten im B2B-Bereich weiterentwickelt hat. Es bleibt festzuhalten, dass in den Beiträgen der 1980er und frühen 1990er Jahre noch explizit von Equity als Fairness gesprochen wird, was sich später insbesondere in den Grundzügen der distributiven Fairness widerspiegelt. In dieser Tradition bewegen sich vor allem die Arbeiten von Frazier (1983), Frazier et al. (1988), Gundlach und Murphy (1993), Ring und van de Ven (1994) und Patterson et al. (1997).

In diesem Zusammenhang stellt die Veröffentlichung der einflussreichen Arbeit von Kumar et al. (1995) mit der Differenzierung der distributiven und prozeduralen Fairness-Dimensionen eine Zäsur in der Fairness-Forschung zu interorganisationaler Beziehungen dar. Bemerkenswert ist hier vor allem, dass die prozedurale Fairness nicht nur als wichtige, die distributive Fairness ergänzende Facette in die B2B-Marketingforschung eingeführt, sondern auch herausgestellt wurde, dass sie im Vergleich zu Letzterer sogar einen noch stärkeren Effekt auf Einstellungen und Verhaltensweisen ausübt (vgl. Kumar et al., 1995, S. 62).

Trotzdem ist bis heute eine deutliche Dominanz von Beiträgen mit alleinigem Fokus auf der distributiven Fairness oder Unfairness gemäß dem Equity-Prinzip erkennbar, was sich auch in der Gesamtanzahl der 16 berücksichtigten Veröffentlichungen des Literaturüberblicks zeigt. Eine solche Dominanz ist erstaunlich, da die prozedurale Fairness oder Unfairness zum einen schon in den 1970er Jahre in die organisationalen Fairness-Forschung Eingang gefunden hat, zum anderen seit Mitte der 1990er Jahre in empirischen Untersuchungen angewendet wird und darüber hinaus häufig eine noch größere Effektstärke auf Wirkungsvariablen aufweist (siehe hierzu auch exemplarisch die späteren Ausführungen in diesem Kapitel).

Über ein Jahrzehnt lang haben sich somit zahlreiche Beiträge insbesondere an den beiden strukturellen Facetten der distributiven und prozeduralen Fairness orientiert. Eine Berücksichtigung der sozialen Fairness-Facetten ist zunächst erst durch die Beachtung der interaktionalen Fairness in den konzeptionellen Beiträgen von Crosno und Dahlstrom (2011) und Ting (2011) sowie der empirischen Studie von Kashyap und Sivadas (2012) ausgewiesen, bevor Y. Liu et al. (2012) in ihrer empirischen Arbeit erstmalig die noch feingliedrigere Konzeptualisierung mit interpersonaler und informationaler Fairness anwenden. Fast ein weiteres Jahrzehnt später bleibt ein einheitliches Verständnis über das Fairness-Konstrukt und dessen Anwendung in der B2B-Marketingwissenschaft nach wie vor weitestgehend beliebig und die Forderung nach Beiträgen zu sozialen Facetten nahezu unbeantwortet (vgl. Greenberg, 1993, S. 86; Y. Liu et al.,

2012, S. 356; Narasimhan et al., 2013, S. 237; Yang et al., 2012, S. 1111; Zaefarian et al., 2016, S. 162).

Während mittlerweile immerhin acht Arbeiten (18 %³⁸) die interaktionale Fairness oder Unfairness in ihren Überlegungen berücksichtigten (vgl. hierzu zusätzlich zu den oben genannten Beiträgen die Arbeiten von A. Liu et al., 2015; Narasimhan et al., 2013; Trada & Goyal, 2017; Wang et al., 2014; Zaefarian et al., 2016), sind konzeptionelle und empirische Beiträge zur interpersonalen und informationalen Fairness und Unfairness bis dahin rar und lediglich durch die Studie von Y. Liu et al. (2012) beleuchtet (2 %). Der Mangel an Arbeiten zu den verschiedenen sozialen Facetten ist insbesondere deshalb unerwartet, weil seit der Jahrtausendwende durch die vielzitierten Arbeiten zur dreidimensionalen Konzeptualisierung organisationaler Fairness von Cohen-Charash und Spector (2001) sowie zur vierdimensionalen Konzeptualisierung von Colquitt (2001) und Colquitt et al. (2001) grundlegende und anerkannte Arbeiten vorliegen. Dies ist gerade aus einer praktisch orientierten Sichtweise überraschend, da Erkenntnisse zu den sozialen Facetten der Fairness und Unfairness die Abgabe von noch zielgerichteteren Empfehlungen zum Verhalten in Geschäftsbeziehungen ermöglichen (vgl. Kashyap & Sivadas, 2012, S. 591; Y. Liu et al., 2012, S. 365; Narasimhan et al., 2013, S. 245). Schließlich ist dem Verfasser dieser Arbeit kein einziger wissenschaftlicher Beitrag bekannt, der sich ausschließlich und fokussiert mit den sozialen Fairness-Facetten beschäftigt.

Aus diesen Einsichten lässt sich also als **erste Erkenntnis** zum Status quo der Forschungsarbeiten ableiten, dass die vorliegenden Forschungsbeiträge die sozialen Fairness-Facetten trotz ihrer offenkundigen Bedeutung bislang nur unzureichend berücksichtigt haben.

Die Analyse zeigt weiterhin, dass sich lediglich sechs Beiträge (14 %) mit der negativ ausgerichteten Unfairness beschäftigten (vgl. Crosno & Dahlstrom, 2011; Dwyer et al., 1987; Kang & Jindal, 2015; Samaha et al., 2011; Trada & Goyal, 2017; Yang et al., 2012), wobei hiervon sogar nur vier Arbeiten (9 %) das Phänomen der Unfairness empirisch untersucht haben. Daneben ist im vorliegenden Literaturüberblick keine Studie vertreten, die sowohl Fairness als auch Unfairness im selben Beitrag betrachten.

Dass Forschungsbeiträge zu Unfairness bislang offenbar nicht die Anziehungskraft genießen wie Beiträge zu Fairness, ist verwunderlich und bedauerlich zugleich. So zeigt beispielsweise

³⁸ Die prozentuale Verteilung der Beiträge bezieht sich jeweils auf die Gesamtanzahl der im vorliegenden Literaturüberblick berücksichtigten 44 Arbeiten.

die Veröffentlichung von Samaha et al. (2011) im *Journal of Marketing* nicht nur, dass Beiträge zu Unfairness in hochklassigen Marketingzeitschriften der Kategorie A+ veröffentlicht werden, sondern es wird auch immer wieder auf die herausragende Bedeutung von Unfairness hingewiesen. So schreiben etwa Trada und Goyal (2017): „In this study, we focus on perceived unfairness/injustice rather than on fairness/justice, as research in other disciplines suggests that a few negative events (i.e., unfairness) can undermine the cumulative effects of multiple positive episodes in exchange relationships. [...] Therefore, we believe that the role of unfairness is greater than is generally recognized and unfairness generates more severe responses from exchange partners than fairness in channel relationships“ (Trada & Goyal, 2017, S. 137). Folglich kann angenommen werden, dass die negativen Auswirkungen von Unfairness stärker ins Gewicht fallen als die positiven Auswirkungen von Fairness. Oder anders gesagt: Die Nachteile von Unfairness sind größer als die Vorteile von Fairness.

Gleichermaßen bezeichnen Samaha et al. (2011) Unfairness auch als „relationship poison“ (Samaha et al., 2011, S. 99) und weisen damit auf die besonders beziehungsvergiftenden Eigenschaften von Unfairness mit deren negativen Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung hin: „Of all the relationship-destroying factors we studied, perceived unfairness had the greatest impact on channel member cooperation and flexibility“ (Samaha et al., 2011, S. 110). Unfairness sollte in künftigen Forschungsarbeiten daher ein angemessener Stellenwert eingeräumt werden: „Integrating relationship-destroying factors, especially unfairness, into future models of relationship marketing may provide a more balanced view of building and protecting relationships“ (Samaha et al., 2011, S. 100).

Somit lässt sich als **zweite Erkenntnis** zum Status quo der Forschungsarbeiten ableiten, dass die vorliegenden Beiträge die wahrgenommene Unfairness trotz ihrer empirisch erwiesenen Relevanz als Determinante/Einflussfaktor für interessierende Ursache-Wirkungs-Beziehungen bislang nur unzureichend betrachtet haben.

Darüber hinaus fällt auf, dass das Begriffsverständnis und die Messung von Unfairness in den untersuchten Beiträgen gemeinhin oberflächlich bleiben. Während die konzeptionellen Beiträge von Dwyer et al. (1987) sowie Crosno und Dahlstrom (2011) Unfairness recht abstrakt als „unjust“ sanctions“ (Dwyer et al., 1987, S. 17) respektive „[...] unfair justice judgement provoking a self-interest orientation“ (Crosno & Dahlstrom, 2011, S. 316) beschreiben,

orientieren sich die empirischen Arbeiten vorwiegend an der bestehenden Fairness-Konzeptualisierung:

- Erwähnenswert ist die Messung der wahrgenommenen Fairness von Kumar et al. (1995), die in ihrem vielzitierten Beitrag ihre siebenstufige Skala mit den Endpunkten „1 = unfair“ und „7 = fair“ darstellen, so dass Unfairness auch als geringe Ausprägung von Fairness verstanden werden kann (vgl. Kumar et al., 1995, S. 63 f.).
- Samaha et al. (2011) nutzen exemplarisch die Skala der distributiven Fairness von Kumar et al. (1995) zur Messung der wahrgenommenen Unfairness und beschreiben Unfairness in Relation zum Partner wie folgt: „We use the term “perceived unfairness” to capture the channel member’s view of the degree to which the distribution of rewards relative to its efforts is inequitable“ (Samaha et al., 2011, S. 102).
- Yang et al. (2012) konzeptualisieren Unfairness als „lack of fairness“ (Yang et al., 2012, S. 1108) und charakterisieren diese ähnlich dem zuvor angeführten Begriffsverständnis von Samaha et al. (2011) als Vergleichsmaßstab: „Unfairness happens when it is perceived that the output is smaller compared to the efforts or input“ (Yang et al., 2012, S. 1111).
- Kang und Jindal (2015) verstehen Unfairness mit Reziprozität als „[...] firm’s perception that its partner is not reciprocating its honest behavior which is unfair [...]“ (Kang & Jindal, 2015, S. 737).
- Trada und Goyal (2017) orientieren sich bei der Messung ebenfalls an Kumar et al. (1995) und Samaha et al. (2011) und definieren Unfairness recht einfach als „[...] the ways in which a distributor judges a supplier’s activities and as the resulting attitudes and behaviors exhibited in relationships“ (Trada & Goyal, 2017, S. 137).

Es bleibt festzuhalten, dass sich bislang weder eine konsistente Messung von Unfairness durchgesetzt hat, noch dass Unfairness und Fairness wie in Abschnitt 2.3.5 ausgeführt konzeptionell als unterschiedliche Konstrukte begriffen und angewendet werden. Ob Fairness und Unfairness empirisch gesehen unterscheidbar sind, bleibt also weiterhin offen.

Als **dritte Erkenntnis** zum Status quo der Forschungsarbeiten lässt sich ableiten, dass der inhaltlich-konzeptionelle Unterschied zwischen wahrgenommener Fairness und Unfairness bislang empirisch nicht abschließend überprüft wurde.

Bzgl. der untersuchten Perspektive wird ersichtlich, dass alle zwölf konzeptionellen Arbeiten Fairness oder Unfairness aus einer beide Perspektiven integrierenden Käufer-Verkäufer-Sicht

betrachten. Hierdurch konnte eine holistische Betrachtung sowohl für die Erarbeitung konzeptioneller Grundlagen und Phasenmodelle gewährleistet als auch grundsätzliche Rahmenbedingungen sowie Empfehlungen für die Etablierung von Geschäftsbeziehungen vorgeschlagen werden, welche sich in Grundzügen wiederum auch in empirischen Forschungsvorhaben, etwa zur theoretischen Fundierung oder Herleitung von Hypothesen, wiederfinden (vgl. z.B. Brown et al., 2006, S. 167 f.; Gu & Wang, 2011, S. 1370; Kang & Jindal, 2015, S. 736; Kashyap & Sivadas, 2012, S. 587 f.; Katok & Pavlov, 2013, S. 131; Kumar et al., 1995, S. 55 ff.; Ling-Yee, 2010, S. 195; Y. Liu et al., 2012, S. 356 f.; Luo, 2008, S. 28; Poppo & Zhou, 2014, S. 1509 ff.; Trada & Goyal, 2017, S. 143; Yang et al., 2012, S. 1107 f.; Yilmaz et al., 2004, S. 855 f.).

Demgegenüber ist das Bild bei den empirischen Arbeiten wesentlich heterogener: Während zunächst Fairness-Wahrnehmungen seit dem einführenden Beitrag von Kumar et al. (1995) ausschließlich aus Nachfragersicht untersucht wurden und diese mit insgesamt 18 Arbeiten mehr als die Hälfte aller empirischer Arbeiten in vorliegendem Literaturüberblick ausmachen (56 %) und somit immer noch die dominierende Perspektive darstellen, haben mittlerweile zehn Studien die dyadische Perspektive mit zusammengehörigen gegenseitigen Fairness- bzw. Unfairness-Wahrnehmungen aus Nachfrager- und Anbietersicht eingenommen (31 %). Hierzu gehören, neben den quantitativen Erhebungen, auch die mit Universitätsstudenten durchgeführten experimentellen Untersuchungen von Normann et al. (2007) sowie Katok und Pavlov (2013). Hervorzuheben ist an dieser Stelle erneut die Studie von Y. Liu et al. (2012), die nicht nur die dyadische Perspektive einnimmt, sondern alle vier Fairness-Dimensionen untersucht. Dabei weisen Y. Liu et al. (2012) ausdrücklich auf die Wichtigkeit hin, dass bei Untersuchungen von stabilen Geschäftsbeziehungen nicht nur einseitige Fairness-Wahrnehmungen aus Nachfragersicht, sondern ebenso Fairness-Wahrnehmungen aus Anbietersicht zu berücksichtigen sind (vgl. Y. Liu et al., 2012, S. 356).

Ferner sind Untersuchungen zur reinen Anbietersicht als Ergänzung zur Perspektive des Nachfragers selten (13 %). Da viele Beziehungen im B2B-Bereich jedoch in hohem Maße asymmetrisch sind und nicht nur größere (mächtige) Zulieferer mit vielen kleineren (abhängigen) Nachfragern zusammenarbeiten, sondern ebenfalls mächtige Käufer mit abhängigen Verkäufern, sind Erkenntnisse zur wahrgenommenen Fairness und Unfairness aus Anbietersicht speziell auch für die Praxis von hoher Relevanz. Daneben sind Geschäftsbeziehungen typischerweise durch Interaktionen der Beteiligten mit beidseitigen Wahrnehmungen gekennzeichnet, so dass

Erkenntnisse für Anbieter zwar wichtig sind, aber unzureichend häufig gewürdigt bleiben (vgl. Kim et al., 2017, S. 988; Zaefarian et al., 2016, S. 160).

Als **vierte Erkenntnis** zum Status quo der Forschungsarbeiten lässt sich somit ableiten, dass die Beiträge bislang primär die wahrgenommene Fairness und Unfairness aus der Perspektive des Nachfragers untersucht haben, während die Anbietersicht demgegenüber vergleichsweise wenig betrachtet wurde.

Im Zusammenhang mit den Transaktionsphasen zeigt sich eine dominante Fokussierung der Arbeiten auf den Bereich der Vertragsausführung, die mit 32 Publikationen gut dreiviertel aller Beiträge ausmachen (73 %). Angesichts der in Abschnitt 3.1 vorgestellten interpretativ durchgeführten thematischen Einordnung der Arbeiten zu den Phasen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung scheint dies konsequent. Trotzdem überrascht es, dass sich lediglich fünf Beiträge ausdrücklich der Vertragsverhandlung widmen, da Käufer-Verkäufer-Verhandlungen einen wichtigen Bestandteil interorganisationaler Käufer-Verkäufer-Interaktionen darstellen (11 %).

Eine mögliche Erklärung für die geringe Anzahl an Beiträgen zu Verhandlungen bei interorganisationalen Beziehungen liefern Herbst et al. (2011) mit ihrem Überblick zur Verhandlungsforschung im Marketing: Basierend auf einer Analyse von 15.195 Veröffentlichungen in führenden Marketingzeitschriften zwischen 1964 und 2008, wurden lediglich 78 Arbeiten mit Verhandlungsschwerpunkt identifiziert (0,51 %). Als Hauptgründe für die mangelnde Beachtung des Verhandlungsthemas in der Marketingwissenschaft werden, neben der langjährigen starken Orientierung auf den B2C-Bereich, in dem Verhandlungen in der Regel nur eine geringere Rolle spielen, Datenerhebungsprobleme der Verhandlungsforscher genannt. Datenerhebungsprobleme sind besonders auf die restriktiv bereitgestellten Verhandlungsinhalte aus der Praxis zurückzuführen, da diese meist hochsensibel sind und daher geheim gehalten werden müssen (vgl. Herbst et al., 2011, S. 976).

Die Herausforderungen bei der Datenerhebung in der Verhandlungsforschung zeigen sich auch in den Beiträgen des Literaturüberblicks der vorliegenden Arbeit, bei denen einzig Poppo und Zhou (2014) in ihrer quantitativen Befragung und A. Liu et al. (2015) in ihrer qualitativen Studie mit Verhandlern aus der Unternehmenspraxis arbeiten, während Normann et al. (2007) sowie Katok und Pavlov (2013) für ihre Beiträge Laborexperimente mit Universitätsstudenten nutzen und Cui et al. (2007) mathematisch modellieren. Angesichts der scheinbar geringen

Aufmerksamkeit in der Marketingwissenschaft für das Thema der Vertragsverhandlung ist das Ergebnis des Literaturüberblicks der vorliegenden Arbeit sogar noch als zufriedenstellend zu bewerten und tatsächlich nur durch die in der systematischen Literaturüberrecherche ebenfalls berücksichtigten Fachzeitschriften aus den Bereichen Management und Supply Chain Management, auf die vier der fünf Beiträge entfallen, zu erklären.³⁹

Als **fünfte Erkenntnis** zum Status quo der Forschungsarbeiten lässt sich damit ableiten, dass die Beiträge bislang vorrangig die wahrgenommene Fairness und Unfairness bei der Vertragsausführung erforscht und die Vertragsverhandlung weitestgehend ignoriert haben.

Die Perspektive einer aus Vertragsverhandlung und Vertragsausführung bestehenden vollständigen Transaktion wird durch den holistischen Blick auf die Phasen einer Geschäftsbeziehung vorrangig durch die konzeptionellen Beiträge der 1980er und frühen 1990er Jahre eingenommen. Somit stehen allein die Arbeiten von Frazier (1983), Dwyer et al. (1987), Frazier et al. (1988), Gundlach und Murphy (1993) und Ring und van de Ven (1994) sowie die spätere Arbeit von Crosno und Dahlstrom (2011) in der Logik der vorliegenden Arbeit und bilden unter Berücksichtigung von Fairness in ihren theoretischen Überlegungen eine vollständige Transaktion ab (16 %).⁴⁰ Folglich wurde keine empirische Arbeit identifiziert, die sich explizit mit der Untersuchung der Vertragsverhandlungs- und Vertragsausführungsphase in einer Studie beschäftigt.

Als **sechste Erkenntnis** zum Status quo der Forschungsarbeiten folgt daraus, dass Beiträge, die eine vollständige Transaktion bestehend aus Vertragsverhandlungsphase und Vertragsausführungsphase berücksichtigen, bislang lediglich konzeptionell und nicht empirisch ausgerichtet sind.

Ebenso wird im Hinblick auf die vorgestellten empirischen und konzeptionellen Forschungsarbeiten zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen aus der Literaturanalyse deutlich, dass das Konstrukt überwiegend als Einflussgröße für die im jeweiligen Beitrag

³⁹ Neben der B2B-Marketingzeitschrift *Journal of Business & Industrial Marketing* gehören hierzu die Managementzeitschriften *Management Science*, *The RAND Journal of Economics* und *Strategic Management Journal* sowie die Supply Chain Management Fachzeitschrift *Journal of Operations Management*.

⁴⁰ Die mathematisch-konzeptionelle Modellierung einer dualen Lieferkette von Sharma und Jain (2020) betrachtet ebenfalls Auswirkungen von Fairness-Bedenken auf die Vertragsverhandlung und Vertragsausführung, der Bezug zu den Phasen ist aber vergleichsweise abstrakt.

im Fokus stehenden zentralen Konstrukte und weitere Wirkungsvariablen untersucht wurde. Hierzu gehören, neben den zwölf konzeptionellen Arbeiten, auch 30 der 32 empirischen Studien (95 %).

In den grundlegenden konzeptionellen Beiträgen wird die Rolle von Fairness oder Unfairness primär mit relevanten Wirkungsvariablen zu Einstellungen und Verhaltensweisen diskutiert, welche quasi als Katalysator zur Fortsetzung oder Beendigung der Geschäftsbeziehung in unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Beziehung als bedeutsam angesehen werden (vgl. z.B. Gassenheimer et al., 1998; Gundlach & Murphy, 1993; Ring & van de Ven, 1994). Zu diesen Einstellungsgrößen gehören insbesondere die Beziehungsqualität sowie deren häufig diskutierte Einzelkomponenten Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit (vgl. Frazier et al., 1988; Ireland & Webb, 2007; Ting, 2011). Im Zusammenhang mit Verhaltensweisen werden angepasste individuelle Beiträge zur Beziehung (vgl. Frazier, 1983), die Neigung zur Erreichung gemeinsamer Ziele (vgl. Dwyer et al., 1987) und Reaktionen auf entstandene Beziehungsschäden (vgl. Hammervoll, 2011) thematisiert. Auch werden Konsequenzen einer fairen Preisgestaltung mathematisch modelliert. Diese können sich zum einen als Steuerungsmechanismus zur Koordination innerhalb der Partnerschaft (vgl. Cui et al., 2007), zum anderen auf die Gesamtleistung der Geschäftsbeziehung auswirken (vgl. Sharma & Jain, 2020).

Hinsichtlich der empirischen Studien stehen, kongruent zu den konzeptionellen Arbeiten, wahrgenommene Fairness und Unfairness als Determinante zur Bildung bestimmter Konsequenzen im Mittelpunkt. Einzig die Studien von Blessley et al. (2018) und H. S. Lee und Griffith (2019) untersuchen wahrgenommene Fairness ausschließlich als Reaktionsvariable. Analog zur Mehrzahl der betrachteten Beiträge sind die Auswirkungen von Fairness und Unfairness ebenfalls im Blickpunkt der vorliegenden Arbeit.

Auch zeigen die analysierten empirischen Studien, wie sich Fairness- und Unfairness-Wahrnehmungen besonders auf beziehungsstiftende sowie -fördernde respektive beziehungszerstörende Einstellungen und Verhaltensweisen auswirken:⁴¹

- Einerseits wirkt wahrgenommene Fairness positiv auf Beziehungsqualität mit ihren Einzelkomponenten Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit (vgl. z.B. Gu & Wang, 2011; Kashyap & Sivadas, 2012; Kumar et al., 1995; Patterson et al., 1997; Praxmarer-Carus et al.,

⁴¹ Bei der Vorstellung der Auswirkungen von wahrgenommener Fairness und Unfairness liegt der Fokus primär auf den direkten Effekten. Eine vollständig detaillierte Zusammenfassung der wesentlichen Merkmale und Ergebnisse der im Literaturüberblick berücksichtigten Arbeiten kann der Übersicht der empirischen Studien im Anhang 2 und der konzeptionellen Beiträge im Anhang 3 entnommen werden.

2013; Siadou-Martin et al., 2017; Wang et al., 2014; Yilmaz et al., 2004; Zaefarian et al., 2016), erhöht verbindendes, reziprokes Beziehungsverhalten (vgl. z.B. Griffith et al., 2006; Ling-Yee, 2010; Y. Liu et al., 2012; Soundararajan & Brammer, 2018), nicht-dominante Machtausübung (vgl. Pan et al., 2020) und kollektive Kontrolle zur gemeinsamen Gewinnmaximierung (vgl. Y. Liu et al., 2017). Auch sind faire Verhaltensweisen wichtig bei der Ausgestaltung von Rückgewinnungsstrategien gescheiterter Kundenbeziehungen, deren Erkenntnisse insbesondere auch bei Neuverhandlungen zu berücksichtigen sind (vgl. A. Liu et al., 2015).

- Andererseits reduziert wahrgenommene Fairness Konflikte (vgl. Brown et al., 2006), private Kontrolle zur eigenen Gewinnmaximierung (vgl. Y. Liu et al., 2017) und opportunistisches Verhalten (vgl. Jia et al., 2021; Zhang et al., 2021).
- Im Gegensatz dazu vermindert wahrgenommene Unfairness Beziehungsverhalten wie Zusammenarbeit und Flexibilität (vgl. Samaha et al., 2011) und erhöht Konflikt (vgl. Kang & Jindal, 2015) sowie opportunistisches Verhalten (vgl. z.B. Trada & Goyal, 2017).

Darüber hinaus wird wahrgenommene Fairness oder Unfairness häufig in Studien zur individuellen und kollektiven Leistungsfähigkeit (z.B. Umsatz- und Gewinnwachstum, Effizienz und Effektivität) herangezogen. Dabei werden jedoch vorwiegend indirekte Effekte der Fairness und Unfairness untersucht und andere Konstrukte wie Zusammenarbeit, Flexibilität, Wissensteilung oder Commitment stehen als Treiber für Performance im Zentrum (vgl. z.B. Y. Liu et al., 2012; Samaha et al., 2011). Gleichwohl zeigen Studien aber auch, dass sich Fairness direkt positiv auf die operative und finanzielle individuelle Unternehmensleistung (vgl. Luo, 2008; Normann et al., 2007), die kollektive Beziehungsleistung (vgl. z.B. Narasimhan et al., 2013) sowie die gewünschte Leistung der Aufgabenerfüllung des Austausches auswirkt (vgl. Poppo & Zhou, 2014). Des Weiteren erhöht Fairness strukturelles sowie soziales Beziehungskapital zur Steigerung der Innovationsleistung innerhalb der Geschäftsbeziehung (vgl. Kim et al., 2017).

Schlussendlich zeigen die Studienergebnisse, dass sich wahrgenommene Fairness positiv auf langfristige Orientierung und Wiederkaufabsichten auswirkt (vgl. Griffith et al., 2006) sowie Verhandlungsabbrüche reduziert (vgl. Katok & Pavlov, 2013), während wahrgenommene Unfairness wiederum Auflösungsabsichten erhöht (vgl. Yang et al., 2012).

Mit Blick auf die eingeordneten Phasen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung einer vollständigen Transaktion zeigt sich beim Vergleich der empirischen Studien im

Zusammenhang mit Fairness- und Unfairness-Wahrnehmungen ein nahezu einheitliches Bild: Arbeiten zur Verhandlungsphase beschäftigen sich tendenziell mit Themen rund um Leistungen der Austauschbeziehung, mögliche Verhandlungsabbrüche sowie Strategien bei Neuverhandlungen. Im Unterschied dazu wird bei der Ausführungsphase vornehmlich auf „nährende“ oder „vergiftende“ Einstellungen und Verhaltensweisen zur Stärkung oder Schwächung der Geschäftsbeziehung sowie längerfristige Ausrichtungen mit Folgegeschäften fokussiert.

Als **siebte Erkenntnis** lässt sich zum Status quo der Forschungsarbeiten ableiten, dass die Beiträge wahrgenommene Fairness und Unfairness bislang zumeist als Einflussgröße auf zentrale Konstrukte und Wirkungsvariablen wie Einstellungen und Verhaltensweisen sowie individuelle und kollektive Leistungen der Beziehung erforscht haben, langfristige Verhaltensabsichten hingegen unterrepräsentiert geblieben sind.

Schließlich fallen auch die heterogenen Ergebnisse auf, die vereinzelt in Bezug auf die Wirkungen der einzelnen Facetten von Fairness und Unfairness vorliegen. Dies wird etwa am Beispiel der Effekte der distributiven, prozeduralen und interaktionalen Facetten auf die Wirkungsvariablen Commitment und Vertrauen deutlich: Bzgl. Commitment zeigen Kashyap und Sivadas (2012) in ihrer Studie, dass der Effekt der interaktionalen Fairness im Vergleich zu den anderen Fairness-Facetten auf Commitment am größten ist, gefolgt von der distributiven Fairness und der prozeduralen Fairness. Im Unterschied dazu ist bei Zaefarian et al. (2016) der Effekt der distributiven Fairness am größten, gefolgt von der interaktionalen Fairness, und die prozedurale Fairness ist nicht signifikant. Besonders interessant ist hier, dass es sich bei der interaktionalen Fairness um eine soziale Facette und bei der distributiven Fairness um eine strukturelle Facette handelt.

Noch ausgeprägter sind die Unterschiede bei Vertrauen: Während bei Kashyap und Sivadas (2012) der Effekt der distributiven Fairness am größten ist, gefolgt von der prozeduralen Fairness und der interaktionalen Fairness, ist bei Wang et al. (2014) über alle drei Facetten von Vertrauen (*ability, benevolence, integrity*) der Effekt der prozeduralen Fairness am größten, gefolgt von der distributiven Fairness und der interaktionalen Fairness. Während bei Wang et al. (2014) die prozedurale Fairness demnach noch der größte Einzeltreiber von Vertrauen ist, ist im Gegensatz dazu bei Zaefarian et al. (2016) der Effekt der distributiven Fairness wieder am größten, gefolgt von der interaktionalen Fairness, und die prozedurale Fairness ist hier sogar nicht signifikant.

Besonders spannend sind auch die gegensätzlichen Ergebnisse der jeweiligen Fairness/Unfairness-Ausprägung bzgl. der Effekte der einzelnen Fairness-Dimensionen auf opportunistisches Verhalten: Auf der einen Seite zeigen Trada und Goyal (2017), dass der positive Effekt der distributiven Unfairness am größten ist, gefolgt von der prozeduralen Unfairness und der interaktionalen Unfairness. Auf der anderen Seite ist in der Studie von Jia et al. (2021) der negative Effekt der prozeduralen Fairness zwar gegeben, jedoch der Effekt der distributiven Fairness nicht nur nicht signifikant, sondern sogar positiv. Diese Ergebnisse unterstützen noch einmal die Vermutung, dass Fairness und Unfairness empirisch gesehen unterscheidbare Konzepte sind, was eine genauere Überprüfung durch Vergleiche beider Ausprägungen nahelegt.

Als **(allgemeine) achte Erkenntnis** zum Status quo der Forschungsarbeiten lässt sich damit ableiten, dass die Beiträge vereinzelt heterogene bzw. widersprüchliche Ergebnisse bezogen auf die Wirkungen der einzelnen Fairness-Facetten zeigen, was sowohl für die Ausprägung der Fairness als auch der Unfairness gilt.

Die nachfolgende Tabelle 4 stellt Schwerpunkte der analysierten Literaturbeiträge im Überblick dar. Zur Übersichtlichkeit sind die einzelnen Fairness-Facetten in strukturelle und soziale Facetten zusammengefasst. Die Aufbereitung verdeutlicht das unausgeglichene Verhältnis zwischen Arbeiten zu Fairness und Unfairness mit Berücksichtigung der strukturellen und sozialen Facetten auf der einen Seite und der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung auf der anderen Seite.

Tabelle 4: Übersicht im Literaturüberblick betrachteter Fairness/Unfairness-Ausprägung und Fairness-Facetten bei unterschiedlichen Transaktionsphasen

Quelle: Eigene Darstellung.

Fairness/ Unfairness- Ausprägung	Transaktions- phase		Vertrags- verhandlung		Vertrags- ausführung		Vollständige Transaktion	
Fairness	<u>Nur</u>	Strukturelle	<u>Nur</u>	Strukturelle	<u>Nur</u>	Strukturelle	<u>Nur</u>	Strukturelle
	strukturelle	<u>und</u> soziale	strukturelle	<u>und</u> soziale	strukturelle	<u>und</u> soziale	strukturelle	<u>und</u> soziale
	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten
	4 Beiträge	1 Beitrag	22 Beiträge	6 Beiträge	4 Beiträge⁴²	N/A		
Unfairness	<u>Nur</u>	Strukturelle	<u>Nur</u>	Strukturelle	<u>Nur</u>	Strukturelle	<u>Nur</u>	Strukturelle
	strukturelle	<u>und</u> soziale	strukturelle	<u>und</u> soziale	strukturelle	<u>und</u> soziale	strukturelle	<u>und</u> soziale
	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten
	N/A	N/A	3 Beiträge	1 Beitrag	N/A	N/A		
Beide	<u>Nur</u>	Strukturelle	<u>Nur</u>	Strukturelle	<u>Nur</u>	Strukturelle	<u>Nur</u>	Strukturelle
	strukturelle	<u>und</u> soziale	strukturelle	<u>und</u> soziale	strukturelle	<u>und</u> soziale	strukturelle	<u>und</u> soziale
	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten	Facetten
	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1 Beitrag	

Auf Basis der oben in diesem Abschnitt identifizierten Erkenntnisse zum Status quo der Forschungsarbeiten werden in Tabelle 5 aus den Erkenntnissen abgeleitete Forschungslücken zusammenfassend aufgelistet. Um den Beitrag der vorliegenden Arbeit herauszustellen, werden darüber hinaus die zu adressierenden Forschungslücken gekennzeichnet.

⁴² Die Arbeiten von Dwyer et al. (1987) und Sharma und Jain (2020) wurden hier ausgeklammert, da dort lediglich ein abstraktes Fairness-Verständnis ohne Bezug zu einer Fairness-Facette zugrunde gelegt wird.

Tabelle 5: Abgeleitete Forschungslücken aus dem Literaturüberblick

Quelle: Eigene Darstellung.

Abgeleitete Forschungslücken aus den Erkenntnissen zum Status quo der Forschungsarbeiten	Berücksichtigung in vorliegender Untersuchung
1. Die sozialen Fairness-Facetten wurden trotz ihrer offenkundigen Bedeutung bislang nur unzureichend berücksichtigt.	x
2. Die wahrgenommene Unfairness wurde trotz ihrer empirisch erwiesenen Relevanz als Determinante/Einflussfaktor für interessierende Ursache-Wirkungs-Beziehungen bislang nur unzureichend betrachtet.	x
3. Der inhaltlich-konzeptionelle Unterschied zwischen wahrgenommener Fairness und Unfairness wurde bislang empirisch nicht abschließend überprüft.	x
4. Die wahrgenommene Fairness und Unfairness wurde bislang primär aus der Perspektive des Nachfragers untersucht und die Anbietersicht demgegenüber vergleichsweise wenig betrachtet.	x
5. Die wahrgenommene Fairness und Unfairness wurde bislang vorrangig bei der Vertragsausführung erforscht und die Vertragsverhandlung weitestgehend ignoriert.	x
6. Eine vollständige Transaktion bestehend aus Vertragsverhandlungsphase und Vertragsausführungsphase wurde bislang lediglich konzeptionell und nicht empirisch betrachtet.	x
7. Langfristige Verhaltensabsichten wurden bislang als zentrale Konstrukte und Wirkungsvariablen der wahrgenommenen Fairness und Unfairness nur wenig erforscht.	x
8. Ergebnisse zu Wirkungen der einzelnen Facetten der Fairness/Unfairness-Ausprägung sind vereinzelt heterogen bzw. widersprüchlich.	N/A

Insgesamt macht die Analyse der Literaturbeiträge aus mehreren Jahrzehnten intensiver Fairness-Forschung im Kontext interorganisationaler Beziehungen deutlich, dass weiterhin ein hoher sowohl konzeptioneller als auch empirischer Forschungsbedarf zur weiteren Konkretisierung des Konstrukts und seiner Auswirkungen existiert. Daraus lassen sich abschließend die folgenden konkreten Forschungsbedarfe ableiten, die auch in dieser Arbeit berücksichtigt werden sollen:

1. **Inhaltlich** sollten sowohl Fairness- als auch Unfairness-Wahrnehmungen als konzeptionell unterschiedliche Konstrukte angewendet und deren mögliche Unterschiede empirisch untersucht werden (siehe zweite und dritte Forschungslücke). Dabei sollten nicht nur die strukturellen Fairness-Facetten, sondern insbesondere auch die sozialen Fairness-Facetten berücksichtigt werden (siehe erste Forschungslücke).
2. **Thematisch** sollten Fairness und Unfairness vor allem auch im spezifischen Kontext interorganisationaler Vertragsverhandlungen empirisch erforscht werden (siehe fünfte Forschungslücke). Hierbei ist die Verhandlung eines Vertrages aber nicht isoliert zu betrachten,

sondern – im Sinne einer vollständigen Transaktion – noch um die Vertragsausführung zu ergänzen (siehe sechste Forschungslücke). Dies ermöglicht einerseits die Untersuchung von Auswirkungen und Zusammenhängen der beiden Phasen und andererseits die Schlussfolgerungen auf zukünftige Wiederverkauf- und Wiederkaufabsichten (siehe siebte Forschungslücke).

3. **Methodisch** sollte neben der Nachfrager- auch die Anbietersicht empirisch betrachtet werden, da Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich typischerweise durch Interaktionen mit beidseitig wahrgenommener Fairness und Unfairness gekennzeichnet sind (siehe vierte Forschungslücke).

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Forschungslücken und -bedarfe widmet sich das nachfolgende Kapitel 4 der Einordnung und Auswahl der Forschungsmethodik der zur Beantwortung der in Abschnitt 1.2 formulierten Forschungsfragen angewendeten empirischen Untersuchung.

4. Methodik und Durchführung der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel wird die Methodik zur Durchführung der empirischen Untersuchung dieser Arbeit beschrieben. Dazu wird zunächst die Untersuchungsform festgelegt und deren Anwendung in der vorliegenden Arbeit erläutert (Abschn. 4.1). Auf Grundlage der zuvor bestimmten Untersuchungsform wird anschließend die Vorgehensweise zur Erhebung der empirischen Daten detailliert dargestellt (Abschn. 4.2). In diesem Zusammenhang werden auch die Verfahren der strukturierten Datenanalyse und -interpretation zur Auswertung der erhobenen Daten dargestellt (Abschn. 4.3). Abschließend wird die Methodik und Durchführung der Untersuchung anhand von Gütekriterien kritisch diskutiert und evaluiert (Abschn. 4.4).

4.1 Untersuchungsform: Methodische Vorüberlegungen und Struktur der Studie

Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung ist, die kontextspezifischen Charakteristika von wahrgenommener Fairness und Unfairness bei der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages sowie deren Auswirkungen auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich besser zu verstehen. Dazu bedarf es vielfältiger und tiefgehender Einblicke in den Untersuchungsgegenstand. Diesem Vorhaben entsprechen vor allem theoriegenierende qualitative Forschungsmethoden (vgl. Gephart, 2004, S. 455).⁴³ Diese können dazu beitragen, bislang noch unterentwickelte Theorien (weiter) zu entwickeln sowie komplexe prozessbasierte Phänomene zu erklären – so, wie es auch der zugrunde liegende Forschungsgegenstand erfordert (vgl. Graebner et al., 2012, S. 278 f.).

Darüber hinaus erscheint ein exploratives Forschungsdesign zur empirischen Annäherung der Forschungsfragen angemessen, da bislang nur unzureichend Informationen zum Untersuchungsgegenstand vorliegen. Durch die Untersuchung eines oder weniger Fälle, können tiefgründige Einblicke in das zugrunde liegende Phänomen der Fairness/Unfairness-Ausprägung bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung gewonnen, neue Zusammenhänge entdeckt und Kausalmechanismen hinsichtlich der Geschäftsbeziehung umfassend erforscht werden (vgl. Gephart, 2004, S. 455; Gläser & Laudel, 2010, S. 26; Kreis et al., 2021, S. 51 ff.; Silverman, 2006, S. 56). Auch ermöglicht schließlich die genaue Analyse besonders relevanter Fälle das gewünschte tiefe Verstehen des Phänomens und die Ableitung neuer Erkenntnisse (vgl. Holbrook & O’Shaughnessy, 1988, S. 400; Hudson & Ozanne, 1988, S. 510 f.). Dabei ist

⁴³ Für einen Überblick zur Differenzierung theoriegenerierender qualitativer Forschung und theoriestender quantitativer Forschung siehe z.B. Brüsemeister (2008, S. 19 ff.); Eisend und Kuß (2021, S. 144 ff.); Gephart (2004, S. 454 ff.); Gläser und Laudel (2010, S. 24 ff.); Kühl et al. (2009, S. 13 ff.).

Verstehen eng mit der subjektiven Interpretation des Forschers im Forschungsprozess verbunden (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 32 f.). Flick (2002) spricht in diesem Zusammenhang auch von der Reflexion des Forschers als wesentlichem Bestandteil zur Erkenntnisgewinnung (vgl. Flick, 2002, S. 16).

Die Verwendung qualitativer Methoden ist mittlerweile in der B2B-Marketingforschung etabliert und findet auch in hochrangigen Publikationen wie dem *Journal of Marketing* oder dem *Journal of the Academy of Marketing Science* Anwendung (vgl. z.B. Flint et al., 2002, S. 103 f.; Hollmann et al., 2015, S. 260 ff.; Homburg et al., 2014, S. 61 ff.; Johnson & Sohi, 2016, S. 191 ff.; Macdonald et al., 2016, S. 101; Tuli et al., 2007, S. 2 f.; Ulaga & Eggert, 2006, S. 120 ff.; Ulaga & Reinartz, 2011, S. 7 ff.).⁴⁴ Der Wert qualitativer Methoden wird auch durch Griffin (2012) hervorgehoben, die deren Bedeutung für die Erforschung komplexer Prozesse im B2B-Marketing betont: „Yet qualitative research methods must be one of the methodologies in a researcher’s methodological toolbox, because they allow for the investigation of complex, evolving processes, relationships and interactions, such as are found in organizations marketing to other firms“ (Griffin, 2012, S. 678).

Insgesamt kann das Vorgehen der Untersuchung in dieser Arbeit dem interpretativen Paradigma zugeordnet werden. Entscheidende Hinweise darauf geben das gewählte qualitative Untersuchungsdesign sowie die induktiv geleitete Vorgehensweise der subjektiven Erkenntnisgewinnung. Übereinstimmend beschreibt Gephart (2004) den interpretativen Forschungsansatz wie folgt: „The goal of interpretive research is to understand the actual production of meanings and concepts used by social actors in real settings. [...] Interpretive research thus describes how different meanings held by different persons or groups produce and sustain a sense of truth, particularly in the face of competing definitions of reality. And it inductively constructs social science concepts using concepts of social actors as the foundations for analytic induction“ (Gephart, 2004, S. 456 f.).

In den nachfolgenden Abschnitten werden die einzelnen methodischen Schritte der Datenerfassung (Abschn. 4.2) und Datenauswertung (Abschn. 4.3) detailliert vorgestellt, bevor die Arbeit anhand qualitativer Gütekriterien evaluiert wird (Abschn. 4.4). Zur Sicherstellung der wissenschaftlichen Qualität wird im gesamten Forschungsprozess auf die Empfehlungen der vier methodologischen Prinzipien für ein regelgerechtes Vorgehen nach Gläser und Laudel (2010)

⁴⁴ Zu den verbreitetsten qualitativen Methoden gehören Fallstudien, Interviews, Beobachtungen, Gruppendiskussionen sowie die Auswertung archivierter Dokumente (vgl. Eisend & Kuß, 2021, S. 144).

geachtet. Hierzu gehören (1) das Prinzip der Offenheit, (2) das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens, (3) das Prinzip des regelgerechten Vorgehens und (4) das Prinzip des Verstehens (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 29 ff.). Auf die konkrete Anwendung wird im Rahmen der Diskussion der Gütekriterien in Abschnitt 4.4 abschließend eingegangen.

4.2 Datenerfassung: Vorgehensweise zur Erhebung der empirischen Daten

4.2.1 Leitfadengestützte Experteninterviews als Erhebungsmethode

Für die empirische Annäherung der Beantwortung der Forschungsfragen wurden Experteninterviews durchgeführt (vgl. z.B. Hollmann et al., 2015, S. 260; Johnson & Sohi, 2016, S. 191; Ulaga & Eggert, 2006, S. 120). Das Experteninterview stellt eine spezielle Variante des Tiefeninterviews dar und bezieht sich auf „[...] kürzere Phasen, etwa bestimmte, zeitlich abgrenzbare Prozesse oder spezifische erlebte Ereignisse, also auf spezifische „Episoden“ [...]“ (Bogner et al., 2014, S. 62). Im Kern geht es darum, vollständige (auch längere) Gedanken- und Argumentationsketten der Interviewpartner zu erhalten. Diese sind oft durch sehr komplexe Zusammenhänge und viele Einzelaspekte gekennzeichnet (vgl. Kreis et al., 2021, S. 57 ff.). Zudem ist es möglich, inhaltlich wichtige Aspekte in den Interviews zu vertiefen, so dass auch zunächst unbewusste Motive und Verhaltensweisen Schritt für Schritt im Laufe der Schilderungen zum Vorschein kommen (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 473). Das Experteninterview scheint daher ein geeignetes Instrument, um das komplexe Phänomen der wahrgenommenen Fairness und Unfairness in Interaktionsepisoden bei Vertragsverhandlungen und Vertragsausführungen tiefgründig zu erforschen.

Dabei wird den Befragten die spezifische Rolle eines Experten zugewiesen, da sie über relevantes kontextbezogenes Spezialwissen bzgl. des zu untersuchenden Forschungsphänomens verfügen. Dieses Wissen haben die Experten etwa durch ihre Beteiligung an sozialen Situationen und Prozessen erworben. Ein wesentliches Ziel der Experteninterviews ist es nun, durch Rekonstruktion dieser Situationen und Prozesse das besondere Wissen zugänglich zu machen (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 12 f.). Eine solche Wissensrekonstruktion erfolgt durch konkrete Beispielschilderungen, die erst den Zugang zum individuell vorhandenen Prozesswissen (i.S.v. praktischen Erfahrungen) und Deutungswissen (i.S.v. subjektiver Relevanzen und Sichtweisen) der Experten ermöglichen (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 470).

Mit Blick auf die vorliegende Untersuchung können die Interviewpartner als Experten verstanden werden, weil sie zu einer Verantwortung für die Tätigkeiten bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung im B2B-Bereich haben. Zudem kann ihnen aufgrund ihrer oft

langjährigen Tätigkeiten ein privilegierter Zugang zu wesentlichen Erfahrungen, bezogen auf den relevanten Forschungsgegenstand, zugesprochen werden (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 470).

Hinsichtlich der Durchführung von Experteninterviews wird empfohlen, zentrale Aspekte und Einzelthemen in einem Gesprächsleitfaden vorzubereiten. Obwohl die Interviews durch den Interviewer weitestgehend frei geführt werden, sollten Ablauf und Inhalt zur Berücksichtigung aller wesentlichen Punkte grob festgelegt sein (vgl. Kreis et al., 2021, S. 32). Es wird hier auch von teilstandardisierten Leitfadeninterviews gesprochen. Kennzeichnend ist, dass alle wichtigen Fragen enthalten sind, jedoch die Formulierung und Reihenfolge dieser nicht verbindlich festgelegt und somit ad hoc Nachfragen möglich sind (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 41 f.). Der explorative Charakter der Experteninterviews wird durch dieses möglichst offen geführte Vorgehen begünstigt (vgl. Bogner et al., 2014, S. 24).

Im Folgenden wird der Aufbau des Interviewleitfadens zur Anwendung in der vorliegenden Untersuchung beschrieben.

4.2.2 Struktur des Interviewleitfadens als Erhebungsinstrument

Der Interviewleitfaden ist das Erhebungsinstrument für die Durchführung der Experteninterviews und diente dazu, alle für den Untersuchungsgegenstand erforderlichen Einzelthemen sowie den Ablauf der Erhebung zu strukturieren (vgl. Meuser & Nagel, 2009, S. 472). Demnach nahm der Leitfaden eine zentrale Orientierungsfunktion bei der Abwicklung der Interviews ein – blieb aber in seinem Einsatz zugleich flexibel. Während auf der einen Seite die halboffene Struktur des Leitfadens Raum für neue Themenbereiche grundsätzlich offenließ, konnte auf der anderen Seite ein Mindestmaß an Vergleichbarkeit zwischen den Interviews sichergestellt werden (vgl. Bogner et al., 2014, S. 27 f.).

Die Konstruktion des Interviewleitfadens der vorliegenden Untersuchung umfasste folgende fünf übergeordnete und inhaltlich zusammengehörige Themenblöcke, die inhaltlich um dazugehörige Detailfragen ergänzt wurden:

- 1) Einstieg: Zielsetzung des Interviews und Informationen zur Durchführung
- 2) Begriffsverständnis, Bedeutung und generelle Auswirkungen von wahrgenommener Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung

- 3) Konzeptualisierung der einzelnen Facetten (distributiv, prozedural, interpersonal, informational) von wahrgenommener Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung
- 4) Relevante Auswirkungen von wahrgenommener Fairness und Unfairness zwischen den Phasen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung sowie der jeweiligen Phasen auf Verhaltensabsichten hinsichtlich der Geschäftsbeziehung
- 5) Abschluss: Abschlussfragen und Erhebung relevanter deskriptiver Informationen zu den Befragten sowie deren Unternehmen

Neben dem thematischen Einstieg und Abschluss bildeten die mittleren drei Fokusbereiche zu Eigenschaften und Wirkungen wahrgenommener Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung die inhaltlichen Schwerpunkte der Interviews. Die Reihenfolge der Themenblöcke baute strukturell aufeinander auf, war allerdings nicht festgeschrieben und wurde bei Bedarf – im Sinne eines „natürlichen Gesprächsverlaufs“ – flexibel angepasst (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 42).

Bei der Konzeption der Interviewfragen wurden Empfehlungen von Witzel (2000) berücksichtigt, der zwischen erzählgenerierenden und verständnisgenerierenden Fragen unterscheidet. Dieses Vorgehen förderte einerseits reichhaltige Narrationen und ermöglichte andererseits weitere Detailäußerungen der Befragten (vgl. Witzel, 2000, S. 5 f.). Aufgrund der Komplexität der Interviewfragen, bestehend aus der jeweiligen Fairness/Unfairness-Ausprägung mit ihren unterschiedlichen Facetten bei den Phasen der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages, bestand zudem eine hohe Anforderung an die Fragenformulierung. Daher wurde darauf geachtet, dass diese den Befragten möglichst nicht beeinflussen (Gebot der Neutralität), unmissverständlich sind (Gebot der Klarheit) und nur einen Gegenstand behandeln (Gebot der Einfachheit) (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 135 ff.).

Auch erfolgte die Reihenfolge der Detailfragen, trotz des flexiblen Umgangs mit diesen in der Interviewsituation, nicht willkürlich, sondern nach einer aufbauenden „Dramaturgie“ von allgemein zu konkret. So wurde z.B. zunächst eine allgemeine Verständnisfrage des Fairness-Phänomens formuliert, bevor die Fairness/Unfairness-Ausprägung bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung und anschließend ihre Auswirkungen im Mittelpunkt standen. Weiterhin erfolgte die Anordnung der Fragen derart, dass sie inhaltlich zusammengehören. Beispielsweise wurden die Fragenblöcke zu den einzelnen Facetten der Fairness und Unfairness geordnet nacheinander bearbeitet. Schließlich sollten die abschließenden Fragen nach bislang unberücksichtigten wichtigen Aspekten Hinweise zur stetigen Verbesserung des Leitfadens

liefern und zugleich den offenen Charakter des Interviews betonen (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 146 ff.).

Da Gläser und Laudel (2010) für eine bessere Vergleichbarkeit der Interviews darüber hinaus die Ausformulierung der Fragen empfehlen (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 144), wurde zur schnellen Orientierung auf eine unterstützende grafische Gestaltung des Leitfadens geachtet. Hierzu gehören z.B. Hervorhebungen bei Typografie und Layout (vgl. Bogner et al., 2014, S. 29). Der komplette Interviewleitfaden ist im Anhang 4 zu finden.⁴⁵

Bei der Konzeption des Interviewleitfadens wurde von vornherein auf eine hohe Qualität geachtet. Die Entwicklung erfolgte im Rahmen eines Doktorandenkurses zum Thema Qualitative Research am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft an der Freien Universität Berlin. Hier wurde der Erstaufsatz mit den zehn Kursteilnehmern unterschiedlicher Spezialisierungen im Marketing- und Managementbereich in Workshops erprobt und iterativ weiterentwickelt. Die Kursteilnehmer haben sich im Rahmen des Kurses umfassende Methodenexpertise angeeignet und waren somit gut geeignete Diskussionspartner für die Entwicklung des Leitfadens.

Vor Beginn der Erhebung wurde der Interviewleitfaden durch einen Pretest in Form von insgesamt drei Testinterviews noch einmal pilotiert und hierfür die reale Interviewsituation bestmöglich nachempfunden. Dabei wurden die Testinterviewpartner so ausgewählt, dass sie den Experten der eigentlichen Studie dahingehend glichen, dass sie in ihrer Tätigkeit selbst Führungskräfte mittelständischer Unternehmen im B2B-Bereich waren und sich mit der Verhandlung und Ausführung von Verträgen auskannten. Nach jedem Interview wurde der Leitfaden inhaltlich und strukturell weiter präzisiert sowie sprachlich geschärft. Beispielsweise empfahlen die Testteilnehmer, Fragen zur Vertragsverhandlung und Vertragsausführung direkt innerhalb der Themenblöcke zu besprechen, statt sequenziell erst die eine und dann die andere Phase in getrennten Leitfäden vollständig zu erheben (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 150).

Darüber hinaus konnte der Interviewleitfaden auch nach Beginn der Erhebung um gewonnene Erkenntnisse aus durchgeführten Interviews angepasst und somit stets weiter verfeinert werden. Da der Leitfaden nicht die Aufgabe hat, Interviews zu standardisieren, ist ein solches Vorgehen nicht nur zulässig, sondern vielmehr erwünscht. Fragen können hierdurch zielgerichtet konkretisiert sowie neue relevante Fragen aufgenommen und irrelevante ausgeschlossen werden (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 150 f.). So wurde beispielsweise – neben kleineren sprachlichen

⁴⁵ Bei der Entwicklung des Interviewleitfadens wurde insbesondere den Empfehlungen zur Leitfadenkonstruktion von Bogner et al. (2014, S. 27 ff.) und Gläser und Laudel (2010, S. 142 ff.) gefolgt.

Anpassungen – nach dem siebten Interview die eher beliebige (und häufig ausschweifende) generelle Beschreibung der Vertragsverhandlungs- und Vertragsausführungsphase direkt mit der Diskussion der Fairness/Unfairness-Ausprägung kombiniert. Des Weiteren wurde nach dem achten Interview der Einstiegsfrage zur Relevanz von Fairness im Geschäftsleben die Frage nach einem allgemeinen Verständnis von Fairness vorangestellt, um die Interviewteilnehmer noch besser für die Thematik zu sensibilisieren (siehe hierzu den Hinweis von IP8 im Interviewbericht im Anhang 5).

Nachstehend werden die Interviewpartner und die damit verbundene Zusammensetzung der Stichprobe näher beschrieben.

4.2.3 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt wurden 29 Interviews mit Einkäufern und Verkäufern unterschiedlicher Branchen aus 27 Unternehmen im B2B-Bereich geführt. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte bewusst anhand theoretischer Überlegungen durch den Forscher. M. Q. Patton (2002) bezeichnet dieses Vorgehen auch als „purposeful sampling“ (M. Q. Patton, 2002, S. 230). Diese Vorgehensweise ist in qualitativen Studien dieser Art üblich (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 302). Die Anzahl der Interviews repräsentiert die für explorative Forschung empfohlene Stichprobengröße (vgl. Homburg et al., 2014, S. 61; McCracken, 1988, S. 17). Dies gilt u.a., weil sich mit zunehmender Interviewanzahl auch eine inhaltliche Sättigung aufgrund redundanter Informationen einstellte (vgl. Ulaga & Eggert, 2006, S. 120).

Bei der Stichprobenkonstruktion wurde auf Heterogenität unter den Teilnehmern geachtet, um entsprechend den Empfehlungen von Ulaga und Eggert (2006) mehrere Perspektiven von verschiedenen Unternehmen zu erhalten (vgl. Ulaga & Eggert, 2006, S. 121). Gleichzeitig mussten die Befragten in ihrer täglichen Arbeit aktiv in Verhandlungen mit Geschäftspartnern eingebunden sein und die anschließende Ausführung der Verträge begleiten. Daher können die Interviewteilnehmer als einflussreiche Entscheidungsträger bei Vertragsverhandlungen und Vertragsausführungen charakterisiert werden, die zudem in ihrer Rolle als Boundary Spanner agierten. Darüber hinaus waren die meisten Befragten ehemalige Executive MBA-Studenten mit Fokus auf das B2B-Marketing und/oder nahmen an Workshops zum industriellen Verhandlungs- oder Vertragsmanagement teil.

Insgesamt wurden 19 Interviews mit Vertriebsexperten und zehn Interviews mit Einkaufsexperten in die Studie einbezogen. Diese Rollen sind typisch bei der Durchführung von Vertragsverhandlungen im B2B-Bereich (vgl. Katok & Pavlov, 2013, S. 136). Die Experten verfügten

über eine durchschnittliche relevante Berufserfahrung im Schwerpunktbereich von knapp zehn Jahren, die von vier bis 25 Jahren reichte (die durchschnittliche allgemeine Berufserfahrung lag bei 13 Jahren). In zwei Fällen wurden jeweils zwei Interviews mit Gesprächsteilnehmern aus demselben Unternehmen geführt. Hierbei wurde bereits im Vorfeld streng auf die Berücksichtigung unterschiedlicher Beispieltransaktionen geachtet (z.B. Verkauf von Aufzuganlagen versus Wartungsverträgen), so dass weiterhin eine größtmögliche Heterogenität gegeben war.

Alle Interviewteilnehmer hatten zudem Erfahrungen mit Geschäftsbeziehungen. Diese umfassten sowohl schnelle wiederkehrende (z.B. Kauf von IT-Software), (hoch-)komplexe längerdauernde (z.B. Verkauf von Wasserkraftanlagen oder strategische Beratungsleitungen) als auch sehr langfristig ausgerichtete Geschäfte (z.B. Verkauf von langjährigen Wartungs- und Instandhaltungsdienstleistungen). Die beschriebenen Transaktionen wurden im Nachgang mit zwei B2B-Experten⁴⁶ diskutiert und den B2B-Geschäftstypen Commodity-, Projekt- und Verbund-Geschäft zur weiteren Analyse zugeordnet (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 192 ff.).⁴⁷ In den seltenen Fällen, in denen Interviewpartner über unterschiedliche Transaktionen berichtet haben, erfolgte die Zuordnung auf Basis der primären Beispielschilderungen (siehe hierzu auch die Anmerkungen in den Interviewberichten im Anhang 5).

Letztlich ist in Übereinstimmung mit McCracken (1988) sowohl die Stichprobengröße der Käufer- und Verkäufersicht als auch die Unterscheidung zwischen den B2B-Geschäftstypen angemessen, um relevante Erkenntnisse zu einem Phänomen zu erhalten: „The first principle is that “less is more.” It is more important to work longer, and with greater care, with a few people than more superficially with many of them. For many research projects, eight respondents will be perfectly sufficient“ (McCracken, 1988, S. 17).⁴⁸

Tabelle 6 zeigt die Zusammensetzung der Stichprobe und gibt einen Überblick über die wesentlichen Charakteristika der Interviews. Zur Wahrung der Anonymität sind die Interviewpartner entsprechend der Reihenfolge der Interviews mit „IP#“ gekennzeichnet. Im Rahmen der Vorstellung der Ergebnisse in Kapitel 5 ordnet diese Kennzeichnung auch wörtliche Zitate den Interviewteilnehmern zu.

Nachfolgend wird die Durchführung der Untersuchung dargelegt.

⁴⁶ Bei den Experten handelt es sich um Wissenschaftler mit Forschungsschwerpunkten im B2B-Bereich und somit ausgewiesener B2B-Expertise.

⁴⁷ Die Stichprobe enthält keine Transaktionen im Spot-Geschäft.

⁴⁸ Stichprobengröße: Verkäufersicht (19 Interviews), Käufersicht (zehn Interviews); Commodity-Geschäft (16 Interviews), Projekt-Geschäft (sechs Interviews), Verbund-Geschäft (sieben Interviews).

Tabelle 6: Übersicht der Interviewteilnehmer

Quelle: Eigene Darstellung.

Interview-partner	Branche	Unternehmensgröße ⁴⁹	Position	Relevante Arbeitserfahrung ⁵⁰	Perspektive	B2B-Geschäftstyp ⁵¹
IP1	Elektro- und Energietechnik: Solar-kraftwerk-Systeme	Umsatz: 75,8 Mrd. € Mitarbeiter: 362.000	Leiter Vertragsmanage-ment	10	Verkäufer	Projekt-Geschäft
IP2	Dienstleistungen im Anlagenbau: Nuk-leares Engineering	Umsatz: 70 Mio. € Mitarbeiter: 260	Vertriebsmanager	4	Verkäufer	Projekt-Geschäft
IP3	Softwareentwicklung	Umsatz: 28,3 Mrd. € Mitarbeiter: 122.458	Vertriebsmanagerin	4	Verkäufer	Verbund-Geschäft
IP4	Maschinenbau und Serviceleistungen: Aufzug- und Fahrtreppenanlagen	Umsatz: 6,8 Mrd. € Mitarbeiter: 45.246	Leiter Vertragsmanage-ment	8	Verkäufer	Verbund-Geschäft
IP5	Chemie und Rohstoffe	Umsatz: 4,4 Mrd. € Mitarbeiter: 16.009	Marketingmanager	10	Verkäufer	Commodity-Geschäft
IP6	Touristik	Umsatz: 120 Mio. € Mitarbeiter: 3.500	Leiterin Marketing & Vertrieb	12	Verkäufer	Verbund-Geschäft
IP7	IT-Dienstleistungen für Luftfahrtindust-rie	Umsatz: 640 Mio. € Mitarbeiter: 2.700	Senior Produktmanager	5	Verkäufer	Verbund-Geschäft
IP8	IT-Dienstleistungen im Bildungswesen	Umsatz: 3,7 Mio. € Mitarbeiter: 43	Leiterin IT	8	Käufer	Commodity-Geschäft
IP9	IT- und Telekommunikationsdienstleis-tungen	Umsatz: 100 Mio. € Mitarbeiter: 500	Leiter B2B-Marketing	20	Käufer	Commodity-Geschäft
IP10	Werbetechnik und Digitaldruckdienst-leistungen	Umsatz: 14 Mio. € Mitarbeiter: 32	Leiter Marketing & Vertrieb	5	Käufer	Commodity-Geschäft
IP11	Maschinen- und Anlagenbau: Logistik-systeme und Aufzuganlagen	Umsatz: 627 Mio. € Mitarbeiter: 3.700	Projektmanager	6	Käufer	Projekt-Geschäft
IP12	Maschinenbau und Betriebstechnik: Schienenfahrzeuglager	Umsatz: 7,5 Mrd. € Mitarbeiter: 48.400	Vertriebsmanager	12	Verkäufer	Commodity-Geschäft

⁴⁹ Die Unternehmensgrößen wurden im Rahmen der Interviewdurchführung im Jahr 2013/2014 erhoben und beziehen sich weitestgehend auf das Referenzjahr 2013.

⁵⁰ Die angegebene Arbeitserfahrung in Jahren bezieht sich ausschließlich auf Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung.

⁵¹ Die Einordnung nach Geschäftstyp erfolgte auf Basis der vom Interviewpartner eingenommenen Perspektive sowie der im Zusammenhang stehenden Beispielerzählungen der Transaktionen und kann vom eigentlichen Kerngeschäft der Unternehmen abweichen (z.B. Einkauf von IT-Softwarelösungen bei Medizintechnikunternehmen).

IP13	Maschinenbau: Hydraulikkomponenten und Systemlösungen	Umsatz: 280 Mio. € Mitarbeiter: 2.100	Kaufmännischer Leiter (CFO) & Leiter IT	18	Käufer	Verbund-Geschäft
IP14	Management- und Technologieberatung	Umsatz: 2,5 Mio. € Mitarbeiter: 25	Geschäftsführer (CEO) & Managementberater	8	Verkäufer	Projekt-Geschäft
IP15	Marktforschung: Pharmazeutische Analyseberichte	Umsatz: 2,6 Mio. € Mitarbeiter: 45	Business Development Manager	6	Verkäufer	Commodity-Geschäft
IP16	Medizintechnik	Umsatz: 1,4 Mrd. € Mitarbeiter: 3.200	Leiter Marketing & IT	9	Käufer	Verbund-Geschäft
IP17	Chemie und Rohstoffe	Umsatz: 17 Mrd. € Mitarbeiter: 12.500	Vertriebsmanager	7	Verkäufer	Commodity-Geschäft
IP18	Strategieberatung	Umsatz: 0,8 Mio. € Mitarbeiter: 12	Geschäftsführer (CEO) & Strategieberater	11	Verkäufer	Projekt-Geschäft
IP19	Handels- und Projektdienstleistungen: Energie, Agrar und Bau	Umsatz: 15,9 Mrd. € Mitarbeiter: 16.800	Referentin Services & Parts	5	Käufer	Commodity-Geschäft
IP20	Maschinen- und Anlagenbau: Wasserkraftanlagen	Umsatz: 5,7 Mrd. € Mitarbeiter: 43.100	Direktor Vertrieb & Marketing	25	Verkäufer	Projekt-Geschäft
IP21	Mess- und Regeltechnik: Temperatur- und Gassensorlösungen	Umsatz: 80 Mio. € Mitarbeiter: 280	Vertriebsleiter	8	Verkäufer	Commodity-Geschäft
IP22	Direkt- und Dialogmarketing	Umsatz: 1,7 Mio. € Mitarbeiter: 20	Teamleiter Kundenmanagement	5	Verkäufer	Commodity-Geschäft
IP23	Automotive: Antriebs- und Fahrwerktechnik	Umsatz: 16,8 Mrd. € Mitarbeiter: 72.600	Commodity Material Lead	4	Käufer	Commodity-Geschäft
IP24	Mess- und Regeltechnik: Gas- und Fluidsystemlösungen	Umsatz: 1,4 Mrd. € Mitarbeiter: 4.000	Marketing- & Vertriebsmanager	7	Verkäufer	Commodity-Geschäft
IP25	Automotive: Materialtechnologie und Autoabgaskatalysatoren	Umsatz: 9,8 Mrd. € Mitarbeiter: 14.000	Senior Vertriebs- & Produktmanager	12	Verkäufer	Commodity-Geschäft
IP26	Transport- und Logistikdienstleistungen	Umsatz: 55 Mrd. € Mitarbeiter: 435.500	Vice President Vertriebsmanagement	10	Käufer	Commodity-Geschäft
IP27	Personaldienstleistungen im Gesundheitswesen	Umsatz: 1,0 Mio. € Mitarbeiter: 13	Geschäftsführer (CEO)	6	Verkäufer	Commodity-Geschäft
IP28	IT-Dienstleistungen im Bildungswesen	Umsatz: 3,7 Mio. € Mitarbeiter: 43	Projektmanagerin Corporate Systems	10	Käufer	Verbund-Geschäft
IP29	Maschinenbau und Serviceleistungen: Aufzug- und Fahrtreppenanlagen	Umsatz: 6,8 Mrd. € Mitarbeiter: 45.246	Customer Excellence Manager	20	Verkäufer	Commodity-Geschäft

4.2.4 Untersuchungsdurchführung zur Datenerhebung

Der Datenerhebungsprozess erfolgte in zwei Phasen: Die ersten sieben Interviews wurden in der Zeit von März bis August 2013 durchgeführt. Ziel war es, das Thema und dessen Relevanz im Sinne einer explorativen Vorgehensweise initial zu ergründen und (noch) besser zu verstehen. Daran anschließend erfolgten weitere 22 Interviews in der Zeit von Juli bis Oktober 2014 mit dem Ziel, die gewonnenen Erkenntnisse zielgerichtet weiter zu vertiefen (für ein vergleichbares Vorgehen siehe z.B. Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012, S. 17 f.).

Die Interviewpartner wurden auf Basis eines breiten Netzwerkes an persönlichen Kontakten aus Tätigkeiten in der Forschung, Lehre und Unternehmenspraxis sowie Empfehlungen Dritter rekrutiert. Die Kontaktansprache erfolgte direkt persönlich, telefonisch oder per E-Mail. Dabei wurde gemäß dem Prinzip der informierten Einwilligung über Inhalt, Ziel und Vorgehensweise der Studie informiert und die Teilnahme angefragt (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 159). Nach positiver Rückmeldung wurden Termine für ein telefonisches oder persönliches Interview vereinbart.

Um sicherzustellen, dass die Interviews auf die gleiche Art und Weise durchgeführt und somit die Antworten der Interviewpartner durch unterschiedliche Interviewer nicht beeinflusst werden, wurden alle Interviews ausschließlich vom Autor dieser Arbeit geführt. Dabei wurde die empfohlene Rolle eines „[...] neutral fragenden, interessierten, vorinformierten Laien, der ein möglichst natürliches Gespräch mit dem Interviewpartner führt [...]“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 187) eingenommen. Nach vorheriger Zustimmung der Teilnehmer und Zusicherung einer anonymisierten Auswertung des Interviewmaterials durch den Forscher wurden alle 29 Interviews mit einem mobilen Digitalrecorder aufgenommen. Dies ermöglichte zum einen die Konzentration auf die Gesprächsinhalte und das aufmerksame Zuhören. Zum anderen konnte anschließend ein systematischer und kontrollierter Prozess der Aufbereitung und Auswertung des empirischen Materials erfolgen (vgl. Liebold & Trinczek, 2009, S. 40). Zusätzlich zur digitalen Audioaufnahme wurden ergänzend handschriftliche Notizen angefertigt. Diese Informationen finden sich u.a. in den Interviewberichten im Anhang 5 wieder.

Die Interviews dauerten zwischen 28 und 56 Minuten (durchschnittliche Dauer 42 Minuten) und orientierten sich an den Inhalten des in Abschnitt 4.2.2 beschriebenen Interviewleitfadens. Durchgeführt wurden 16 Interviews telefonisch und 13 persönlich vor Ort. Die telefonischen Interviews erfolgten in den meisten Fällen vom Arbeitsplatz des Interviewpartners aus; für die persönlichen Interviews wurden etwa die Geschäftsräume der jeweiligen Unternehmen genutzt.

Zum Einstieg in das Interview wurde im **ersten Themenblock** noch einmal kurz das Untersuchungsziel, die damit zusammenhängende Zielsetzung des Interviews und die Vorgehensweise vorgestellt. Auch wurde der offene Charakter des Gesprächs betont und zugleich Vertraulichkeit garantiert (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 170 f.). Bevor das Interview mit Start der Audioaufnahme begann, wurde zudem noch die Tätigkeitsrolle des Interviewpartners eingeordnet. Hierzu gehörte zum einen die Zuordnung zu den Transaktionsphasen der Vertragsverhandlung bzw. Vertragsausführung und zum anderen die der Perspektive der Verkäufer- bzw. Einkäufer-sicht. Diese Einordnungen waren wichtig, um die anschließenden Interviewfragen entsprechend der Rolle und Perspektive zu konkretisieren und den Interviewpartner gedanklich einzustimmen. Auch bildete die Einordnung eine wichtige Grundlage für die spätere Datenanalyse und -interpretation (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 116). Letztendlich verfügten alle Interviewpartner über kontextbezogenes Wissen zur Vertragsverhandlung- und Vertragsausführungsphase.

Im **zweiten Themenblock** folgten, nach einer Einstiegsfrage zum Verständnis von allgemeiner Fairness im Geschäftsleben, episodische Erzählaufforderungen und Fragen zum Begriffsverständnis zu wahrgenommener Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung. Hierdurch entwickelte der Interviewpartner für sich eine Vorstellung zu den relevanten Begriffen und Zusammenhängen, so dass darauf aufbauend im nächsten Schritt die Bedeutung von Fairness und Unfairness sowie deren Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung thematisiert werden konnte. Die abschließende Frage nach der Definition einer Vertragsverhandlungsfairness und Vertragsausführungsfairness bildete die inhaltliche Klammer dieses Themenblocks und fasste die Diskussion zusammen.

Im **dritten Themenblock** wurden einzeln die Facetten der wahrgenommenen distributiven, prozeduralen, interpersonalen und informational Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung inhaltlich vertieft. In Anlehnung an die Critical Incident Technique wurde hierbei für jede Facette nach besonders stark ausgeprägten fairen und unfairen Beispielen aus der Unternehmenspraxis gefragt, um möglichst die relevantesten Erscheinungsformen für die jeweilige Konzeptualisierung zu erhalten.⁵² Damit das Antwortverhalten der

⁵² A. Liu et al. (2015) fassen die Critical Incident Technique wie folgt zusammen: „Critical incident technique (CIT) involves the use of specific stories and examples (i.e. incidents) that are content analyzed with the purpose of uncovering emergent themes, patterns and categories“ (A. Liu et al., 2015, S. 910). Folglich sind Critical Incidents besondere positive oder negative Ereignisse, die sich zur Exploration und Analyse von Situationen, Interaktionen oder Prozessen eignen (vgl. Bartsch & Specht, 2009, S. 379). Für eine ausführliche Darstellung der Anwendung der Critical Incident Technique bei der Erforschung interorganisationaler Beziehungen siehe z.B. Schurr (2007, S. 161 ff.).

Interviewpartner nicht systematisch lediglich die Beschreibung der positiven Fairness oder der negativen Unfairness thematisiert, z.B. durch alleinigen Verweis auf die Kehrseite der gerade dargestellte Ausprägung, wurde punktuell die Reihenfolge der Frage nach Fairness und Unfairness der Facetten getauscht. In der anschließenden Datenanalyse wurden auch nur tatsächlich beschriebene und somit ausreichend reflektierte Schilderungen zu den jeweiligen Facetten der Fairness- bzw. Unfairness-Ausprägung berücksichtigt. Ferner regte die abschließende Frage zur Relevanz der einzelnen Facetten den Gesprächspartner zur Reflexion an, so dass ggf. weitere Charakteristika und/oder Auswirkungen der Facetten thematisiert wurden. Im Laufe des Interviews konnte so ein stetig höheres Verständnis der Facettenartigkeit von wahrgenommener Fairness und Unfairness herausgearbeitet werden.

Im **vierten Themenblock** wurden die Auswirkungen von wahrgenommener Fairness und Unfairness auf die Phasen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung weiter erforscht. Mögliche Effekte der einen auf die andere Vertragsphase wurden erfasst, ebenso die Auswirkungen der jeweiligen Phasen auf Verhaltensabsichten hinsichtlich der Geschäftsbeziehung. Dabei wurden auch mögliche Auswirkungen von wahrgenommener Fairness und Unfairness auf Wiederverkauf- bzw. Wiederkaufabsichten konkretisiert. Da im B2B-Bereich oft hauptverantwortliche Akteure zwischen der Phase der Vertragsverhandlung (z.B. Verkaufs- oder Beschaffungsabteilung) und Vertragsausführung (z.B. Projektmanagementabteilung) wechseln (vgl. Berkel, 2013, S. 185), interessierten auch diesbezügliche Einflüsse auf die Beurteilung von wahrgenommener Fairness und Unfairness.

Zum Abschluss des Interviews im **fünften Themenblock** wurde dem Interviewpartner für dessen Teilnahme gedankt und die Möglichkeit geboten, inhaltlich noch wichtige Aspekte zum Thema hinzuzufügen. Insgesamt bestätigten die Teilnehmer eine umfassende Vertiefung des Themas. Nach Beendigung der Audioaufnahme wurden zudem die Bereitschaft für Rückfragen sowie weitere mögliche Gesprächskontakte erfragt (vgl. Bogner et al., 2014, S. 61). Abschließend wurden für die weitere Aufbereitung der Interviews relevante deskriptive Informationen zu den Befragten, deren Unternehmen sowie zu Eigenschaften typischer Transaktionen (Einzeltransaktion versus Geschäftsbeziehung) erhoben.⁵³

Insgesamt zeigten die Interviewteilnehmer ein großes Interesse am Thema der Untersuchung und betonten dessen Relevanz. Zudem wirkten die Interviewpartner mit den angesprochenen

⁵³ Die vollständig erhobenen Informationen zur Stichprobe können dem beigelegten Datenträger entnommen werden.

Inhalten des Leitfadens gut vertraut und waren bereit, Informationen im Dialog offen zu teilen. Auch schien die Interviewsituation authentisch und durch Expertise und Faktenreichtum geprägt. Grundsätzlich konnten in den Interviews alle relevanten Inhalte des Interviewleitfadens angesprochen werden. Im Anschluss an jedes Interview wurde ein Interviewbericht angefertigt (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 192). Eine Zusammenfassung der Interviewberichte kann dem Anhang 5 entnommen werden.

Im Weiteren wird die Aufbereitung des zu analysierenden empirischen Datenmaterials erläutert.

4.2.5 Regelbasierte Transkription zur Datenaufbereitung

Die Interviews wurden im Anschluss an die Durchführung – wie für Experteninterviews empfohlen – durch den Autor dieser Arbeit mithilfe der Transkriptionssoftware *f4transkript* vollständig transkribiert (vgl. Bogner et al., 2014, S. 41). Das erstellte Textmaterial entspricht den auszuwertenden Rohdaten (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 43). Da für die Zielsetzung der Untersuchung der Inhalt der Aussagen und nicht die Art und Weise der Äußerung im Mittelpunkt steht, wurde für den Zweck dieser Arbeit ein einfaches Transkriptionssystem als angemessenes Vorgehen gewählt. Demnach wurde nur so detailliert wie nötig, nicht wie möglich, transkribiert (vgl. Bogner et al., 2014, S. 42). Hierzu gehören beispielsweise die Verschriftlichung in Standardorthografie sowie die Vernachlässigung non- und paraverbaler Äußerungen. Auch wurde streng auf die Befolgung der Anonymität der Interviewpartner, deren Unternehmen oder sonstige im direkten Zusammenhang stehende Dritte geachtet. Eine vollständige Übersicht der bei der Aufbereitung des Datenmaterials verwendeten Transkriptionsregeln kann dem Anhang 6 entnommen werden.

Die Aufbereitung des Interviewmaterials erfolgte in zwei sequenziellen Schritten: Zunächst entstanden wortwörtliche Transkripte aller Audioaufnahmen. Dann wurde das gesamte verschriftlichte Material zu Qualitätszwecken in einem weiteren Durchlauf noch einmal mit den Audioaufnahmen abgeglichen und dabei leicht geglättet. Hierzu gehören etwa die Korrektur von Wortverschleifungen, Wort- und Satzabbrüchen sowie Interpunktion zugunsten der Lesbarkeit und Verständlichkeit. Zum einen sollte dadurch das Material für die daran anschließende Datenanalyse verbessert werden. Zum anderen steigerte die intensive Auseinandersetzung mit den Interviews die Vertrautheit mit dem Datenmaterial bereits vor der eigentlichen Auswertung. Das daraus resultierende relevante Datenmaterial umfasst 341 einzeilig

formatierte Textseiten. Diese bilden die Grundlage für die anschließende Datenanalyse und -interpretation.⁵⁴

Nachdem die Vorgehensweise zur Erhebung der empirischen Daten in den vorigen Abschnitten vorgestellt wurde, werden in den folgenden Abschnitten die Verfahren der Datenanalyse und -interpretation dargelegt.

4.3 Datenauswertung: Verfahren der Datenanalyse und Dateninterpretation

4.3.1 Auswahl und Einordnung der Auswertungsmethoden

Die Konzeptualisierung von wahrgenommener Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung (erste Forschungsfrage, siehe Abschnitt 1.2) erfolgt mithilfe der **Gioia-Methode**, deren Bezeichnung auf den Hauptbegründer dieser Methodologie zurückgeht (vgl. Gehman et al., 2017, S. 285).⁵⁵ In ihrem grundsätzlich induktivem Ansatz folgt die Methode den Grundzügen der Grounded Theory (vgl. Gioia et al., 2013, S. 16).⁵⁶ Die strukturierte, methodische Vorgehensweise schafft größtmögliche Transparenz und wirkt zugleich der Kritik entgegen, qualitative Forschung sei willkürlich, unstrukturiert und intersubjektiv (vgl. Gioia et al., 2013, S. 18). Die Datenanalyse erfolgt hierbei schrittweise und ist durch den wiederholten Wechsel von induktiven und abduktiven Schlussfolgerungen gekennzeichnet (vgl. Gioia et al., 2013, S. 21). Die Gioia-Methode hat sich in zahlreichen Veröffentlichung zur systematischen Analyse von Experteninterviews im Management- und Marketingbereich als geeignet erwiesen, was die Zweckmäßigkeit für die Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit bekräftigt (vgl. z.B. Chandler et al., 2018, S. 76; Clark et al., 2010, S. 403 ff.; Elgeti & Kleinaltenkamp, 2022, S. 34; Geiger, 2017, S. 93 ff.; Gioia et al., 2010, S. 6 ff.; Harrison & Corley, 2011, S. 393 ff.; Laubert & Geiger, 2018, S. 1067 ff.; Nag & Gioia, 2012, S. 425 ff.).

Im Mittelpunkt der Methode steht die Entwicklung von Konzepten, für die es in der bestehenden Literatur noch keine adäquaten theoretischen Bezüge zu geben scheint (vgl. Gioia et al., 2013, S. 20). Dabei grenzen Gioia et al. (2013) Konzepte wie folgt von Konstrukten ab: „By “concept,” we mean a more general, less well-specified notion capturing qualities that describe

⁵⁴ Die Transkripte und Audiodateien aller Interviews befinden sich auf dem beigelegten Datenträger. Die Dateibenennung der Transkripte und Audiodateien folgt einer einheitlichen Logik unter Sicherstellung der Anonymität der Interviewpartner (siehe Transkriptionsregel Nr. 10 im Anhang 6). Die Dateibenennungslogik kann im Anhang 7 eingesehen werden.

⁵⁵ Für eine Zusammenfassung der Gioia-Methode siehe z.B. auch Langley und Abdallah (2011, S. 212 ff.).

⁵⁶ Die Grounded Theory geht zurück auf die grundlegenden Arbeiten von Glaser und Strauss (1967); Strauss und Corbin (1998). Eine ausführliche Darstellung der Grounded Theory siehe z.B. O'Reilly et al. (2012, S. 247 ff.); Suddaby (2006, S. 633 ff.).

or explain a phenomenon of theoretical interest. Put simply, in our way of thinking, *concepts are precursors to constructs* in making sense of organizational worlds – whether as practitioners living in those worlds, researchers trying to investigate them, or theorists working to model them“ (Gioia et al., 2013, S. 16, Herv. i.O.). Demnach handelt es sich bei Konzepten (noch) um umfassende, eher abstrakte Begriffe, die zu einem späteren Zeitpunkt genauer spezifiziert, operationalisiert und gemessen werden können (vgl. Gioia et al., 2013, S. 27). Nach der zugrunde liegenden Terminologie können Fairness und Unfairness im Kontext der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung in der vorliegenden Untersuchung als Konzepte und nicht als Konstrukte betrachtet werden.

Daneben ermöglicht die Gioia-Methode auch die Untersuchung von Wirkungen der jeweiligen Fairness/Unfairness-Ausprägung bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung auf Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten im Zuge der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen (zweite Forschungsfrage, siehe Abschnitt 1.2). Nachdem bereits die Konzepte der Fairness und Unfairness bei der Verhandlung und Ausführung von Verträgen konkretisiert wurden, werden nun relevante Wirkungsgrößen der Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten identifiziert. Hierbei liegt der primäre Fokus weniger auf dem Entdecken neuer unbekannter Konzepte. Vielmehr sollen die wesentlichen (und ggf. bereits in der Literatur anerkannten) Wirkungsgrößen der Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung für die weitere Analyse extrahiert werden.

Um im Anschluss Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den zuvor entwickelten Konzepten innerhalb der Interviews analysieren zu können, wird die **Laddering-Technik** zur Analyse von **Means-End Chains** angewendet (vgl. z.B. Macdonald et al., 2016, S. 101; Reynolds & Gutman, 1988, S. 11 ff.). Das explorative Vorgehen der Laddering-Technik geht zurück auf die Überlegungen von Reynolds und Gutman (1988) und wurde ursprünglich in der qualitativen Marketingforschung zur Erforschung von persönlichen Meinungen und Einstellungen eingesetzt (vgl. Aghamanoukjan et al., 2009, S. 422). Hierbei führen sogenannte Leitern von konkreten Eigenschaften zu abstrakteren Werten (vgl. Reynolds & Gutman, 1988, S. 12).

Fundiert wird die Laddering-Technik durch die Means-End Theory, der die Annahme zugrunde liegt, dass Eigenschaften bzw. eingesetzte Mittel (*means*) zur Erfüllung bestimmter Wünsche bzw. Zielzustände (*ends*) herangezogen werden. Das schrittweise repetitive Fragen des Interviewers zu relevanten Mitteln und Zielen während der Datenerhebung unterstützt das

zielgerichtete Aufdecken der Means-End Chains (vgl. Gutman, 1982, S. 60 ff.; Reynolds & Gutman, 1988, S. 11 ff.). Nach Gengler und Reynolds (1995) stellt die Laddering-Technik seither eine Standardmethode dar, um Hinter- und Bestimmungsgründe menschlichen Handelns aufzudecken und zu erklären (vgl. Gengler & Reynolds, 1995, S. 22). Das Besondere an der Methode ist der Umgang mit den Interviewdaten von einem zunächst qualitativen hin zu einem quantitativen Analyseverfahren (vgl. Reynolds & Gutman, 1988, S. 19). Die Adaption der Methode hat sich in hochrangigen Veröffentlichungen im B2B-Bereich zur Untersuchung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen bewährt, was ihre Eignung auch für die vorliegende Untersuchung nahelegt (vgl. z.B. Flint et al., 2002, S. 103 ff.; Macdonald et al., 2016, S. 101 ff.).

Schließlich bilden die vorangegangenen Analysen die Voraussetzung dafür, mögliche Unterschiede zwischen den Auswirkungen von Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung aus Käufer- und Verkäufersicht sowie bei unterschiedlichen Geschäftstypen im B2B-Bereich weiter zu erforschen (dritte Forschungsfrage, siehe Abschnitt 1.2). Hierfür werden die Means-End Chains der einzelnen Gruppen (d.h. Käufer versus Verkäufer; Commodity-Geschäft versus Projekt-Geschäfte versus Verbund-Geschäft) weiteren vertiefenden Analysen unterzogen.

Tabelle 7 fasst die Forschungsfragen, die zu ihrer Analyse verwendeten Methoden, durchzuführenden Tätigkeiten und angestrebten (Zwischen-)Ergebnisse der empirischen Annäherung zusammen. In den nachfolgenden Abschnitten werden dann die verwendeten Methoden zur Datenanalyse und -interpretation detailliert dargestellt. Zur besseren Nachvollziehbarkeit werden hierfür auch direkte Bezüge zur vorliegenden Untersuchung hergestellt.

Tabelle 7: Verwendete Methoden, Tätigkeiten und (Zwischen-)Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen

Quelle: Eigene Darstellung.

Forschungsfragen	Verwendete Methoden	Tätigkeiten und (Zwischen-)Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen
1. Forschungsfrage: Wie können wahrgenommene Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung im B2B-Bereich konzeptualisiert werden?	Gioia-Methode	Identifikation relevanter Eigenschaften zur Entwicklung der Konzepte der Fairness/Unfairness-Ausprägung bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung
2. Forschungsfrage: Wie wirken sich wahrgenommene Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung auf Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten im Zuge der Entwicklung von B2B-Geschäftsbeziehungen aus?	Gioia-Methode	Identifikation relevanter Eigenschaften (Wirkungsgrößen) der Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten im Zuge der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen
	Laddering-Technik und Means-End Chains Analyse	Analyse von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen den zuvor entwickelten Konzepten
3. Forschungsfrage: Wie unterscheiden sich die Auswirkungen von wahrgenommener Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung a) aus Käufer- und Verkäufersicht sowie b) bei unterschiedlichen Geschäftstypen im B2B-Bereich?	Weitere vertiefende Analysen der Means-End Chains	Aufdecken von Unterschieden zwischen den analysierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen bei: <ul style="list-style-type: none"> • Käufer- und Verkäuferunternehmen • unterschiedlichen B2B-Geschäftstypen (Commodity-Geschäft, Projekt-Geschäft, Verbund-Geschäft)

4.3.2 Anwendung der Gioia-Methode zur Ermittlung der Datenstruktur und Definition relevanter Konzepte

Die erste Stufe der Analyse zielt darauf ab, relevante Eigenschaften zur Entwicklung der einzelnen für die vorliegende Untersuchung relevanten Konzepte mit der Gioia-Methode zu identifizieren. Die Auswertung der qualitativen Daten mit der Gioia-Methode umfasst folgende Analyseschritte (vgl. Gioia et al., 2013, S. 20 ff.):

In einem ersten Schritt wird das erhobene empirische Datenmaterial der Interviewtranskripte durch offenes Codieren von Textstellen in kleine Sinneinheiten segmentiert (vergleichbar dem *open coding* der Grounded Theory). Extrahierte Segmente umfassen als Analyseeinheit Zitate, also aufeinanderfolgende Sätze eines Textabsatzes, mit Hinweisen auf den Untersuchungsgegenstand und können somit relevante Begriffe oder erste Kategorien umfassen. Dabei werden die verwendeten sprachlichen Ausdrücke und Bezeichnungen aus den Transkripten weitgehend beibehalten, um im weiteren Verlauf möglichst nahe an bestimmte Gedanken, Einsichten oder Mustern der Interviewpartner heranreichen und erst in einem zweiten Schritt verallgemeinernde

Ableitungen vornehmen zu können. Nach der Analyse der ersten Interviews kann die Anzahl der codierten Segmente schnell im dreistelligen Bereich liegen: „There could easily be 50 to 100 1st-order categories that emerge from the first 10 interviews, and the sheer number of categories initially becomes overwhelming“ (Gioia et al., 2013, S. 20). In der Untersuchung der vorliegenden Arbeit wurden beispielsweise für die Fairness/Unfairness-Ausprägung der Vertragsverhandlung in den ersten zehn Interviews 134 Segmente codiert, wobei hiervon 73 auf die Fairness- und 61 auf die Unfairness-Ausprägung entfallen. Das offene Codieren wird über alle Interviews so lange wiederholt, bis alle relevanten Segmente extrahiert sind. Je nach Detaillierungsgrad werden die Segmente als **First-Order Terms** (Begriffe erster Ordnung) oder **First-Order Categories** (Kategorien erster Ordnung) bezeichnet. In der vorliegenden Untersuchung wurden am Beispiel der Fairness/Unfairness-Ausprägung der Vertragsverhandlung über alle 29 Interviews insgesamt 576 Segmente codiert, wovon 337 auf die Fairness- und 239 auf die Unfairness-Ausprägung entfallen. Codiert wurden ausschließlich Textabschnitte, die einen klaren Inhalt vermitteln – Verweise auf z.B. die Kehrseite einer vorab beschriebenen Fairness/Unfairness-Ausprägung wurden folglich nicht codiert (siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.2.4). Die codierten Segmente wurden in einem ersten vom Forscher induzierten Abstraktionsschritt nahe der Originalsprache der Interviewpartner paraphrasiert. Diese Paraphrasen stellen die Kategorien erster Ordnung dar.

In einem zweiten Schritt werden die identifizierten Kategorien erster Ordnung miteinander verglichen, erste Zusammenhänge in den empirischen Daten entdeckt und in inhaltlich gleichen Kategorie-Gruppen konsolidiert. Dabei reduziert sich die Anzahl der relevanten Codes auf eine überschaubarere Größe (vergleichbar dem *axial coding* der Grounded Theory). Diese zusammengefassten Codes stellen **First-Order Concepts** (Konzepte erster Ordnung) dar. Um diesen zweiten vom Forscher induzierten Abstraktionsschritt bestmöglich offenzulegen, wurden für die Untersuchung dieser Arbeit in Zwischenschritten aus den paraphrasierten Segmenten zunächst grobe Konzepte und dann Schlagwörter extrahiert. Diese bestanden weiterhin aus Begrifflichkeiten der Originalsprache der Interviewpartner und gingen schließlich in den Konzepten erster Ordnung auf. Für das Beispiel der Fairness/Unfairness-Ausprägung der Vertragsverhandlung konnten insgesamt 122 Interviewpartner-zentrierte Konzepte erster Ordnung identifiziert werden, wobei hiervon 64 auf die Fairness- und 58 auf die Unfairness-Ausprägung entfallen.

Ziel des dritten Schritts ist die Identifikation einer theoretischen Struktur zwischen den einzelnen Konzepten erster Ordnung. Hierfür werden **Second-Order Themes** (Themen zweiter

Ordnung) gebildet, die die Konzepte erster Ordnung im Hinblick auf die zu bildende Theorie zusammenfassen (vergleichbar mit dem *selective coding* der Grounded Theory). Während sich die Konzepte erster Ordnung noch stark an den empirischen Daten und somit an der Originalsprache der Interviewpartner orientieren, liegt der Fokus der Themen zweiter Ordnung nun auf der Entwicklung einer theoretisch verankerten Struktur zwischen den Konzepten. Demnach erfolgt die Konkretisierung der übergeordneten Themen theoretisch fundiert durch den Forscher, wobei diese weiterhin den angemessenen Sinn der einzelnen Segmente vermitteln. Die kontinuierliche Iteration zwischen neu entstehenden Kategorien aus den datenbasierten Analysen und ihrer theoretischer Fundierung wird so lange fortgeführt, bis eine theoretische Sättigung erreicht ist. Gioia et al. (2013) sprechen hier auch von einer induktiv-abduktiven Vorgehensweise: „Upon consulting the literature, the research process might be viewed as transitioning from “inductive” to a form of “abductive” research, in that data and existing theory are now considered in tandem [...]“ (Gioia et al., 2013, S. 21). In der vorliegenden Arbeit ist der Punkt der theoretischen Sättigung gegeben, sobald sich keine neuen erkennbaren Muster zu den unterschiedlichen Facetten der jeweiligen Fairness/Unfairness-Ausprägung bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung sowie relevanten Eigenschaften (Wirkungsgrößen) der Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten im Zuge der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen finden lassen. Am Beispiel der Fairness/Unfairness-Ausprägung der Vertragsverhandlung wurden in diesem Abstraktionsschritt die identifizierten Konzepte erster Ordnung jeweils in insgesamt 18 Themen zweiter Ordnung zusammengeführt. Die Benennung der Themen zweiter Ordnung orientierte sich zum einen an Bezeichnungen aus der Literatur zur organisationalen Fairness und Unfairness (z.B. Höflichkeit oder Respekt der interpersonalen Facette). Zum anderen wurde im *Duden Onlinewörterbuch* nach geeigneten Begrifflichkeiten recherchiert, die entweder an der verwendeten Originalsprache der Interviewteilnehmer ausgerichtet waren oder die Bedeutung inhaltlich angemessen repräsentierten.

In einem vierten Schritt werden die Themen zweiter Ordnung auf höherer Ebene in **Aggregate Dimensions** (aggregierte Dimensionen) weiter abstrahiert und fundiert subsummiert, um ein theoretisches Konzept zu bilden. Folglich sind die aggregierten Dimensionen auch die Top-Level-Kategorien der zu erforschenden Konzepte der vorliegenden Untersuchung (vgl. Geiger, 2017, S. 94). Die übergeordneten theoretischen Konzepte der aggregierten Dimensionen stellen jeweils die Fairness/Unfairness-Ausprägung der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung (im Folgenden Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness) sowie die Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten bei der Entwicklung von

Geschäftsbeziehungen dar. Am verwendeten Beispiel der Fairness/Unfairness-Ausprägung der Vertragsverhandlung wurden in Anlehnung an die Literatur zu Fairness und Unfairness nun die Themen zweiter Ordnung jeweils weiter zusammengefasst zu vier aggregierten Dimensionen der distributiven, prozeduralen, interpersonalen und informationalen Vertragsverhandlungsfairness bzw. Vertragsverhandlungsunfairness.

Bevor schlussendlich die visuelle Abbildung der einzelnen Abstraktionsebenen der empirischen Daten im Fokus steht, wurden zur Erhöhung der Qualität der finalen Struktur der Daten in der vorliegenden Untersuchung die Ergebnisse der einzelnen Analyseschritte im Rahmen von Forscher-Praktiker-Checks überprüft: Zunächst wurden alle (Teil-)Ergebnisse der Abstrahierungs- und Aggregationsprozesse in Workshops mit einer erfahrenen B2B-Praktikerin kritisch diskutiert und präzisiert. Darüber hinaus wurde die wichtige Zuordnung der Themen zweiter Ordnung zu den aggregierten Dimensionen noch einmal mit zwei promovierten Praktikerinnen aus dem B2B-Bereich fokussiert geprüft und (wenn sinnvoll) zielführend angepasst.⁵⁷ Somit konnte wertvolles Feedback sowohl aus praktischer als auch aus wissenschaftlicher Sicht zur Verbesserung der Datenstruktur berücksichtigt werden (für ein ähnliches Vorgehen siehe z.B. Corley & Gioia, 2004, S. 184).

Die entstehende **Datenstruktur** (First-Order Concepts → Second-Order Themes → Aggregate Dimensions) bildet schließlich die Grundlage für die Entwicklung eines datenbasierten induktiven Modells, das direkt in den Erfahrungen und verwendeten Begrifflichkeiten der Interviewpartner verankert ist. Gioia et al. (2013) fassen den Prozess der Modellentwicklung und die daraus resultierenden Stärken des Modells wie folgt zusammen: „Therefore, we keep a front-and-center focus on our ultimate goal of building a vibrant inductive model that is grounded in the data (as exemplified by the data structure), one that captures the informants’ experience in theoretical terms. The resulting grounded theory model, then, should be one that shows the dynamic relationships among the emergent concepts that describe or explain the phenomenon of interest and one that makes clear all relevant data-to-theory connections (thus allaying the usual concern that qualitative research too often does not show just how data relate to theory)“ (Gioia et al., 2013, S. 22). Demnach bilden die visuell dargestellten Datenstrukturen der einzelnen im Fokus dieser Arbeit stehenden Konzepte in Abschnitt 5.1 die Basis für das entstehende Modell der Wirkungen von Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung

⁵⁷ Die Ergebnisse dieser beiden Prüfverfahren wurden dokumentiert und befinden sich als *MS Excel*-Datei auf dem beigefügten Datenträger.

und Vertragsausführung auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich in Abschnitt 5.5.

Abbildung 11 fasst die einzelnen Analyseschritte der Gioia-Methode mit ihren wesentlichen Eigenschaften noch einmal zusammen.

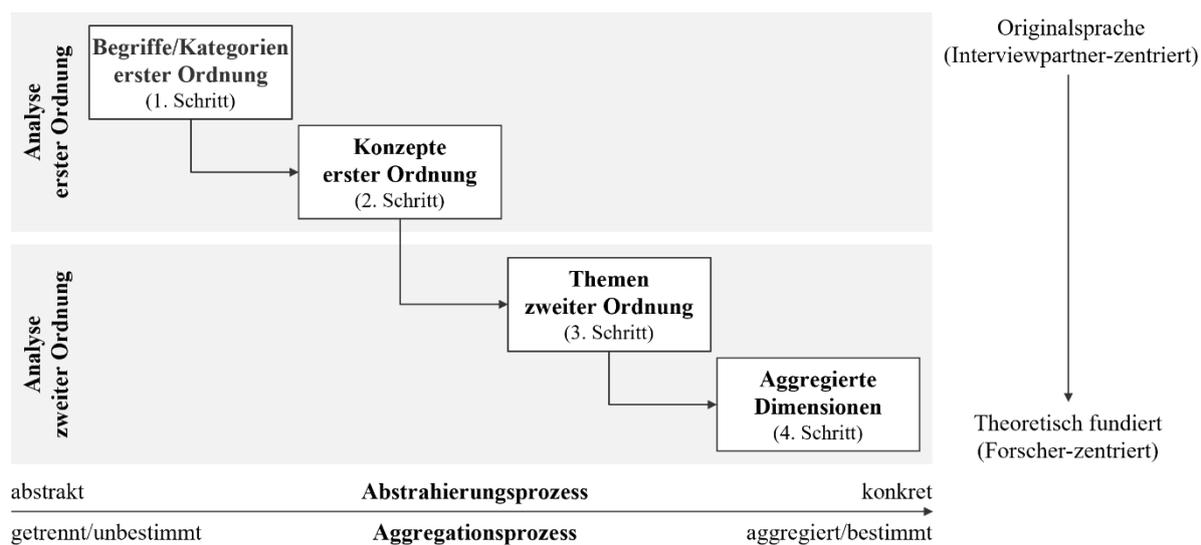


Abbildung 11: Analyseschritte der Gioia-Methode

Quelle: Eigene Darstellung.

Für ein effizientes und effektives Vorgehen bei der Auswertung der umfangreichen Interviewdaten wird die Verwendung einer computergestützten, qualitativen Analysesoftware empfohlen (vgl. z.B. Clark et al., 2010, S. 407; Gioia et al., 2010, S. 8). In der vorliegenden Untersuchung wurde die strukturierte Auswertung des transkribierten Textmaterials durch die Analysesoftware *MAXQDA 11* unterstützt. Darüber hinaus wurden die Daten mit dem Tabellenkalkulationsprogramm *MS Excel* weiter analysiert und zielführend aufbereitet.⁵⁸

4.3.3 Anwendung der Laddering-Technik zur Analyse von Means-End Chains

Die zweite Stufe der Analyse besteht darin, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den zuvor entwickelten Konzepten mithilfe der Laddering-Technik zur Analyse von Means-End Chains zu untersuchen. Da in der vorliegenden Untersuchung die aggregierten Dimensionen die Top-Level-Kategorien der Konzepte darstellen, erfolgt die Darstellung der Kausalitäten auf

⁵⁸ Alle relevanten Ergebnisse der Gioia-Methode befinden sich als separate Dateien auf dem beigegeführten Datenträger.

dieser Ebene. Gemäß der Means-End Theory sind die aggregierten („Ursache-“)Dimensionen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness demzufolge „Means“ und die aggregierten („Wirkungs-“)Dimensionen der Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten hinsichtlich der Geschäftsbeziehung „Ends“. Die Auswertung umfasst nachfolgende Analyseschritte:

In einem ersten Schritt werden zunächst die für die Analyse der Means-End Chains erkannten Mittel (*means*) und Wirkungen (*ends*) aus den Transkripten der einzelnen Interviews erfasst und in hierarchisch angelegten **Ladders** (Leitern) in eine entsprechende Ursache-Wirkungs-Reihenfolge gebracht (vgl. Gutman, 1982, S. 71; Reynolds & Gutman, 1988, S. 12). Um diesen Prozess zu erleichtern, wurden in der vorliegenden Arbeit vorab alle codierten Segmente der Interviews durch zugewiesene „Cards“ gekennzeichnet. Cards beschreiben demnach eindeutig identifizierbare Segmentabschnitte mit den zugeschriebenen aggregierten Dimensionen, dahinterliegenden Themen zweiter Ordnung etc. Bei Mehrfachcodierung eines Segmentabschnitts wurde der entsprechenden Card zusätzlich zur Nummerierung ein Großbuchstabe angestellt (z.B. IP13-9A).⁵⁹ Folglich zeigt die Aneinanderreihung der Cards innerhalb einer Leiter die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den übergeordneten aggregierten Dimensionen der einzelnen Konzepte mit den inhaltlich dazugehörigen Themen zweiter Ordnung (für ein ähnliches Vorgehen siehe z.B. Macdonald et al., 2016, S. 117 f.).

Die Bestimmung eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs innerhalb einer Leiter erfolgte regelgetreu entlang vorab festgelegter Grundregeln. Das für die vorliegende Arbeit entwickelte Regelwerk kann dem Anhang 8 entnommen werden. Leitern können sich beispielsweise direkt auf Segmentabschnitte im selben Segment (z.B. IP10-11B → IP10-11C) oder auf später folgende Segmente beziehen (z.B. IP22-55A → IP22-59A). Die daraus entstandenen Leitern wurden je Interview durchnummeriert aufgelistet (z.B. IP19-L23). Nach Fertigstellung aller Leitern wurden diese zu Qualitätszwecken stichprobenartig mit einem B2B-Wissenschaftler mit ausgewiesener Methodenkompetenz bei der Anwendung der Laddering-Technik in einem Workshop diskutiert. Die vorgestellten Leitern wurden einzeln nachvollzogen und als inhaltlich logisch aufgestellt anerkannt, so dass von einer angemessenen Qualität aller Leitern ausgegangen werden kann (für ein ähnliches Vorgehen siehe auch hier z.B. Corley & Gioia, 2004, S. 184).

⁵⁹ Die entwickelte Logik der Cards zur eindeutigen Kennzeichnung aller codierten Segmentabschnitte wird auch bei Interviewzitatzen als Quellennachweis verwendet.

In der vorliegenden Arbeit konnten so in den 29 Interviews 560 Leitern identifiziert werden, mit durchschnittlich 19 Leitern pro Interview (Spanne: 1–48 Leitern).

Für die weitere Analyse wurden in Anlehnung an die Literatur die aggregierten Dimensionen der Konzepte zudem noch in einen numerischen Inhaltscode (*content code*) übersetzt, der in der Means-End Theory grundsätzlich die hierarchische Anordnung der Mittel und Wirkungen in aufsteigender Nummerierung von konkret nach abstrakt kennzeichnet (vgl. Reynolds & Gutman, 1988, S. 18 f.). Dafür wird häufig eine dreistufige A-priori-Klassifizierung in Attribute, Konsequenzen und Werte verwendet (vgl. Reynolds & Gutman, 1988, S. 12). In der vorliegenden Arbeit spiegeln die Inhaltscodes einerseits die Einteilung der Konzepte in Mittel und Wirkungen wider und fassen andererseits die aggregierten Dimensionen und Themen zweiter Ordnung strukturell zusammen (siehe Anhang 9). Demnach wurde abweichend zur dreistufigen A-priori-Klassifizierung in dieser Arbeit eine zweistufige Klassifizierung aus Fairness- und Unfairness-Wahrnehmungen (Mittel) sowie deren Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung (Wirkungen) angewendet. Dabei bestand jede Leiter aus mindestens je einem Mittel und einer Wirkung. Die durchschnittliche Leiterlänge betrug 1,2 (Spanne: 1–2 Leitern).

In einem zweiten Schritt werden anschließend die identifizierten Leitern der Interviews in eine **Implications Matrix** (Implikationsmatrix) übertragen, die sämtliche Verbindungen bzw. Implikationen zwischen den Mitteln und Wirkungen zusammenfasst. An dieser Stelle wechselt das Analyseverfahren von einer qualitativen Ausrichtung hin zu einem quantitativen Umgang mit den Informationen der Interviewdaten. Reynolds und Gutman (1988) beschreiben diesen Übergang wie folgt: „It is this “crossing over” from the qualitative nature of the interviews to the quantitative way of dealing with the information obtained that is one of the unique aspects of laddering and clearly the one that sets it apart from other qualitative methods“ (Reynolds & Gutman, 1988, S. 19).

Für die weitere Auswertung wird zwischen direkten und indirekten Implikationen unterschieden: Eine direkte Implikation ist dadurch gekennzeichnet, dass Mittel und Wirkung innerhalb einer Leiter direkt aufeinander folgen (A führt zu B). Eine indirekte Implikation liegt vor, wenn zusätzlich nicht direkt aufeinanderfolgende (indirekte) Verbindungen zwischen Mitteln und Wirkungen berücksichtigt werden (A führt zu B, aber über C). In der Terminologie der Implikationsmatrix beinhaltet die Summe der indirekten Implikationen somit alle direkten und indirekten Verbindungen (vgl. Gengler & Reynolds, 1995, S. 24; Reynolds & Gutman, 1988, S. 20). Die Entscheidung, ob direkte oder indirekte Implikationen für die weitere Analyse berücksichtigt werden, obliegt dem Forscher. Pieters et al. (1995) empfehlen bereits die

Verwendung der direkten Implikationen für die weitere Auswertung, wenn diese einen Anteil von 78 % der indirekten Implikationen ausmachen (vgl. Pieters et al., 1995, S. 235). Macdonald et al. (2016) begründen in ihrer Studie die Verwendung der direkten Implikationen zudem mit deren besserer Interpretierbarkeit (vgl. Macdonald et al., 2016, S. 118). In der übergeordneten Implikationsmatrix der vorliegenden Arbeit beträgt der Anteil der identifizierten 660 direkten Implikationen an den 760 indirekten Implikationen 87 %, was die Verwendung der direkten Implikationen für die weitere Untersuchung nahelegt.

Aus der Implikationsmatrix werden zudem Indizes berechnet, die die Rolle und Bedeutung der einzelnen Mittel und Wirkungen aufzeigen. Hierzu gehören die Kennzahlen *Abstractness*, *Centrality* und *Prestige*, die nachfolgend mit Bezug zur vorliegenden Untersuchung beschrieben werden (vgl. Pieters et al., 1995, S. 235 ff.):

- **Abstractness:** Index für die durchschnittliche Position einer aggregierten Dimension innerhalb einer Leiter (Mittel versus Wirkung). Der Wert reicht von 0 (konkret) bis 1 (abstrakt) und berechnet sich aus den aufsummierten eingehenden Verbindungen (*in-degrees*) einer aggregierten Dimension im Verhältnis zu ihren aufsummierten eingehenden Verbindungen (*in-degrees*) und ausgehenden Verbindungen (*out-degrees*) in der Implikationsmatrix. Je höher der Wert, desto eher handelt es sich um eine „Wirkungs-Dimension“; je niedriger, desto eher um eine „Ursache-Dimension“. Darüber hinaus kann der Index verwendet werden, um die Reihenfolge der Zeilen und Spalten der Implikationsmatrix von konkret nach abstrakt zu bestimmen, was wiederum dazu beiträgt, die hierarchische Struktur zu verdeutlichen.
- **Centrality:** Index dafür, wie häufig eine aggregierte Dimension in einer Leiter vorkommt. Der Wert reicht von 0 bis 1 und berechnet sich aus den aufsummierten eingehenden Verbindungen (*in-degrees*) und ausgehenden Verbindungen (*out-degrees*) einer aggregierten Dimension im Verhältnis zur Gesamtanzahl aller Verbindungen in der Implikationsmatrix. Je höher der Wert, desto häufiger erscheint die aggregierte Dimension in einer Leiter.
- **Prestige:** Index dafür, wie oft eine aggregierte Dimension das „Ziel“ von Verbindungen ist. Der Wert reicht von 0 bis 1 und berechnet sich aus den aufsummierten eingehenden Verbindungen (*in-degrees*) einer aggregierten Dimension im Verhältnis zur Gesamtanzahl aller Verbindungen in der Implikationsmatrix. Je höher der Wert, desto eher ist die aggregierte Dimension das Ziel von Verbindungen in einer Leiter und somit eine „Wirkungs-Dimension“.

In einem dritten Schritt wird zur weiteren Interpretation der Means-End Chains die Implikationsmatrix in einer **Hierarchical Value Map** (HVM) visualisiert. Um zu entscheiden, welche Implikationen dargestellt werden, ist ein „Cutoff Level“ zu bestimmen. Bei der Bewertung ist zwischen Vollständigkeit und Sparsamkeit abzuwägen. Reynolds und Gutman (1988) empfehlen einen Cutoff-Wert, der etwa zwei Drittel (66 %) aller aktiven Zellen der Implikationsmatrix in der HVM abbildet. Die Faustregel schließt Einzelnennungen unterhalb des Schwellenwerts für die weitere Analyse aus, reduziert folglich die Komplexität und führt zugleich zu informativen und gut interpretierbaren Lösungen (vgl. Pieters et al., 1995, S. 239; Reynolds & Gutman, 1988, S. 21 f.). Je nach berechneter kleinstmöglicher Differenz zum vorgeschlagenen 66%-Referenzwert wurde in dieser Arbeit ein Cutoff-Wert direkt darüber oder darunter angewendet: Der Cutoff-Wert bei den Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness in Abschnitt 5.3.1 und den der Vertragsausführungs(un)fairness in Abschnitt 5.3.2 lag demnach bei 3 bzw. 2 (Durchschnitt: 67 %; Spanne: 55 %–78 %). Bei der Analyse der empirischen Unterschiede zwischen Käufer- und Verkäuferunternehmen in Abschnitt 5.4.1 lag der Cutoff-Wert bei 2 (Durchschnitt: 60 %; Spanne: 50 %–67 %), bei der Betrachtung der B2B-Geschäftstypen in Abschnitt 5.4.2 bei 2 bzw. 1 (Durchschnitt: 66 %; Spanne: 38 %–100 %).

Die Darstellung, wie gut die HVM durch die Daten repräsentiert ist, erfolgt durch die statistische Berechnung der Anpassungsgüte (GF) und Sparsamkeit (Pa1 und Pa2) (vgl. Macdonald et al., 2016, S. 118; Pieters et al., 1995, S. 238 f.):

- **GF (Goodness-of-Fit):** Prozentualer Anteil der Gesamtanzahl aller Implikationen nach Cutoff im Verhältnis zur Gesamtanzahl aller Implikationen vor Cutoff in der Implikationsmatrix.
- **Pa1 (Parsimony1):** Prozentualer Anteil aller aktiven Zellen (Implikationen > null nach Cutoff) in der Implikationsmatrix.
- **Pa2 (Parsimony2):** Prozentualer Anteil aller aktiven Zellen (Implikationen > null nach Cutoff) im Verhältnis zur Gesamtanzahl der aktiven Zellen (Implikationen > null vor Cutoff) in der Implikationsmatrix.

Obwohl die vorgestellten Kennzahlen bei der Erstellung und Interpretation der HVM grundsätzlich Orientierung bieten, werden im gesamten Prozess hohe Ansprüche an die Entscheidungen des Forschers gestellt. Dieser hat in seinem Gestaltungsspielraum stets zwischen Genauigkeit und Sparsamkeit abzuwägen, wie nachfolgendes Zitat von Gengler und Reynolds (1995) verdeutlicht: „[...] in many business environments, the final HVM must be easily interpretable

by management if it is to be a viable tool. Again, this stage involves qualitative judgments made by a skilled analyst to produce an HVM which is both accurate and aesthetically pleasing, hence a tradeoff between validity and parsimony“ (Gengler & Reynolds, 1995, S. 25).

Abbildung 12 fasst die einzelnen Analyseschritte der Anwendung der Laddering-Technik und der Means-End Chains noch einmal zusammen.



Abbildung 12: Analyseschritte der Laddering-Technik und der Means-End Chains

Quelle: Eigene Darstellung.

In der vorliegenden Untersuchung werden auf Basis der übergeordneten Implikationsmatrix der identifizierten Leitern aus den 29 Interviewtranskripten, je nach Fragestellung und Perspektive, eigene (Teil-)Matrizen und HVMs für die separate Analyse der Auswirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten hinsichtlich der Geschäftsbeziehung erstellt. Daneben ermöglichen die aufbereiteten Daten weitere vertiefende Analysen zu möglichen Unterschieden zwischen Käufer- und Verkäuferunternehmen sowie B2B-Geschäftstypen (vgl. Macdonald et al., 2016, S. 118). Alle relevanten Implikationsmatrizen und HVMs werden im Rahmen der Vorstellung der Ergebnisse in den Abschnitten 5.3 und 5.4 ausführlich dargestellt.

Für die umfassenden Analysen der Untersuchung dieser Arbeit wurde u.a. ein Datenmodell zur Berechnung und Darstellung der Implikationsmatrizen mit dem Tabellenkalkulationsprogramm *MS Excel* entwickelt, das alle relevanten Analyseschritte, hinterlegten Formeln und Kennzahlen abbildet (vgl. Gengler & Reynolds, 1995, S. 23 ff.; Macdonald et al., 2016, S. 118; Pieters et al., 1995, S. 233 ff.; Reynolds & Gutman, 1988, S. 18 ff.). Die unterschiedlichen HVMs wurden einheitlich mithilfe der Netzwerkanalyse- und Visualisierungssoftware *Gephi* aufbereitet und visualisiert (vgl. Bastian et al., 2009, S. 261 f.).⁶⁰

⁶⁰ Alle relevanten Ergebnisse der Laddering-Technik befinden sich als separate Dateien auf dem beigelegten Datenträger.

4.4 Evaluierung von Gütekriterien der qualitativen Forschung

Hinsichtlich wissenschaftlicher Qualitätsansprüche sollten empirische Untersuchungen grundsätzlich drei zentrale Gütekriterien erfüllen: Hierzu zählen die Qualitätskriterien der Validität, Reliabilität und Objektivität (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 107). Für eine differenziertere Bewertung wird das Kriterium der Validität weiter in die Unterkriterien der internen und externen Validität unterteilt (vgl. Kreis et al., 2021, S. 208 f.).

Diese Bewertungskriterien sind aufgrund ihres methodologischen Hintergrunds in der quantitativen Forschung bereits lange etabliert. Für eine sinnvolle Anwendung in der qualitativen Forschung ist jedoch eine Reformulierung und angepasste Operationalisierung erforderlich (vgl. Lincoln, 1995, S. 277; Lincoln & Guba, 1985, S. 290 ff.; Miles & Huberman, 1994, S. 277 ff.; Steinke, 2009, S. 266; Yin, 2009, S. 40 ff.). Dabei wird das übergeordnete Ziel verfolgt, die Glaubwürdigkeit der qualitativen Daten und Ergebnisse durch die Verwendung geeigneter Konzepte und Technik sicherzustellen. Lincoln und Guba (1985) führen hierzu aus: „The basic issue in relation to trustworthiness is simple: How can an inquirer persuade his or her audience (including self) that the findings of an inquiry are worth paying attention to, worth paying account of? What arguments can be mounted, what criteria invoked, what questions asked, that would be persuasive on this issue?“ (Lincoln & Guba, 1985, S. 290).

In nachfolgender Tabelle 8 werden die einschlägigen quantitativen Gütekriterien definiert und für die Anwendung in der qualitativen Forschung adaptiert. Des Weiteren werden ausgewählte Konzepte und Techniken der Qualitätssicherung aus der qualitativen Methodenliteratur aufgelistet. Die in der Übersicht aufgeführten Konzepte und Techniken erweisen sich für die Verwendung in dieser Arbeit als besonders geeignet, da sie klare Rückschlüsse bzgl. der Güte der vorliegenden Untersuchung zulassen.

Tabelle 8: Qualitätskriterien aus quantitativer und qualitativer Sicht

Quelle: Eigene Darstellung.

Qualitätskriterium	Definition aus quantitativer Sicht ⁶¹	Adaption aus qualitativer Sicht ⁶²	Konzepte und Techniken zur Qualitätssicherung der vorliegenden Untersuchung
Interne Validität	Ausschluss alternativer Erklärungen: Die nachgewiesenen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind belegt und alternative Erklärungsmöglichkeiten können ausgeschlossen werden.	Vertrauenswürdigkeit (Credibility/Authenticity): Die Untersuchungsergebnisse und Interpretationen auf Basis der zugrunde liegenden Daten sind vertrauenswürdig.	<ul style="list-style-type: none"> • Eindeutiger Forschungsrahmen • Peer Debriefing • Pattern Matching • Triangulation
Externe Validität	Generalisierbarkeit: Die Untersuchungsergebnisse (vor allem nachgewiesene Kausalbeziehungen) sind auf andere als genau die untersuchten Bedingungen und Personengruppen übertragbar bzw. verallgemeinerbar.	Übertragbarkeit (Transferability/Fittingness): Die Untersuchungsergebnisse bzw. Schlussfolgerungen sind auf andere Kontexte übertragbar.	<ul style="list-style-type: none"> • Dichte Beschreibungen (Thick Description) • Generalisierbarkeit • Weiterführende Forschung
Reliabilität	Verlässlichkeit: Das Untersuchungsergebnis ist unabhängig von einem einmaligen Untersuchungsvorgang und dessen situativen (zufälligen) Einflüssen.	Zuverlässigkeit (Dependability/Auditability): Der Forschungsprozess wurde nachvollziehbar gestaltet und transparent durchlaufen.	<ul style="list-style-type: none"> • Kongruentes Forschungsdesign • Beweiskette (Chain of Evidence) • Replizierbarkeit • Kontrollen der Datenqualität
Objektivität	Anwenderunabhängigkeit: Die Untersuchung ist intersubjektiv nachvollziehbar, d.h. von den forschenden Personen unabhängig.	Bestätigbarkeit (Confirmability): Die Untersuchungsergebnisse sind nicht durch die forschenden Personen vorbestimmt.	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralität des Forschers • Prüfpfade (Audit Trail) • Zugang zur Datenbasis

Im Folgenden wird die Umsetzung der anerkannten Konzepte und Techniken der Qualitätssicherung der qualitativen Forschung mit wesentlichen Beispielen der vorliegenden Untersuchung weiter besprochen. Auf Grundlage dieser Ausführungen sind Rückschlüsse bzgl. der Güte der Durchführung und der Analyse der in diesem Rahmen durchgeführten qualitativen Forschung möglich.

⁶¹ Vgl. Döring und Bortz (2016, S. 93 ff., S. 184 und S. 442 ff.); Kreis et al. (2021, S. 23 f. und 208 f.).

⁶² Vgl. Healy und Perry (2000, S. 121 ff.); Lincoln und Guba (1985, S. 290 ff.); Miles und Huberman (1994, S. 278 f.).

Die Güte der *internen Validität (Vertrauenswürdigkeit)* der Untersuchung soll durch folgende Konzepte/Techniken gesteigert werden:

- **Eindeutiger Forschungsrahmen:** Der Forschungsrahmen wurde durch die formulierten Forschungsfragen festgelegt und durch das Rekurrenieren auf bestehende Theorien fundiert. Darüber hinaus wurden die Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung passend zur empirischen Annäherung der Forschungsfragen ausgewählt und die einzelnen Untersuchungsschritte kontextreich beschrieben. Hierbei lieferte die strukturierte, methodische Vorgehensweise der Gioia-Methode größtmögliche Transparenz bei der Konzeptualisierung der relevanten Konzepte. Die Anwendung der Laddering-Technik zur Analyse der Means-End Chains ermöglichte zudem transparente Einblicke in die Auswertung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den zuvor entwickelten Konzepten (vgl. Dubois & Gibbert, 2010, S. 132; Miles & Huberman, 1994, S. 279; Schou et al., 2012, S. 2090).
- **Peer Debriefing:** (Teil-)Ergebnisse der Datenerfassungs- und Datenauswertungsprozesse wurden fortwährend mit anderen Forschern u.a. im Rahmen von regelmäßigen Austauschformaten, Doktorandenkolloquien und Doktorandenkursen sowie Teilnahmen an internationalen Konferenzen (z.B. EMAC, BMM, IACM) diskutiert. Hierdurch konnte wertvolles fachübergreifendes inhaltliches sowie methodisches Feedback aus Sicht Außenstehender berücksichtigt werden. Darüber hinaus ermöglichten insbesondere die intensiven Gespräche mit angesehenen B2B- und Verhandlungsforschern, domänenspezifisches Wissen in den Forschungsprozess einfließen zu lassen (vgl. Corley & Gioia, 2004, S. 184; Lincoln & Guba, 1985, S. 301).
- **Pattern Matching:** (Teil-)Ergebnisse wurden stets mit anderen Forschungsarbeiten abgeglichen und Erkenntnisse in der weiteren Ausarbeitung berücksichtigt. Hierzu gehört z.B. die theoretische Fundierung der aggregierten Dimensionen der distributiven, prozeduralen, interpersonalen und informationalen Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness mit der bestehenden Literatur zur organisationalen Fairness- und Unfairness-Forschung (vgl. Dubois & Gibbert, 2010, S. 132; Eisenhardt, 1989, S. 544).
- **Triangulation:** Die Anwendung der Gioia-Methode und Laddering-Technik zur Analyse von Means-End Chains als komplementäre Methoden zur Untersuchung möglicher Unterschiede zwischen der Fairness/Unfairness-Ausprägung entspricht einer methodologischen Triangulation (vgl. Miles & Huberman, 1994, S. 279; M. Q. Patton, 2002, S. 248; Yin, 2009, S. 116).

Die Güte der *externen Validität (Übertragbarkeit)* der Untersuchung soll durch folgende Konzepte/Techniken begünstigt werden:

- **Dichte Beschreibungen:** Um eine mögliche Übertragung der Ergebnisse auf andere Kontexte sowie angemessene Vergleiche mit anderen Stichproben zu ermöglichen, wurden Kontextbedingungen, Auswahlkriterien und Merkmale der verwendeten Stichprobe ausführlich beschrieben. Dazu wurden auch umfangreiche Anhänge aufbereitet, die zur weiteren Vertiefung herangezogen werden können (vgl. Lincoln & Guba, 1985, S. 301; Miles & Huberman, 1994, S. 279; Schou et al., 2012, S. 2090).
- **Generalisierbarkeit:** Bei der Stichprobenkonstruktion der 29 Interviews wurde auf Heterogenität unter den Teilnehmern geachtet, so dass unterschiedliche Branchen und Geschäftstypen mit verschiedenen Schwerpunkten aus dem B2B-Bereich in der Stichprobe berücksichtigt sind. Im Gegensatz zu einer statistischen Generalisierung tragen die durchgeführten Interviews hinreichend zu einer theoretischen bzw. analytischen Generalisierung im vorliegenden Untersuchungskontext bei. Von einer analytischen Generalisierung wird bei einer Größenordnung von etwa vier bis zehn Fällen ausgegangen, was sich auch mit den in Abschnitt 4.2.3 beschriebenen Empfehlungen für eine angemessene Stichprobengröße von McCracken (1988) deckt. Mit zunehmender Interviewanzahl stellte sich entsprechend auch eine inhaltliche Sättigung aufgrund redundanter Informationen ein (vgl. Dubois & Gibbert, 2010, S. 132; Eisenhardt, 1989, S. 545; Yin, 2009, S. 43). Inwieweit die aufgedeckten Zusammenhänge außerhalb des spezifischen Untersuchungskontextes anzuwenden sind, ist weiter zu klären und war nicht Anspruch der vorliegenden Arbeit. Auch erweist sich das Kriterium der Generalisierbarkeit bei qualitativen Untersuchungen grundsätzlich als problematisch. Lincoln und Guba (1985) schreiben hierzu: „The Only Generalization Is: There Is No Generalization“ (Lincoln & Guba, 1985, S. 110).
- **Weiterführende Forschung:** Ansatzpunkte für weitere Möglichkeiten zur Erforschung des Untersuchungsgegenstandes werden in Abschnitt 6.3 vorgestellt. Hierzu gehört beispielsweise die Wiederholung der Untersuchung in unterschiedlichen Ländern und Kulturkreisen oder die quantitative Überprüfung der Konzepte der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness. Hierdurch können auch weitere Erkenntnisse hinsichtlich einer möglichen Generalisierung der Untersuchungsergebnisse gewonnen werden (vgl. Miles & Huberman, 1994, S. 279).

Die Güte der *Reliabilität (Zuverlässigkeit)* der Untersuchung soll durch folgende Konzepte/Techniken gefördert werden:

- **Kongruentes Forschungsdesign:** Das gewählte explorative Forschungsdesign entspricht den Zielen der formulierten Forschungsfragen. Da bislang nur unzureichende Informationen zum Untersuchungsgegenstand vorliegen, steht das tiefe Verstehen und die Ableitung neuer Erkenntnisse zur Fairness/Unfairness-Ausprägung bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung sowie deren Auswirkungen auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen im Vordergrund. Die ausgewählten Methoden der Datenauswertung entsprechen der Erforschung des Untersuchungsgegenstandes (vgl. Edmondson & McManus, 2007, S. 1155; Miles & Huberman, 1994, S. 278).
- **Beweiskette:** Die Verfahren der Datenerhebung und Datenauswertung wurden detailliert und kontextreich beschrieben, sorgfältig dokumentiert sowie die erhobenen und analysierten Daten gewissenhaft verwaltet. Zur Dokumentation gehören z.B. Interviewleitfaden, Interviewberichte, Interviewtranskripte und deren Transkriptionsregeln, weiterführende Informationen zur Stichprobe sowie das Regelwerk zur Vorgehensweise beim Laddern. Die wortgetreuen Transkripte der Interviews stehen zudem für Zitate als geeignete Belegquellen zur Verfügung, welche wiederum die Plausibilität der Ergebnisse belegen. Darüber hinaus ermöglichte die Verwendung der Analysesoftware *MAXQDA* eine strukturierte Auswertung des transkribierten Textmaterials und sichere Vorhaltung der Analyseergebnisse und somit eine nachvollziehbare Dokumentation der Theoriegenerierung. Folglich sind alle relevanten Daten aus der Datenerhebung und Datenauswertung archiviert und jederzeit zugänglich (vgl. Corley & Gioia, 2004, S. 184; Dubois & Gibbert, 2010, S. 132; Yin, 2009, S. 45 und S. 122 ff.).
- **Replizierbarkeit:** Die vollständig abgelegten Rohdaten (Textmaterial der Transkripte) ermöglichen es, die Analysen zu replizieren. Darüber hinaus bietet der im Anhang 4 einsehbare teilstandardisierte Interviewleitfaden der Datenerfassung Möglichkeiten, die Untersuchung auf andere Stichproben anzuwenden (vgl. Beverland & Lindgreen, 2010, S. 57; Dubois & Gibbert, 2010, S. 132; Yin, 2009, S. 45).
- **Kontrollen der Datenqualität:** Zum einen kann die Qualität der Stichprobe auf das Fachwissen der interviewten Vertriebs- und Einkaufsexperten zurückgeführt werden, welches vor allem auf der einschlägigen Arbeitserfahrung im relevanten Tätigkeitsbereich der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung basiert. Zum anderen wurde die Qualität des Interviewleitfadens durch die zielgerichtete (Weiter-)Entwicklung im Rahmen eines

Doktorandenkurses in Qualitative Research, drei Pretests vor Beginn der Datenerhebung sowie sinnvolle Anpassungen während der Datenerhebung sichergestellt. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse der Gioia-Methode und die Anwendung der Laddering-Technik zur Analyse der Means-End Chains in Workshops mit Praktikern und Wissenschaftlern aus dem B2B-Bereich überprüft und präzisiert (vgl. Miles & Huberman, 1994, S. 278).

Die Güte der *Objektivität (Bestätigbarkeit)* der Untersuchung sollte durch folgende Konzepte/Techniken gewährleistet werden:

- **Neutralität des Forschers:** Obwohl der empirische Forschungsprozess methodisch unverzichtbar durch die Sinngebung und Deutung des Forschers dieser Arbeit gekennzeichnet war (siehe hierzu auch die Ausführungen zum Prinzip des Verstehens der methodologischen Prinzipien für ein regelgerechtes Vorgehen am Ende dieses Abschnitts), wurde größtmögliche Aufmerksamkeit auf die Gewährleistung der Neutralität gelegt. Bei der Datenerhebung nahm der Forscher z.B. bewusst die empfohlene Rolle eines neutral fragenden, interessierten und vorinformierten Laien ein. Durch das Peer Debriefing wurden fachübergreifende Anmerkungen zu den Datenerfassungs- und Datenauswertungsprozessen aus Sicht Außenstehender berücksichtigt. Zudem wurden einzelne Analyseschritte im Rahmen von Forscher-Praktiker-Checks überprüft und bei der weiteren Präzisierung der Ergebnisse integriert. Ferner wurde die Argumentation vornehmlich auf qualitativ hochwertige Aufsätze einschlägiger Marketing- und Managementzeitschriften sowie relevanter angrenzender Themenbereiche gestützt (vgl. Lincoln & Guba, 1985, S. 290; Schou et al., 2012, S. 2090).
- **Prüfpfade:** Die einzelnen Forschungsschritte von der Formulierung der Forschungsfragen über die Durchführung der empirischen Untersuchung bis hin zu den Schlussfolgerungen wurden in den jeweiligen Abschnitten dieser Arbeit detailliert beschrieben und können daher vom Forscher unabhängig erneut durchgeführt werden (siehe auch ergänzend die Ausführungen zur Beweiskette bei der Reliabilität oben in diesem Abschnitt). Auch wurden (Teil-)Ergebnisse und Schlussfolgerungen (wenn sinnvoll) unterstützend in tabellarischen oder grafischen Darstellungen zusammengefasst und (falls vorhanden) mit Daten verknüpft (z.B. resultierende Datenstruktur der Abstrahierungs- und Aggregationsprozesse der Gioia-Methode). Darüber hinaus wurden Rohdaten (Textmaterial der Transkripte), analysierte Daten (z.B. codierte Segmentabschnitte in *MAXQDA*), Schritte der Datenverdichtung (z.B. Datenstruktur der Gioia-Methode) sowie ergänzende umfangreiche Anhänge (z.B.

Interviewberichte, Transkriptionsregeln, Regelwerk zur Vorgehensweise beim Laddern) erstellt und – wenn nicht Bestandteil dieses Manuskriptes – in einer nachvollziehbaren Struktur auf beigefügtem Datenträger abgelegt (vgl. Lincoln & Guba, 1985, S. 319 f.; Miles & Huberman, 1994, S. 278).

- **Zugang zur Datenbasis:** Sämtliche Dateien aus der Datenerhebung (z.B. Audiodaten, Transkripte vor und nach Glättung) und Datenauswertung (z.B. Abstrahierungs- und Aggregationsprozesse der Anwendung der Gioia-Methode, alle identifizierten Leitern, Implikationsmatrizen und HVMs der Laddering-Technik und Analyse der Means-End Chains) wurden gesichert archiviert und sind, unter Sicherstellung der Anonymität der Interviewpartner, für erneute Analysen zugänglich (vgl. Miles & Huberman, 1994, S. 278).

Insgesamt wurde in der zugrunde liegenden Untersuchung streng auf die Berücksichtigung und Einhaltung der Validität, Reliabilität und Objektivität geachtet. Steinke (2007) kritisiert dennoch, dass die drei Gütekriterien in der qualitativen Methodenliteratur meist unterschiedlich definiert werden und folglich an Profilschärfe verlieren. Des Weiteren verweist Steinke (2007) darauf, dass die ursprünglich für standardisierte quantitative Forschungsvorhaben entwickelten Qualitätskriterien nicht zu rechtfertigende Erwartungen an die Güte qualitativer Untersuchungen schüren (vgl. Steinke, 2007, S. 323). Um dieser Kritik ausreichend entgegenzutreten, wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit einerseits die quantitativen Qualitätskriterien für die Anwendung in der qualitativen Forschung auf Grundlage etablierter Literaturquellen fundiert adaptiert. Andererseits wurden ausschließlich anerkannte Methoden und Techniken zur qualitativen Qualitätsprüfung in dieser Untersuchung angewendet. Darüber hinaus stellt zusätzlich – ähnlich einer Triangulation – die Berücksichtigung der in Abschnitt 4.1 bereits angesprochenen methodologischen Prinzipien für ein regelgerechtes Vorgehen nach Gläser und Laudel (2010) eine sinnvolle Ergänzung bei der Evaluierung der Qualität des Forschungsprozesses dar. Die vier Prinzipien sowie deren Anwendung in der vorliegenden Arbeit werden in Tabelle 9 abschließend zusammengefasst (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 30 ff.).

Resümierend konnte die zurückliegende Diskussion in diesem Abschnitt die hohen wissenschaftlichen Qualitätsansprüche in dieser Arbeit aufzeigen und zugleich zum übergeordneten Ziel der Glaubwürdigkeit der Daten und Ergebnisse beigetragen. Dabei erhöhte die Strenge und Sorgfalt bei der Durchführung der Untersuchung die Qualität der vorliegenden Arbeit, oder wie es Tracy (2010) formuliert: „[...] rigor does increase the odds for high quality [...]“ (Tracy, 2010, S. 841).

Tabelle 9: Anwendung der methodologischen Prinzipien für ein regelgerechtes Vorgehen im Forschungsprozess

Quelle: Eigene Darstellung.

Methodologische Prinzipien	Beschreibung ⁶³	Beispiele der Anwendung in der vorliegenden Untersuchung
Prinzip der Offenheit	Der empirische Forschungsprozess muss offen sein für unerwartete Informationen – beobachtbare Tatbestände dürfen daher nicht vorschnell unter bekannte Kategorien subsummiert werden.	<ul style="list-style-type: none"> • Teilstandardisierte Leitfadenterviews als Erhebungsmethode: Die exakte Formulierung und Reihenfolge der Interviewfragen richtete sich an der Interviewsituation und den Interviewpartner aus (dies ermöglichte größtmögliche Freiräume für neue – auch widersprüchliche – Erkenntnisse). • Vorurteilsfreie Behandlung von Informationen bei der Datenanalyse: Das Kategoriensystem wurde schrittweise und strukturiert aus den Interviewtranskripten abgeleitet; Leitern der Means-End Chains wurden entlang des transkribierten Textmaterials datengetrieben identifiziert.
Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens	Der empirische Forschungsprozess muss an bereits vorhandenes theoretisches Wissen über den Untersuchungsgegenstand anschließen – nur durch ein theoriegeleitetes Vorgehen kann ein Erkenntnisfortschritt erzielt werden.	<ul style="list-style-type: none"> • Fundierte Forschungsfragen: Die Herleitung wesentlicher Konzepte erfolgte theoriegeleitet auf Basis konzeptioneller Vorüberlegungen (z.B. Differenzierung eines Vertrages in Verhandlungs- und Ausführungsphase, Unterscheidung zwischen der Fairness/Unfairness-Ausprägung und den einzelnen Facetten distributiv, prozedural, interpersonal, informational); Forschungslücken wurden auf Grundlage des analysierten relevanten aktuellen Forschungsstandes abgeleitet. • Leitfadentkonzeption: Informationsbedürfnisse aus den theoretisch-konzeptionellen Vorüberlegungen wurden in inhaltlich zusammengehörige Themenblöcke mit verbundenen Detailfragen übersetzt.
Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens	Der empirische Forschungsprozess muss zur Wissensproduktion explizit und intersubjektiv kommunizierbaren systematischen Regeln folgen – erst eine genügend exakte Beschreibung ermöglicht eine Rekonstruktion einzelner Schritte der Ergebnisfindung.	<ul style="list-style-type: none"> • Regelgeleitete Vorgehensweise: Die einzelnen Schritte der Wissensproduktion wurden regelgetreu nachvollziehbar auf Grundlage vorliegender oder (wenn nicht vorhanden) selbst definierter Regeln ausgeführt sowie das konsistente Vorgehen der Durchführung transparent beschrieben/dokumentiert (z.B. Konzeption des Interviewleitfadens, Benennung Transkriptionsregeln, Erstellung Regelwerk zur Vorgehensweise beim Laddern, Anwendungslogik der Analysemethoden). • Detaillierte Dokumentation: Die Eignung des Vorgehens und die Akzeptanz von Schlussfolgerungen werden durch detailliert erstellte Beschreibungen und sorgfältig abgelegte Dokumentationen unterstützt.
Prinzip des Verstehens als „Basishandlung“ der Forschung	Der empirische Forschungsprozess ist methodisch unverzichtbar durch das subjektive Verstehen des Forschers gekennzeichnet und als konstitutive Leistung und unverzichtbares Mittel anzuerkennen.	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretationen durch Sinnggebung und Deutung des Forschers: Um Verzerrungen zu reduzieren, wurde der gesamte Forschungsprozess eigens durch den Forscher ausgeführt (z.B. Durchführung und Transkription aller Interviews, iterative Entwicklung des Kategoriensystems, Abstrahierungs- und Aggregationsprozesse der Gioia-Methode, Identifikation von Leitern zur Analyse der Means-End Chains). • Interviewdurchführung: Die Operationalisierung erfolgte als Teil des Interviewprozesses durch den Forscher – Interviewfragen orientierten sich an der Interviewsituation und Reaktion der Interviewpartner.

⁶³ Vgl. Gläser und Laudel (2010, S. 30 ff.).

5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel wird über die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dieser Arbeit berichtet. Zunächst werden die Ergebnisse der Konzeptualisierung der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness aus der Anwendung der Gioia-Methode dargestellt (Abschn. 5.1). Anschließend werden die Ergebnisse der Konzeptualisierung relevanter Wirkungsgrößen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness hinsichtlich der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen gezeigt (Abschn. 5.2). Auf Grundlage dieser Konzeptualisierungen werden dann die Ergebnisse der Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen vorgestellt (Abschn. 5.3). Dies erfolgt auf Basis der Anwendung der Laddering-Technik zur Analyse von Means-End Chains. Darüber hinaus wird auf Unterschiede bei den Wirkungen zwischen Käufer- und Verkäuferunternehmen sowie B2B-Geschäftstypen eingegangen (Abschn. 5.4). Die Ergebnisse werden zudem jeweils diskutiert und je nach Untersuchungsinhalt in grundlegenden Prämissen und Forschungspropositionen festgehalten.⁶⁴ Abschließend wird das erarbeitete theoretische und konzeptionelle Wissen mit den empirischen Erkenntnissen aus der qualitativen Untersuchung zusammengeführt (Abschn. 5.5). Im Ergebnis resultiert daraus ein Modell der Wirkungen von Fairness und Unfairness bei Vertragsverhandlungen und Vertragsausführungen in Bezug auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich.

5.1 Konzeptualisierung der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness im B2B-Bereich

Auf Grundlage der in Abschnitt 4.3.2 beschriebenen Analyseschritte der Gioia-Methode konnten zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage (siehe Abschnitt 1.2) insgesamt 995 relevante Segmentabschnitte mit Hinweisen auf die Konzeptualisierung der **Vertragsverhandlungs(un)fairness** und **Vertragsausführungs(un)fairness** im empirischen Datenmaterial der 29 Interviewtranskripte identifiziert werden. Hiervon entfallen 576 codierte Segmente auf die Vertragsverhandlungs(un)fairness und 419 auf die Vertragsausführungs(un)fairness. Die vom Autor dieser Arbeit für diese Segmente vorgenommene schrittweise Verdichtung der Datenstruktur ist in Tabelle 10 zusammengefasst. Diese spiegelt auch die einzelnen Abstrahierungs-

⁶⁴ Während grundlegende Prämissen (*foundational premises*) die Kernelemente einer Theorie identifizieren und somit den Umfang eines konzeptionellen Bereichs abgrenzen, gehen Forschungspropositionen (*research propositions*) einen Schritt weiter und umfassen neuartige Aussagen, die Beziehungen zwischen Konzepten spezifizieren (vgl. Ulaga et al., S. 399).

und Aggregationsebenen der Konzeptentwicklung der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness im B2B-Bereich wider (vgl. Gioia et al., 2013, S. 20 ff.).

Tabelle 10: Schrittweise Verdichtung der Datenstruktur der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Zu entwickelnde Konzepte	Codierte Segmentabschnitte	Kategorien erster Ordnung	Konzepte erster Ordnung	Themen zweiter Ordnung	Aggregierte Dimensionen
Vertragsverhandlungs-fairness	576	337	64	18	4
Vertragsverhandlungs-unfairness		239	58	18	4
Vertragsausführungs-fairness	419	263	46	14	4
Vertragsausführungs-unfairness		156	43	14	4

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Analyseergebnisse der einzelnen Datenstrukturen der Vertragsverhandlungs(un)fairness (Abschn. 5.1.1) und Vertragsausführungs(un)fairness (Abschn. 5.1.2) vorgestellt. Im Mittelpunkt der dargestellten Datenstrukturen steht die empirische Herleitung der jeweiligen aggregierten distributiven, prozeduralen, informationalen und interpersonalen Dimensionen mit deren jeweiligen Themen zweiter Ordnung sowie vorgelegerten Konzepten erster Ordnung (vgl. Gioia et al., 2013, S. 20 f.). Hierbei wurden aus zwei Gründen die Themen zweiter Ordnung für die Fairness/Unfairness-Ausprägung bewusst jeweils gleich formuliert: Erstens sind nicht für alle identifizierten Themen sprachlich Gegenwörter in der deutschen Sprache existent. Zweitens reduziert dieses Vorgehen zugleich die Komplexität bei der Darstellung der Themen und erhöht deren Vergleichbarkeit zwischen den aggregierten Dimensionen. Eine inhaltliche Differenzierung der Fairness/Unfairness-Ausprägung erfolgt demnach auf Ebene der detailliert beschriebenen Konzepte erster Ordnung, welche sich methodisch an den unterschiedlichen Gedanken und Einsichten der Interviewpartner orientieren und somit auch feine Unterschiede zwischen ihnen sichtbar machen.

Den dargestellten Datenstrukturen der Vertragsverhandlungs(un)fairness in Abbildung 13 und 14 sowie der Vertragsausführungs(un)fairness in Abbildung 15 und 16 zugehörige ausgewählte repräsentative Zitate der Interviewpartner können den entsprechenden Anhängen 10 bis 13 entnommen werden. Diese enthalten empirische Illustrationen für die entwickelten

Themen der aggregierten Dimensionen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness und stützen somit die Plausibilität der Ergebnisse (für ein ähnliches Vorgehen bei der Darstellung der Ergebnisse siehe z.B. Clark et al., 2010, S. 408 ff.; Geiger, 2017, S. 94 ff.; Gioia et al., 2010, S. 12 ff.; Laubert & Geiger, 2018, S. 1074 ff.).

Zudem fassen die Tabellen 11 und 12 für die Vertragsverhandlungs(un)fairness sowie die Tabellen 13 und 14 für die Vertragsausführungs(un)fairness jeweils die absoluten und relativen Vorkommen der übergeordneten aggregierten Dimensionen und dahinterliegenden Themen zweiter Ordnung über alle Interviews deskriptiv zusammen. Dabei beziehen sich die Angaben auf deren originäre Existenz in den Interviews und nicht auf die Häufigkeit der wiederholten Nennungen durch einzelne Interviewpartner, was eine objektivere Bewertung und Interpretation der Ergebnisse gewährleistet.

5.1.1 Eigenschaften der Vertragsverhandlungs(un)fairness

5.1.1.1 Dimensionen der Vertragsverhandlungsfairness

Die aus der Analyse der 337 codierten relevanten Segmentabschnitte resultierende Datenstruktur der Vertragsverhandlungsfairness im B2B-Bereich ist in Abbildung 13 abgebildet. Es zeigt sich eine Datenstruktur bestehend aus vier aggregierten Dimensionen, 18 Themen zweiter Ordnung und 64 Konzepten erster Ordnung. In den nachfolgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Datenstruktur mit den betreffenden aggregierten Dimensionen auf Ebene der Themen zweiter Ordnung eingehend dargelegt.

Daneben zeigen die Ergebnisse der Tabelle 11 auf Ebene der aggregierten Dimensionen, dass alle Facetten der Vertragsverhandlungsfairness relevant sind, jedoch die informationale Vertragsverhandlungsfairness mit einem Vorkommen in 97 % aller Interviews die dominierende aggregierte Dimension darstellt. Dahinter folgen dann die prozedurale (93 %), die distributive (76 %) und die interpersonale (66 %) Facette. Da eine Verhandlung erfahrungsgemäß durch den Austausch von relevanten verbalen und nonverbalen Vertragsinformationen geprägt ist, kommt dem Informationsaustausch und der damit verbundenen informationalen Fairness hier nachvollziehbar eine besondere Bedeutung zu. Dabei geht es sowohl um die Bereitstellung und Menge als auch um den Umgang mit den zur Verfügung gestellten Informationen – vor allem aber um deren Aufrichtigkeit und Nachvollziehbarkeit. Das nachfolgende Zitat eines Leiters für Marketing & Vertrieb im Bereich Werbetechnik und Digitaldruckdienstleistungen unterstreicht die Bedeutung der informationalen Vertragsverhandlungsfairness:

„Informationsaustausch ist, glaube ich, mit das Wichtigste. Gerade bei Gütern, wo die Informationen wichtig sind. Wir kaufen ja nicht hundert Fußbälle, wo ich sehe aus was die bestehen. Sondern Maschinen, wo ich nicht reingucken kann. Ich bin der Meinung, dass für mich der Informationsaustausch wirklich das Allerwichtigste ist.“ (IP10-33A)

Dazu ist eine faire Verhandlung insbesondere auch durch einen fairen prozeduralen Ablauf bei der Konsensfindung und somit dem grundlegenden partnerschaftlichen Prozess der Einigung zwischen den Verhandlungspartnern gekennzeichnet. Auch zeigen die Ergebnisse, dass die distributive Fairness beim Vertragsabschluss zwar wichtig ist, aber der prozedurale Ablauf der Verhandlung und speziell der darin stattfindende Umgang mit Informationen zwischen den Verhandlungspartnern den befragten Interviewteilnehmern wichtiger erscheint. Es kann davon ausgegangen werden, dass erst durch fair ausgestaltete Schritte während einer Verhandlung ein faires Resultat zustande kommt. Gegenüber den anderen Dimensionen hat der zwischenmenschliche Umgang bei der Verhandlung hingegen eher eine untergeordnete Rolle. Eine mögliche Erklärung ist, dass man für einen erfolgreichen Vertragsabschluss nicht unmittelbar auf einen fairen interpersonalen Umgang miteinander angewiesen ist, sondern hierfür der fair gestaltete Austausch relevanter Informationen und der fair durchgeführte Prozess der Verhandlung wesentlich bedeutender sind. Auch finden Verhandlungen im B2B-Bereich häufig zwischen ausgewiesenen Verhandlungsprofis statt, so dass sich die Grenze des interpersonell Zumutbaren verschiebt. Ein Vice President Vertriebsmanagement im Bereich Transport- und Logistikdienstleistungen führt hierzu aus:

„Häufig sitzen sich da ja Verhandlungsprofis gegenüber. [...] Allerdings ist dann, in meinen Augen, in einer Verhandlungssituation auch wesentlich mehr erlaubt. Von daher kann man da auch durchaus, wenn beide Seiten wissen, dass man auf der Profi-Ebene unterwegs ist, mit harten Bandagen kämpfen – damit hätte ich keinen Schmerz.“ (IP26-37)

Darüber hinaus unterstreicht ein Leiter für Vertragsmanagement im Bereich Elektro- und Energietechnik für Solarkraftwerk-Systeme noch einmal, dass für den angestrebten Vertragsabschluss die zwischenmenschliche Komponente tendenziell eher zweitrangig ist:

„Wenn jetzt zwei Organisationen miteinander verhandeln und es auch professionell tun, dann gibt es da sicherlich einen gewissen Spielraum an interpersonal unangenehmen Vorkommnissen, die halt da so zum Geschäft gehören und den man einander auch zubilligen muss. Da gibt es so eine Bandbreite, würde ich mal sagen.“ (IP1-45)



Abbildung 13: Datenstruktur der Vertragsverhandlungsfairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 11: Deskriptive Zusammenfassung zur Konzeptualisierung der Vertragsverhandlungsfairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Aggregierte Dimension Thema zweiter Ordnung	Anzahl der Interviews					Total #	% der Interviews
	Perspektive		B2B-Geschäftstyp				
	Käufer	Verkäufer	Commodity	Projekt	Verbund		
	10	19	16	6	7	29	
Distributive Vertragsverhandlungsfairness	9	13	14	4	4	22	76
Ergebnisverteilung	6	11	12	3	2	17	59
Vertragsqualität	7	3	5	1	4	10	34
Prozedurale Vertragsverhandlungsfairness	10	17	16	6	5	27	93
Ethik und Moral	0	3	2	0	1	3	10
Konsensorientierung	7	8	9	4	2	15	52
Machtverhältnis	2	5	5	1	1	7	24
Manipulation	3	3	4	1	1	6	21
Partnerschaftlichkeit	5	7	9	2	1	12	41
Verbindlichkeit	3	4	2	2	3	7	24
Informationale Vertragsverhandlungsfairness	10	18	15	6	7	28	97
Aufrichtigkeit	9	16	15	3	7	25	86
Empfängerspezifische Kommunikation	7	3	5	1	4	10	34
Informationssymmetrie	6	6	7	3	2	12	41
Integrität	1	3	1	3	0	4	14
Nachvollziehbarkeit	5	12	11	4	2	17	59
Rechtzeitigkeit	2	2	2	2	0	4	14
Interpersonale Vertragsverhandlungsfairness	7	12	12	4	3	19	66
Empathie	3	4	4	1	2	7	24
Höflichkeit	5	3	4	2	2	8	28
Respekt	4	10	9	4	1	14	48
Unvoreingenommenheit	2	1	3	0	0	3	10

5.1.1.1.1 Distributive Vertragsverhandlungsfairness

Ergebnisverteilung: Die Ergebnisverteilung wurde in 59 % der Interviews thematisiert und ist somit eines der am häufigsten genannten Einzelthemen in dieser Untersuchung. Im Mittelpunkt der fairen Ergebnisverteilung eines Vertragsabschlusses steht ein ausgewogenes Leistungs-Gegenleistungs-Verhältnis, welches sich durch maximale Leistungen im Gegenzug für das zur Verfügung stehende Budget kennzeichnet. Dahinter steht das Grundverständnis, dass (Mehr-)Leistungen zu vergüten sind. Außerdem beinhaltet eine faire Ergebnisverteilung ein ausgewogenes Verhältnis von Chancen und Risiken sowie Vor- und Nachteilen. Dies umfasst auch, dass Aufgaben und Verpflichtungen nicht einseitig im Vertrag geregelt sind, beide Parteien an generierten Mehrwerten partizipieren können und eine dauerhaft ausreichende, d.h. für die jeweilige Vertragspartei akzeptable Profitabilität gewährleistet ist. Darüber hinaus sollen Vertragsabschlüsse keinen Partner übervorteilen, so dass dieser „über den Tisch gezogen“ wird. Ein beidseitig vorteilhafter Vertragsabschluss regelt schließlich, dass alle Seiten Vertragserfolge nachweisen können, gleichermaßen profitieren und dadurch eine Win-Win-Situation realisiert wird. Nach Pullins et al. (2000) wird das Streben nach einer Win-Win-Lösung auch als Ergebnis der Anwendung kooperativer Verhandlungstaktiken verstanden (vgl. Pullins et al., 2000, S. 468).

Vertragsqualität: Die Qualität eines Vertrages spiegelt die in der Verhandlung diskutierten und umsetzbaren Anforderungen an die Vertragsinhalte vollständig wider. Dazu gehört auch, dass sich mündlich vereinbarte Zusagen eins-zu-eins im schriftlichen Vertragswerk wiederfinden, nur das zuvor verhandelte abgebildet ist und sich ein „Handsclag-Gefühl“ einstellt. Zudem ist es wichtig, dass im Vertrag möglichst viel eindeutig definiert und spezifiziert ist, so dass beidseitig größtmögliche Klarheit über Rechte und Pflichten der Leistungserfüllung besteht. Zu einer fairen Vertragsqualität gehören etwa eine vollständige Leistungsbeschreibung mit klaren Kriterien, Terminplänen, Meilensteinen und Pflichtenheften der Leistungserbringung ohne lange kleingedruckte AGBs.

5.1.1.1.2 Prozedurale Vertragsverhandlungsfairness

Ethik und Moral: Ein ethisches und moralisches Verhalten während einer Verhandlung zeigt sich in der Einhaltung von Compliance-Richtlinien bei gleichzeitiger Abwesenheit unseriöser und illegaler Praktiken. Nach den Erkenntnissen der Interviews zählt zu einem fairen Ablauf einer Verhandlung u.a. auch, die Gegenpartei nicht zu bestechen.

Konsensorientierung: Zentrales Element einer erfolgreichen Verhandlung ist der Konsens über die Vertragsinhalte (vgl. Berkel, 2013, S. 200). Die Konsensorientierung ist daher folgerichtig in 52 % der Interviews erwähnt worden und stellt somit das am häufigsten genannte Thema der prozeduralen Vertragsverhandlungsfairness dar. Um Konsens zu erreichen, ist es relevant, Zugeständnisse beider Verhandlungsparteien in Einklang zu bringen, bei Konflikten und Nöten aufeinander zuzugehen und sich einem gemeinsamen Ziel anzugleichen (z.B. bei nicht wettbewerbsfähigen Preisen oder abweichenden Standards). Beim Hinwirken auf einen fairen Vertragsabschluss sind zudem „maximale“ Verhandlungspositionen aufzugeben, Bereitschaft zu signalisieren, auf die Interessen des anderen einzugehen und Raum für Anpassungen zuzulassen. Zu einem besonders entgegenkommenden Verhalten zählen, neben längeren Lieferzeiten, auch finanzielle Aspekte wie z.B. unerwartete Preisnachlässe, Preisgleitklauseln oder finanzielle Vorleistungen. Des Weiteren wird als fair wahrgenommen, vom Verhandlungspartner vorab kein bindendes Angebot zu verlangen und (noch) nicht klassifizier- oder bezifferbare Unwägbarkeiten zu akzeptieren. Zuletzt gehört zu einer fairen Konsensorientierung, bei schwierigen Themen oder in Eskalationsphasen Fristen zu verlängern, Korrekturen flexibel zuzulassen und beim Auftreten etwaiger Probleme diese erneut erfolgsunabhängig und ergebnisoffen zu verhandeln. Entsprechende Bestrebungen der Verhandlungspartner, sich einander anzunähern, werden in der Verhandlungsliteratur auch als kooperative Verhandlungstaktik beschrieben (vgl. Pullins et al., 2000, S. 468). Lewicki et al. (2016) führen hierzu aus: „[...] successful integrative negotiation requires both negotiators not only to define and pursue their own goals, but also to be mindful of the other’s goals and to search for solutions that satisfy both sides“ (Lewicki et al., 2016, S. 63).

Machtverhältnis: Eine Machtposition entsteht beispielsweise aufgrund der wirtschaftlichen Größe oder der Marktstellung. In einer Verhandlung gehört zu einem fairen Umgang mit Macht, seine Machtposition nicht auszunutzen, um etwa Preise zu drücken oder sonstigen zusätzlichen Druck auf den Verhandlungspartner aufzubauen (z.B. durch Androhung eines Lieferstopps).

Manipulation: Ein nicht manipulatives Vorgehen während einer Verhandlung wurde durch die Interviewpartner als besonders fair wahrgenommen, da bewusst eingesetzte Manipulationen den Verhandlungserfolg einseitig beeinflussen und kooperative Bemühungen konterkarieren. Als fair wird beispielsweise wahrgenommen, wenn Verhandlungen nicht lange hingezogen und keine körperlichen Schwächen hervorgerufen oder ausgenutzt werden (z.B. durch körperliche Ermüdung). Darüber hinaus wird als fair beurteilt, wenn Angebotspreise nicht zu hoch angesetzt werden, um diese dann später stark zu reduzieren. Zudem ist es fair, wenn kein Zeitdruck

aufgebaut wird, so dass beide Seiten ausreichend Möglichkeit zur Prüfung notwendiger Informationen und Verhandlungsdokumente haben.

Partnerschaftlichkeit: Neben der Konsensorientierung haben insbesondere auch Aspekte der Partnerschaftlichkeit eine hohe Relevanz bei fairen Verhandlungsprozessen. Nicht nur sollten Verhandlungen ernsthaft und ergebnisorientiert durchgeführt, sondern der gesamte Prozess auch gemeinsam und zum beiderseitigen Vorteil gestaltet werden (inkl. Festlegung des Verhandlungsziels, des Vorgehens mit nächsten Schritten, der Formate und der Art der Zusammenarbeit). Eine besondere Rolle wird dabei der Möglichkeit zur Mitsprache eingeräumt, also dem Verhandlungspartner zuzuhören und für ihn wichtige Themen aufzunehmen. Dazu gehört auch, ausreichend Zeit zum Reden zu haben, Argumente darzulegen sowie Wünsche und Anforderungen offen ansprechen zu können. Die Mitsprachemöglichkeit wird in der Fairness-Literatur als „voice“ bezeichnet (vgl. Colquitt, 2001, S. 388). Darüber hinaus bedeutet Fairness im Zusammenhang mit Partnerschaftlichkeit auch, dem Partner nicht einseitig die Schuld bei Problemen zuzuschieben, sondern stets gemeinschaftlich nach Lösungen zu suchen. Die Hervorhebung von Gemeinsamkeiten zwischen den Verhandlungsparteien bei gleichzeitiger Minimierung der Unterschiede ist in der Verhandlungsliteratur ebenso als wichtige kooperative Verhandlungstaktik aufgeführt (vgl. Pullins et al., 2000, S. 468).

Verbindlichkeit: Unter Verbindlichkeit wird zum einen das verlässliche Einhalten von vereinbarten (formalisierten) Vorgehensweisen etwa bzgl. Spielregeln der Ausschreibung sowie festgelegter Termine und Rahmenbedingungen des zeitlichen Fortschreitens der Verhandlung verstanden. Zum anderen geht es um das verbindliche Einhalten zugesicherter Absprachen und Zusagen zwischen den Parteien während des Verhandlungsprozesses. Beide Aspekte gehörten für die Interviewpartner zu einem fairen Ablauf einer Verhandlung.

5.1.1.1.3 Informationale Vertragsverhandlungsfairness

Aufrichtigkeit: Aspekte der Aufrichtigkeit wurden in 86 % der Interviews hervorgehoben. Damit ist Aufrichtigkeit in dieser Untersuchung das bedeutsamste Thema bei fairen Verhandlungen. Dabei geht es vor allem um einen offenen und ehrlichen Austausch zwischen den Verhandlungspartnern. Hierzu gehört u.a., bei Problemen, Hürden und Schwierigkeiten mit „offenen Karten“ bzw. einem „offenen Visier“ relevante Themen ehrlich anzusprechen sowie unabhängig von den eigenen Interessen inhaltlich korrekte und zielführende Informationen offen zu teilen. Demnach geht es bei fairen Verhandlungen vor allem um den Austausch von wahrheitsgemäßen und richtigen Informationen und somit der Abwesenheit von bewussten

Falschaussagen. Auch wird eine aufrichtige Verhandlung dadurch geprägt, dass Erwartungen – sei es mündlich oder schriftlich – offen geäußert werden und keine verdeckten Fallstricke oder gar Fallen aus taktischen Gründen in Vertragsklauseln versteckt werden.

Empfängerspezifische Kommunikation: Eine faire empfängerspezifische Kommunikation bezieht sich auf den partner- und kontextspezifischen Austausch von Informationen während einer Verhandlung. Neben einer angemessenen Beratung mit Fokus auf ausschließlich relevante Leistungen bzw. Systeme, sinnvollen Ergänzungen der Gesamtleistung sowie Verweisen auf günstigere Alternativen, gehören zu einer adäquaten Beratung auch Hinweise auf mögliche Gefahren (z.B. relevante Normerfüllungen) sowie notwendige Schritte zur Aufgabenerfüllung. Darüber hinaus spielt eine auf die individuellen Bedürfnisse des Gegenübers zugeschnittene Kommunikation eine wesentliche Rolle (i.S.v. „Sprache des Kunden sprechen“). Colquitt (2001) spricht in diesem Zusammenhang auch ähnlich von „[...] tailor (his/her) communications to individuals’ specific needs“ (Colquitt, 2001, S. 389). Dazu beinhaltet eine Empfänger-spezifität auch eine angemessene Vorbereitung, das bedeutet, nach relevanten Analysen alle wichtigen Informationen für die Entscheidungen zur Verfügung zu haben (z.B. Preise, Unternehmensinformationen). Ferner ist es fair, wenn die mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen ausgestatteten Ansprechpartner an einer Verhandlung teilnehmen und somit in der Lage sind, verlässliche Aussagen zu treffen und auf Fragen kompetente Antworten zu geben. Dadurch wird auch eine direkte, persönliche Kommunikation aufgebaut und keine umständlichen Wege über Dritte etabliert.

Informationssymmetrie: Der beidseitige Austausch von Wissen ist für eine faire Verhandlung wesentlich. Daher ist es wichtig, dass alle Vertragsinformationen in vollem Umfang ausgetauscht und keine Informationen vor- bzw. zurückgehalten werden, so dass alle „Karten auf dem Tisch liegen“. Damit alle Verhandlungspartner den gleichen Informationsstand haben, sollten Informationen stets unaufgefordert und proaktiv geteilt werden. Zudem ist es besonders fair, wenn zusätzlich zu den wichtigen Kerninformationen über das Verlangte hinaus weiteres Wissen zu möglichen relevanten (Rand-)Themen geteilt wird (z.B. ergänzendes Kontextwissen zum Projekt). Der freie Informationsfluss zwischen den Verhandlungspartnern ist eine entscheidende Verhandlungstaktik und somit Grundvoraussetzung für eine kooperative Verhandlung (Pullins et al., 2000, S. 468). Lewicki et al. (2016) betonen in diesem Zusammenhang: „[...] negotiators must create conditions for a free and open discussion of all related issues and concerns“ (Lewicki et al., 2016, S. 61).

Integrität: Unter einem als fair wahrgenommenen integren Informationsaustausch wird ein vertraulicher Austausch verhandlungsrelevanten Wissens verstanden. Damit ist gemeint, dass partnerbezogene Informationen der Verhandlung nicht missbraucht oder an Dritte weitergegeben werden (insbesondere an Konkurrenten).

Nachvollziehbarkeit: Der nachvollziehbare Informationsaustausch wurde in 59 % der Interviews angesprochen. Neben der Aufrichtigkeit ist die Nachvollziehbarkeit somit eines der zentralen Themen für einen fairen Austausch von Informationen in einer Verhandlung. Zur Nachvollziehbarkeit gehört zum einen, Transparenz über die Verhandlungsinhalte zu schaffen (z.B. bezogen auf Kosten oder nachprüfbar Quellenverweise). Zum anderen gehört zur Nachvollziehbarkeit, Transparenz über den Verhandlungsprozess zu schaffen. Hierzu gehört es, etwa bereits vor Verhandlungsbeginn (idealerweise schon vor einer möglichen Ausschreibung) Klarheit über den gesamten Verhandlungsprozess inkl. Ablauf, zu besprechender Punkte und beteiligter Personen sicherzustellen. Dies reduziert auch das Risiko negativer Überraschungen. Ferner ist für einen nachvollziehbaren Prozess vor Verhandlungsbeginn auf mögliche Konsequenzen bei Nichteinigung von Rahmenbedingungen hinzuweisen. Zur Steigerung der Nachvollziehbarkeit sollte zudem sachlich und argumentativ begründet, viel schriftlich dokumentiert sowie Wesentliches deutlich hervorgehoben werden (z.B. Änderungen von Verhandlungskomponenten).

Rechtzeitigkeit: Zu einem fairen Informationsaustausch gehört schließlich die zeitliche Komponente. Informationen sind rechtzeitig, also so früh wie möglich entsprechend ihrer Verfügbarkeit mit dem Verhandlungspartner zu teilen. Der rechtzeitige Informationsfluss ist insbesondere deshalb bedeutsam, weil hiervon häufig Folgeprozesse abhängen. Darüber hinaus gehört auch die Erreichbarkeit zu einem rechtzeitigen Austausch von Informationen, um bei Bedarf benötigtes Wissen direkt und schnell zu erhalten.

5.1.1.1.4 Interpersonale Vertragsverhandlungsfairness

Empathie: Ein empathisches Verhalten zeichnet sich dadurch aus, dass der Verhandlungspartner – trotz Verfolgung eigener Ziele – versucht, die Perspektive des anderen einzunehmen, dessen Interessen und Bedürfnisse zu verstehen und sich entsprechend bestmöglich auf den Partner einzustellen. Dazu kommt, die Sorgen und Bedürfnisse des Partners nicht nur wahr-, sondern auch ernstzunehmen, diese nicht kleinzureden, als unwichtig zu deklarieren oder gar ins Lächerliche zu ziehen. Pullins et al. (2000) sehen Bemühungen, die Bedürfnisse des anderen zu verstehen, auch als bedeutende Taktik einer kooperativen Verhandlung (vgl. Pullins et al.,

2000, S. 468). Lewicki et al. (2016) schreiben hierzu: „[...] negotiators must make a true effort to understand what the other side really wants to achieve“ (Lewicki et al., 2016, S. 62).

Höflichkeit: Der faire zwischenmenschliche Umgang zwischen den Verhandlungspartnern wird durch das höfliche und nette Verhalten begünstigt. Für die Interviewpartner gehören hierzu insbesondere die Einhaltung gesellschaftlich akzeptierter Umgangsformen und Verhaltensweisen wie beispielsweise den Partner nicht warten zu lassen, angemessen zu begrüßen, ausreden und zu Wort kommen zu lassen sowie die Distanz zu wahren.

Respekt: Respektvolles Verhalten ist in knapp der Hälfte (48 %) der Interviews im Zusammenhang mit Fairness von den Interviewpartnern als relevant erwähnt worden. Damit ist Respekt mit Abstand das dominierende Thema der interpersonellen Verhandlungsfairness. Zu Respekt zählt ein vorurteilsfreier, nicht diskriminierender Umgang auf Augenhöhe (etwa aufgrund des Geschlechtes) sowie die Möglichkeit, das Gesicht zu wahren – aus dem chinesischen Kulturraum auch bekannt als „face-saving“ (vgl. Tirpitz & Zhu, 2015, S. 184). Daneben wurde ein respektvoller Umgang durch die Abwesenheit aggressiver und beleidigender Äußerungen charakterisiert. Hierzu zählt z.B., den Verhandlungspartner nicht anzuschreien und persönlich diffamierendes Verhalten gegenüber Teilnehmern der Verhandlungsgruppe zu unterlassen. Des Weiteren gehört zu Respekt, sich für den anderen und die Verhandlung ausreichend Zeit zu nehmen sowie pünktlich, gut vorbereitet und informiert zu sein. Außerdem zählt zu einem respektvollen Verhalten einerseits ein wertschätzender Umgang gegenüber dem Verhandlungspartner und andererseits die Wertschätzung der Wertigkeit der angebotenen Leistung des anderen Unternehmens.

Unvoreingenommenheit: Fairness bei der Verhandlung ist auch durch neutrale und unvoreingenommene Verhaltensweisen beschrieben. Hierzu gehört, dass die Verhandlungspartner sich nicht von Emotionen leiten lassen, sondern Fakten neutral und nüchtern abwägen. Außerdem sind Verhandlungen stets von anderen geschäftlichen oder womöglich privaten Themen zu trennen.

5.1.1.2 Dimensionen der Vertragsverhandlungsunfairness

In Abbildung 14 ist die resultierende Datenstruktur aus der Analyse der 239 codierten relevanten Segmentabschnitte der Vertragsverhandlungsunfairness im B2B-Bereich dargestellt. Es zeigt sich eine Datenstruktur bestehend aus vier aggregierten Dimensionen, 18 Themen zweiter Ordnung und 58 Konzepten erster Ordnung. Die Ergebnisse der Datenstruktur werden in den nachfolgenden Abschnitten weiter thematisiert, wobei nochmals darauf hingewiesen werden

soll, dass die betreffenden Kategorien im Gegensatz zu den zuvor dargestellten Fairness-Dimensionen jeweils negativ ausgeprägt sind.

Zudem zeigt Tabelle 12, dass auch im Falle der Vertragsverhandlungsunfairness auf Ebene der aggregierten Dimensionen alle Facetten bedeutsam sind. Darüber hinaus stellt – vergleichbar zur Vertragsverhandlungsfairness – die informationale Vertragsverhandlungsunfairness mit einer Nennung in 100 % aller Interviews die beherrschende aggregierte Dimension dar, gefolgt von der prozeduralen (83 %), der distributiven (72 %) und der interpersonalen (52 %) Facette. Wie bei der Vertragsverhandlungsfairness ist eine als unfair wahrgenommene Vertragsverhandlung folglich vorrangig durch die Art und Weise des Informationsaustausches gekennzeichnet. Das nachfolgende Zitat eines Geschäftsführers (CEO) im Bereich Personaldienstleistungen im Gesundheitswesen unterstreicht die Wichtigkeit der informationalen Vertragsverhandlungsunfairness:

„Und besonders unfaires Verhalten ist es eben, wenn ich versuche die Vertragsverhandlung so zu steuern, dass ich durch falsche Informationen oder durch Zurückhalten von Informationen den Partner versuche dazu zu bringen, dass er einer Einigung zustimmt, die für ihn nachteilig ist. Und mir ist es bewusst, aber ihm ist es in dem Moment nicht bewusst. Und ich verhalte mich eben so, dass ich ihm das erschwere zu bemerken während der Verhandlung. Das finde ich besonders unfair.“ (IP27-13D)

Während die Relevanz eines als unfair wahrgenommenen Informationsaustausches im Vergleich zu den anderen aggregierten Dimensionen zwischen der Vertragsverhandlungsfairness und Vertragsverhandlungsunfairness leicht zunimmt, bleibt die Reihenfolge der Bedeutung aller aggregierten Dimensionen dieselbe. Daneben sind die Themen zweiter Ordnung bei der Vertragsverhandlungsfairness und Vertragsverhandlungsunfairness grundsätzlich zwar kongruent, es unterscheiden sich aber zum Teil inhaltliche Schwerpunkte: Im Vergleich zur Vertragsverhandlungsfairness spielen beispielsweise bei der informationalen Vertragsverhandlungsunfairness nun Aspekte der Aufrichtigkeit und Informationssymmetrie eine besondere Rolle. Außerdem rücken bei der prozeduralen Vertragsverhandlungsunfairness Themen rund um den Umgang mit Macht und Manipulation stärker ins Zentrum. Die Ergebnisse legen nahe, dass Verhandler gerade auf diese Aspekte besonders empfindsam reagieren und diese somit zu einer ausgeprägten Unfairness beitragen.



Abbildung 14: Datenstruktur der Vertragsverhandlungsunfairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 12: Deskriptive Zusammenfassung zur Konzeptualisierung der Vertragsverhandlungsunfairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Aggregierte Dimension Thema zweiter Ordnung	Anzahl der Interviews					Total #	% der Interviews
	Perspektive		B2B-Geschäftstyp				
	Käufer	Verkäufer	Commodity	Projekt	Verbund		
	10	19	16	6	7	29	
Distributive Vertragsverhandlungsunfairness	7	14	11	5	5	21	72
Ergebnisverteilung	4	9	8	3	2	13	45
Vertragsqualität	3	6	4	2	3	9	31
Prozedurale Vertragsverhandlungsunfairness	7	17	15	5	4	24	83
Ethik und Moral	0	3	1	2	0	3	10
Konsensorientierung	1	3	3	1	0	4	14
Machtverhältnis	6	9	10	3	2	15	52
Manipulation	5	8	10	2	1	13	45
Partnerschaftlichkeit	3	4	6	1	0	7	24
Verbindlichkeit	2	3	2	2	1	5	17
Informationale Vertragsverhandlungsunfairness	10	19	16	6	7	29	100
Aufrichtigkeit	6	14	12	4	4	20	69
Empfängerspezifische Kommunikation	4	6	5	2	3	10	34
Informationssymmetrie	7	9	9	4	3	16	55
Integrität	1	3	2	1	1	4	14
Nachvollziehbarkeit	4	2	6	0	0	6	21
Rechtzeitigkeit	2	0	1	1	0	2	7
Interpersonale Vertragsverhandlungsunfairness	7	8	9	5	1	15	52
Empathie	2	1	2	0	1	3	11
Höflichkeit	2	1	1	2	0	3	11
Respekt	4	8	7	4	1	12	41
Unvoreingenommenheit	1	1	2	0	0	2	7

5.1.1.2.1 Distributive Vertragsverhandlungsunfairness

Ergebnisverteilung: Eine unfaire Ergebnisverteilung eines Vertragsabschlusses ist durch einen unverhältnismäßig einseitig benachteiligenden Vertrag gekennzeichnet und stellt mit einer Erwähnung in 45 % der Interviews das bestimmende Thema der distributiven Unfairness dar. Hierzu gehören etwa einseitige Vorschreibungen und schlechte Konditionen wie zu niedrige Vergütung für angebotene Leistungen. Dies kann zu einer einseitigen Gewinnverteilung oder gar zu „Minusgeschäften“ führen. Auch eine grobe Übervorteilung und unfreiwillige Knebelverträge werden nach Ansicht der Interviewpartner als eine unfaire Ergebnisverteilung wahrgenommen.

Vertragsqualität: Die Qualität eines Vertrages wird gemindert, wenn sich beispielsweise bei Vertragsabschluss vorher Besprochenes in der schriftlichen Fassung anders darstellt oder Rahmenbedingungen nicht in den Vertrag übernommen werden. Zudem sind unvollständig definierte Verträge mit vorhandenen „Schlupflöchern“ zur einseitigen Vorteilgenerierung ebenfalls unfair. Zuletzt werden nicht erfüllbare Vertragsinhalte als unfair wahrgenommen. Hierbei geht es einerseits darum, dass ein Verhandlungspartner einen Vertrag unterzeichnet, der wissentlich nicht eingehalten werden kann, und den Partner hier im Irrglauben der Vertragserfüllung lässt. Andererseits ist es unfair, wenn Verhandlungspartner erst ermutigt werden, nicht erfüllbare Leistungen im Vertrag festzuhalten, um diese dann zu einem späteren Zeitpunkt bewusst gegen den Partner einzusetzen.

5.1.1.2.2 Prozedurale Vertragsverhandlungsunfairness

Ethik und Moral: Unethische und unmoralische Verhaltensweisen in einer Verhandlung werden beispielsweise durch Missachtung der Compliance beschrieben, was wiederum dazu führt, dass sich der Verhandlungspartner im illegalen Bereich bewegt. Dazu gehört auch die Ausübung unseriöser oder gar (halb-)krimineller Aktivitäten des Gegenübers, wie Angebote zur Fälschung von Abrechnungen. Auch wird das gezielte Ausnutzen persönlicher Beziehungen zur eigenen Vorteilsnahme als unfair wahrgenommen.

Konsensorientierung: Unfairness bei der Konsensfindung zeigt sich etwa, wenn wenig Spielraum zur Angebotsangleichung gelassen, sich bei abweichenden Standards nicht angenähert und Forderungen des Verhandlungspartners nicht entgegengekommen wird. Daneben wird als unfair wahrgenommen, vorab einen exakten Umsetzungsplan und Preis zu verlangen, obwohl zum Zeitpunkt der Verhandlung hierzu abschließend noch keine finalen Aussagen getroffen werden können.

Machtverhältnis: Die unfaire Ausübung von Macht wurde in 52 % der Interviews betont und ist damit das bedeutendste Thema der prozeduralen Vertragsverhandlungsunfairness. Dabei wird die Machtposition etwa durch die Größe des Unternehmens oder die Marktsituation (z.B. Käufermarkt bei Angebotsüberhang) gestärkt (vgl. Jacob, 2013, S. 2; Plinke, 2000, S. 37 f.). Durch das unfaire Ausnutzen der Machtposition wird versucht, Zwang auf die Vertragsgestaltung auszuüben, Preise und Angebote nach dem Maximalprinzip durchzudrücken, keine Gegenargumente zuzulassen und den Verhandlungspartner somit in einen einseitig unvorteilhaften Vertrag zu drängen. Als taktisches Druckmittel eingesetzte Machtspiele wie z.B. Nennung von Pseudo-Wettbewerbern, angedrohte Lieferstopps oder Vertragskündigungen sowie erpresserische Abwanderungsdrohungen bei bestehenden Verträgen führen dazu, Ängste beim Verhandlungspartner zu schüren, so dass sich dieser unfair in die Ecke gedrängt fühlt. Auch wird zur einseitigen Ergebnismaximierung eine Androhung der Nichtvergabe des Projektes als unfaire Handlung wahrgenommen.

Manipulation: Ein manipulatives Vorgehen während einer Verhandlung wird von den Interviewpartnern oft im Zusammenhang mit bewusst eingesetzten Taktiken beschrieben, die häufig Unsicherheiten und Verhandlungsfehler aufseiten des Verhandlungspartners provozieren. Nach Lewicki et al. (2016) sollen übereinstimmend eingesetzte Taktiken Verhandlungspartner dazu bringen, Dinge zu tun, die sie sonst nicht tun würden (vgl. Lewicki et al., 2016, S. 50). Als unfair wird beispielsweise wahrgenommen, die andere Verhandlungspartei zu falschen Themen einzuladen, den Partner bei Terminen lange (mehrere Stunden) warten zu lassen und mit einem sehr großen Aufgebot an Verhandlern zu erscheinen. Zudem werden vom Verhandlungsteam ausgeführte „Good Guy/Bad Guy“-Rollenspiele als unfair wahrgenommen. In der Verhandlungsliteratur wird hier auch von „Good Cop/Bad Cop“-Taktik gesprochen (vgl. Lewicki et al., 2016, S. 52). Ebenfalls gehört es zu manipulativen Praktiken, durch kurze Fristen oder Vorbereitungszeiten künstlich Zeitdruck zu erzeugen, um z.B. Fehler bei der Verhandlung hervorzurufen und Kontrollgremien auszuschalten. Des Weiteren wurde durch die Interviewpartner oftmals das bewusste Verursachen und Ausnutzen körperlicher Schwächen genannt. Exemplarisch gehört hierzu der taktische Einsatz von Alkohol, Ermüdung oder bei langen Verhandlungen keine Getränke anzubieten. Ferner wird es als unfair angesehen, für einen möglichst großen Verhandlungsspielraum das Erstangebot künstlich zu hoch anzusetzen, um so im Laufe der Verhandlung den Angebotspreis stark reduzieren zu können und mit sehr hohen Rabattsätzen zu locken. Lewicki et al. (2016) sprechen hier auch von „Highball“-Taktik (vgl. Lewicki et al., 2016, S. 53). Schließlich wird von den Interviewpartnern als unfaires Verhalten erachtet, wenn

aus taktischen Gründen durch eine „Hidden Agenda“ während oder bewusst kurz vor Abschluss der Verhandlung plötzlich neue Zugeständnisse oder weitere Leistungen verlangt und diese an den Vertragsabschluss geknüpft werden. Ein solches „Reinverhandeln“ wird in der einschlägigen Literatur als „Nibble“-Taktik beschrieben (vgl. Lewicki et al., 2016, S. 54 f.).

Partnerschaftlichkeit: Die Durchführung einer Verhandlung ohne ernsthafte Absichten wird von den Interviewpartnern ebenso als unfair wahrgenommen wie das lange hinhaltende (auch durch Ausreden gekennzeichnete) Verhalten während der Angebots- bzw. Akquisitionsphase ohne anschließende Auftragserteilung – insbesondere, wenn hier bereits erhebliche und oftmals sehr kostspielige Vorleistungen in Kauf genommen wurden. Des Weiteren bietet ein unfairer Verhandlungsprozess dem Verhandlungspartner kaum Mitsprachemöglichkeiten, um die eigenen Ziele, Gegenargumente und Interessen geltend zu machen (i.S.v. „voice“, vgl. Colquitt, 2001, S. 388).

Verbindlichkeit: Unverbindliches Verhalten ist speziell durch das Nicht-Einhalten zuvor getätigter Absprachen oder angekündigter Versprechungen charakterisiert. Hierzu gehört auch, wenn nach vorheriger Zusage quasi „hinter dem Rücken“ etwas anderes gemacht wird. Zudem wird als unfair wahrgenommen, wenn zuvor vereinbarte (formalisierte) Verhandlungsprozesse (z.B. festgelegte Termine) durch den Verhandlungspartner nicht eingehalten werden.

5.1.1.2.3 Informationale Vertragsverhandlungsunfairness

Aufrichtigkeit: Nicht vorhandene Aufrichtigkeit der Verhandlungspartner wurde im Zusammenhang mit Unfairness in 69 % der Interviews hervorgehoben und ist das bedeutendste Thema bei unfairen Verhandlungen. Im Mittelpunkt steht hierbei, zur Erzielung eigener Vorteile und ggf. zur Täuschung des Gegenübers bewusst falsche Informationen zu geben (z.B. bei der Preisfindung utopische Zahlen und Abrufmengen in Aussicht stellen oder falsche Vertragsgrundlagen kommunizieren). Darüber hinaus wird das (taktische) Lügen oder die Unwahrheit sagen als besonders unfaires Verhalten hervorgehoben. Als Beispiele werden Lügen bzw. Unwahrheiten bzgl. technischer Details, nicht erfüllbarer Zugeständnisse und Versprechungen oder Zusagen in parallel geführten Verhandlungen angebracht. Neben einem unehrlichen und nicht offenen Verhalten werden zuletzt versteckte Fallstricke in Klauseln oder Fallstricke z.B. in Leistungsverzeichnissen, Liefer- oder Einkaufsbedingungen als unfair wahrgenommen.

Empfängerspezifische Kommunikation: Bei der unfairen empfängerspezifischen Kommunikation während einer Verhandlung mangelt es speziell an partner- und kontextspezifischen Informationen. Zum einen beziehen sich Beispiele der Interviewpartner bei der nicht angemessenen

Beratung auf eine übertriebene Kommunikation gefüllt mit Superlativen oder das „Unterjubeln“ nicht notwendiger Leistungserweiterungen. Des Weiteren wird eine schlechte Vorbereitung des Partners auf die Verhandlung als unfair wahrgenommen, da hierdurch ggf. eigene Ressourcen (z.B. Kapazität, Zeit) falsch eingeschätzt werden. Neben einer indirekten Kommunikation über Dritte wird zudem auch das Verhandeln mit Partnern ohne Managementverantwortung oder das ständige Wechseln der Ansprechpartner als unfaire partnerspezifische Kommunikation bezeichnet.

Informationssymmetrie: Eine durch die Verhandlungspartner nicht geförderte Informationssymmetrie wird als unfairer Informationsaustausch in 55 % der durchgeführten Interviews angesprochen und ist somit hinter der nicht vorhandenen Aufrichtigkeit das zweitbedeutendste Thema der Vertragsverhandlungsunfairness. Dabei werden das Vorenthalten bzw. Zurückhalten von Informationen als besonders unfair wahrgenommen. Informationsasymmetrien liegen entsprechend vor, wenn beispielsweise vom Verhandlungspartner gefundene Fehler im Vertragswerk nicht kommuniziert, Verhandlungspunkte verschwiegen und zur Täuschung des Gegenübers kritische Informationen in der Verhandlung bewusst weggelassen werden. Darüber hinaus gehört zum Vorenthalten von Informationen, wenn zur Vergrößerung des eigenen Verhandlungsspielraums bei der Leistungsbeschreibung oder Leistungsdefinition nicht auf fehlende Punkte hingewiesen wird. Beim Zurückhalten von Informationen wird Wissen aus taktischen Gründen zunächst nicht, nur sehr restriktiv oder sogar erst reaktiv auf Rückfrage geteilt. Asymmetrische Informationsstände liegen also vor, wenn etwa im Gespräch der Vertragsanbahnung nicht alle Vertragsdetails auf dem Tisch liegen.

Integrität: Ein nicht integrier Informationsaustausch ist durch den nicht vertraulichen Umgang mit zur Verfügung gestellten Informationen im Rahmen der Verhandlung gekennzeichnet. Dabei wird die Weitergabe vertraulicher partnerbezogener Informationen an Dritte (z.B. Konkurrenten) sowie die Nennung vertraulicher Zahlen durch den Verhandlungspartner verstanden. Außerdem wird auch die Angebotseinholung als nicht vertraulicher Umgang mit Informationen begriffen, wenn dieses lediglich dazu dient, hiermit auf einen Wettbewerber zuzugehen.

Nachvollziehbarkeit: Im Zentrum einer als unfair wahrgenommenen Nachvollziehbarkeit von Informationen bei der Verhandlung steht eine fehlende Transparenz über deren Inhalte. Nicht nur ist der Informationsaustausch etwa zur Interpretation und Bewertung vorhandener Klauseln oder Formulierungen intransparent gestaltet, sondern es fehlt auch an Transparenz bzgl. möglicher Effekte von Entscheidungen. Die Nachvollziehbarkeit wird zudem durch eine ungefilterte Flut an Informationen gemindert (z.B. parallel zur Verhandlung mitgeteilte Internet-Links,

unstrukturierte Informationsblöcke in Vertragsunterlagen). Die Unfairness spiegelt sich u.a. auch in komplizierten und unverständlichen Informationen sowie nicht hervorgehobenen Änderungen wider, die es dem Verhandlungspartner nicht ermöglichen, diese nachvollziehbar zu begreifen. In der Verhandlungsliteratur wird diese Taktik als „Snow Job“ bezeichnet: „The snow job tactic occurs when negotiators overwhelm the other party with so much information that he or she has trouble determining which facts are real or important and which are included merely as distractions. [...] Another example of the snow job is the use of highly technical language [...]“ (Lewicki et al., 2016, S. 57).

Rechtzeitigkeit: Zur nicht rechtzeitigen Kommunikation als Form der informationalen Vertragsverhandlungsunfairness gehört beispielsweise, die Verhandlung willkürlich sehr kurzfristig anzusetzen oder über das näher rückende Ausschreibungsende nicht rechtzeitig zu informieren. Dazu wird als unfair beurteilt, wenn die Erreichbarkeit nicht gewährleistet ist und somit gewünschte Informationen nicht rechtzeitig an den Verhandlungspartner weitergegeben werden.

5.1.1.2.4 Interpersonale Vertragsverhandlungsunfairness

Empathie: Die Abwesenheit von Empathie wird durch den Verhandlungspartner als unfair wahrgenommen, wenn hierdurch Probleme, Sorgen und Bedürfnisse nicht wahr- und ernstgenommen werden. Dies drückt sich beispielsweise darin aus, dass Argumente als unwichtig dargestellt und Standardlösungen durchgedrückt werden.

Höflichkeit: Der unfaire zwischenmenschliche Umgang zwischen den Verhandlungspartnern spiegelt sich u.a. auch in einem unhöflichen Verhalten und der Missachtung gesellschaftlich akzeptierter Umgangsformen wider. Hierzu gehört z.B., den Verhandlungspartner zu ignorieren, ständig den Verhandlungsraum zu verlassen oder auch durch ein schlechtes äußeres Erscheinungsbild einen unprofessionellen Eindruck zu vermitteln.

Respekt: In der Vertragsverhandlung wird ein nicht respektvolles und abwertendes Verhalten von 41 % der Interviewpartner als weiteres Beispiel für die interpersonale Vertragsverhandlungsunfairness genannt. Neben einem Austausch, der zwischen den Verhandlungspartnern nicht auf Augenhöhe stattfindet, werden exemplarisch diffamierende Äußerungen angeführt. Hierzu gehört, schlecht über andere zu reden, in Anwesenheit höherrangiger Personen die Kompetenz anderer infrage zu stellen und zuvor getroffene Abmachungen plötzlich anders darzustellen oder (jüngere) Kollegen vor den versammelten Verhandlungsteilnehmern ständig zu unterbrechen und zu korrigieren. Zu einem diffamierenden Verhalten zählt zudem, den Verhandlungspartner durch das Zur-Sprache-Bringen problematischer Themen vergangener

Verhandlungen in neuen Verhandlungen schlecht dastehen zu lassen. Vor allem aber wird das aus taktischen Gründen beleidigende Verhalten des Partners als unfaires Verhalten während einer Verhandlung wahrgenommen. Dazu gehört auch dazwischenzurufen, lauter zu werden oder gar den Verhandlungspartner anzuschreien. Auch werden von den Interviewpartnern Aspekte wie sich im Ton zu vergreifen, persönlich ausfallend zu werden und den anderen verbal anzugreifen zu einem respektlosen Verhalten gezählt. Lewicki et al. (2016) bezeichnen ein derartig taktisches Verhalten in einer Verhandlung als „Intimidation“- und „Aggressive Behavior“-Taktik: „Similar to tactics described under intimidation, aggressive behavior tactics include various ways of being aggressive to push position or attack the other person’s position“ (Lewicki et al., 2016, S. 57).

Unvoreingenommenheit: Wahrgenommene Unfairness bei der Verhandlung wird ebenso durch das voreingenommene und nicht neutrale Begegnen zwischen den Verhandlungspartnern beschrieben. Dabei wird von den Interviewpartnern auch auf die emotionale Ebene verwiesen und ein durch Emotionen geleitetes Verhalten als unfair bezeichnet.

5.1.2 Eigenschaften der Vertragsausführungs(un)fairness

5.1.2.1 Dimensionen der Vertragsausführungsfairness

Die resultierende Datenstruktur aus der Analyse der 263 codierten identifizierten Segmentabschnitte der Vertragsausführungsfairness im B2B-Bereich ist in Abbildung 15 dargestellt. Es zeigt sich eine Datenstruktur bestehend aus vier aggregierten Dimensionen, 14 Themen zweiter Ordnung und 46 Konzepten erster Ordnung. In den nachfolgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Datenstruktur dargelegt.

Ferner zeigen die Ergebnisse der Tabelle 13, dass auf Ebene der aggregierten Dimensionen alle Fairness-Facetten auch bei der Vertragsausführungsfairness relevant sind, allerdings die prozedurale Vertragsausführungsfairness mit einer Benennung in 97 % aller Interviews hier die vortretende aggregierte Dimension darstellt. Die informationale (76 %), die interpersonale (48 %) und die distributive (31 %) Facette folgen dann in dieser Reihenfolge. Während bei der Vertragsverhandlungsfairness noch ein fairer Informationsaustausch an erster Stelle stand, gefolgt von einem fairen prozeduralen Ablauf einer Verhandlung, einem fairen distributiven Vertragsabschluss und schließlich einem fairen zwischenmenschlichen Umgang, zeigen die Analyseergebnisse der Vertragsausführungsfairness also ein verändertes Bild: Die im B2B-Bereich zum Teil hochkomplexe und langandauernde Ausführung eines Vertrages ist maßgeblich durch die Umsetzung und die damit im Zusammenhang stehende Einhaltung von Rechten und Pflichten

der Vereinbarung bestimmt. Folglich steht die prozedurale Fairness mit ihren identifizierten Themen zweiter Ordnung bei der Vertragsausführung unverkennbar im Mittelpunkt und beeinflusst entscheidend die wahrgenommene Fairness. Das nachfolgende Zitat eines Kaufmännischen Leiters (CFO) & Leiters IT im Bereich Maschinenbau für Hydraulikkomponenten und Systemlösungen unterstreicht die Bedeutsamkeit der prozeduralen Vertragsausführungsfairness:

„Nach einer Verhandlung ist es halt wichtig, dass die Erfüllung des Vertrages eben in den vorgeschriebenen oder in der besprochenen Art und Weise vonstattengeht.“ (IP13-73)

Neben der prozeduralen Facette hängt die wahrgenommene Fairness der Umsetzung außerdem grundlegend von den gegenseitig bereitgestellten Informationen der Ausführungspartner ab – vor allem, wenn es sich hier um stark informationsbedürftige Leistungen oder um für die Umsetzung wesentliches Wissen handelt. Da häufig enge persönliche Beziehungen die Basis für eine erfolgreiche Abwicklung eines Vertrages bilden, spielt bei der Ausführung auch der faire zwischenmenschliche Umgang eine Rolle. Dabei überlagert die interpersonale Vertragsausführungsfairness sogar das faire distributive Ergebnis der Vertragserfüllung. Somit rückt die Bedeutung der wahrgenommenen Fairness des Ergebnisses bei der Vertragsausführung in den Hintergrund und die Art und Weise, wie das Ergebnis zustande kommt, nimmt weiter an Relevanz zu. Folgendes Zitat eines Leiters für Vertragsmanagement im Bereich Elektro- und Energietechnik für Solarkraftwerk-Systeme erklärt diese Entwicklung:

„Ein Unterschied ist sicherlich da, dass wenn wir jetzt von einem zwei- oder dreijährigen Ausführungsvertrag oder vielleicht so einem fünfzehn- oder zwanzigjährigen Wartungsvertrag sprechen, dann reden wir von einer wirklich sehr langjährigen Zusammenarbeit der beiden Unternehmen miteinander. Das heißt, auch die Personen, die da miteinander umgehen, sind in vielen Bereichen dann eher wie Kollegen als wie typische Kunden und Lieferanten. Also da besteht dann natürlich eine besondere Chance, dass man diese Zusammenarbeit auch interpersonell fair gestaltet.“ (IP1-45A)

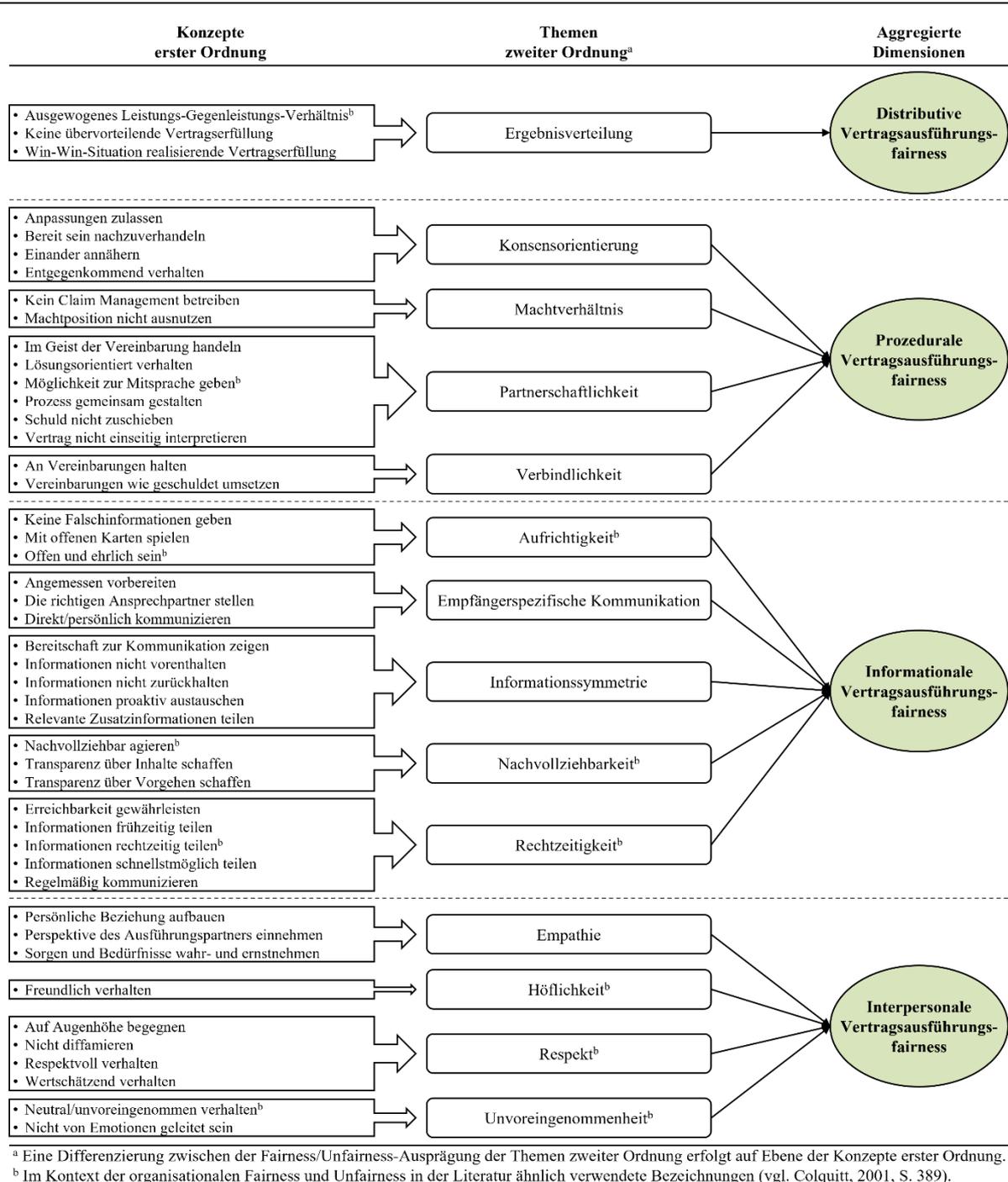


Abbildung 15: Datenstruktur der Vertragsausführungsfairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 13: Deskriptive Zusammenfassung zur Konzeptualisierung der Vertragsausführungsfairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Aggregierte Dimension	Anzahl der Interviews					Total #	% der Interviews
	Perspektive		B2B-Geschäftstyp				
	Käufer	Verkäufer	Commodity	Projekt	Verbund		
Thema zweiter Ordnung	10	19	16	6	7	29	
Distributive Vertragsausführungsfairness	4	5	6	3	0	9	31
Ergebnisverteilung	4	5	6	3	0	9	31
Prozedurale Vertragsausführungsfairness	9	19	15	6	7	28	97
Konsensorientierung	4	8	8	1	3	12	41
Machtverhältnis	0	2	0	1	1	2	7
Partnerschaftlichkeit	9	11	12	4	4	20	69
Verbindlichkeit	8	13	12	4	5	21	72
Informationale Vertragsausführungsfairness	7	15	10	6	6	22	76
Aufrichtigkeit	4	9	6	2	5	13	45
Empfängerspezifische Kommunikation	2	2	2	1	1	4	14
Informationssymmetrie	4	10	7	2	5	14	48
Nachvollziehbarkeit	4	3	4	2	1	7	24
Rechtzeitigkeit	5	7	6	3	3	12	41
Interpersonale Vertragsausführungsfairness	6	8	8	3	3	14	48
Empathie	2	3	4	0	1	5	17
Höflichkeit	0	1	0	0	1	1	3
Respekt	3	5	4	3	1	8	28
Unvoreingenommenheit	2	0	1	0	1	2	7

5.1.2.1.1 Distributive Vertragsausführungsfairness

Ergebnisverteilung: Eine faire Ergebnisverteilung ist das einzige Thema der distributiven Vertragsausführungsfairness und wurde dabei in 31 % der Interviews genannt. Dabei ist eine als fair wahrgenommene Ergebnisverteilung vor allem durch ein ausgewogenes Leistungs-Gegenleistungs-Verhältnis gekennzeichnet, d.h. eine vertraglich zugesicherte Entlohnung für eine bestmöglich erbrachte Leistung. Es geht also darum, das Geleistete des Vertragspartners anzuerkennen und dieses entsprechend zu belohnen, so dass keine Vertragsseite Nachteile verspürt. Sollten in begründeten Fällen Leistungen unverschuldet nicht die erhoffte Wirkung erzielen, sind diese nichtsdestotrotz im Sinne der Fairness angemessen zu vergüten. Darüber hinaus gehört zu einer wahrgenommenen Fairness der Vertragserfüllung auch, Vorleistungen zu bezahlen sowie Mehrleistungen oder entstandene Zusatzkosten zu fakturieren bzw. Nachtragsangebote schreiben zu können, so dass keine Seite übervorteilt wird. Wenn beide Seiten profitieren oder sogar die gesteckten Ziele übertreffen, haben auch faire Vertragsausführungen Potenziale für das Realisieren einer Win-Win-Situation.

5.1.2.1.2 Prozedurale Vertragsausführungsfairness

Konsensorientierung: Zu einer fairen Konsensorientierung bei der Vertragsausführung gehört beispielsweise, direkt zu Beginn der Umsetzung relevante Eckpunkte des Projektplans noch einmal zu besprechen und sich auf einen gemeinsamen Ablauf zu verständigen. Zudem ist es während der Ausführung für die Interviewpartner besonders fair, bei zeitlichen Problemen Anpassungen am Terminplan vorzunehmen oder zur Überbrückung eine kurzfristige Alternativlösung zu akzeptieren. Neben der zeitlichen Komponente bezieht sich die entgegengebrachte Flexibilität und Kompromissbereitschaft der Ausführungspartner aber auch auf eine rollende Planung beim Budget sowie die Möglichkeit, bei Fehlkalkulationen diese im gegenseitigen Einvernehmen zu korrigieren. Bei Bedarf sollten bei veränderten Qualitätsanforderungen auch die Preise angepasst werden können. Ferner sollte im Sinne einer bestmöglichen Leistungserbringung Raum für notwendige bzw. sinnvolle Anpassungen gelassen sowie bei Schwankungen in der Bereitstellung von produzierten Leistungen Lieferverzögerungen akzeptiert werden. Für eine prozedurale Vertragsausführungsfairness sollten die Ausführungspartner also bei den Vertrag betreffenden neuen Informationen oder vertraglichen Abweichungen wieder in den Verhandlungsmodus zurückkehren und entgegenkommend nachverhandeln.

Machtverhältnis: Als faires Verhalten der Ausführungspartner wird wahrgenommen, wenn Machtpositionen nicht ausgenutzt werden, um beispielsweise weitere kostenlose

Zusatzleistungen einzufordern und somit einseitig Vorteile zu erlangen. Hierzu gehört auch, bei vertraglich nicht geregelten Aspekten kein Claim Management zu betreiben.

Partnerschaftlichkeit: Der partnerschaftliche Umgang zwischen den Ausführungspartnern ist von 69 % der Interviewpartner zum Thema der prozeduralen Vertragsausführungsfairness genannt worden. Dabei geht es vor allem um die gute Zusammenarbeit und gemeinsame Ausgestaltung des Ausführungsprozesses. Partnerschaftliches Verhalten ist z.B. dadurch gekennzeichnet, dass der Partner bei der Inbetriebnahme der Leistung vor Ort unterstützt wird. Dies bezieht sich einerseits auf die fachliche Unterstützung des Leistungserbringers bei der Inbetriebnahme der Leistung. Andererseits beinhaltet die Unterstützung des Leistungsempfängers, alle für die Implementierung notwendigen Zugänge etc. zur Verfügung zu stellen und die Inbetriebnahme nicht zu blockieren und etwa im nächsten Schritt Rechtsansprüche geltend zu machen. Weitere Beispiele der Interviewpartner umfassen das partnerschaftliche Abweichen von Fristen, Nachbesserungsmöglichkeiten bei Transportschäden oder die Zustimmung von Ratenzahlungen, sollten diese notwendig werden. Auch sollten bei auftretenden Mehrkosten oder notwendigen Leistungserweiterungen gemeinsam Lösungen gefunden sowie auftretende Schwierigkeiten im Sinne des Projektes unabhängig vom Vertrag gemeinschaftlich gelöst werden, anstatt die Schuld einseitig dem Partner zuzuschreiben und auf harten Fronten zu beharren. Darüber hinaus sind vom Ausführungspartner vertragliche Spielräume oder Graubereiche nicht einseitig auszunutzen, sondern der Vertrag etwa bei höherer Gewalt (z.B. bei von außen einwirkenden schadenverursachenden Ereignissen) oder kurzfristigen gesetzlichen Änderungen (z.B. Veränderung der Einfuhr- und Exportsteuern) wohlwollend zu interpretieren und ggf. zu kompensieren. Berkel (2013) spricht in diesem Zusammenhang auch von ungeplanten bzw. unvorhergesehenen Ereignissen (vgl. Berkel, 2013, S. 186). Schließlich sind ungeklärte Vertragspunkte an den gemeinschaftlichen Zielen auszurichten und es gilt, stets im Sinne des Vertrages auch über dessen Wortlaut hinaus zu handeln. Kashyap und Sivadas (2012) beschreiben dies passend wie folgt: „[...] the exchange relationship takes on the form of a true partnership in both ‘letter and spirit’“ (Kashyap & Sivadas, 2012, S. 591).

Verbindlichkeit: Ein verbindliches Vorgehen ist mit einer Erwähnung in 72 % der Interviews das zentrale Thema einer fairen Vertragsausführung. Im Mittelpunkt steht, den unterschriebenen Vertrag wie vereinbart einzuhalten und umzusetzen. Hierzu gehört beispielsweise die Berücksichtigung aller vorgeschriebenen Vertragsgegenstände in der zu erwartenden Qualität, im vorgegebenen Zeitrahmen und Budget sowie zu den vereinbarten Konditionen. Auch soll im Nachhinein nichts ohne vorherige Abstimmung im Vertrag verändert werden (z.B. Neues zu

den Unterlagen hinzufügen). Neben den schriftlich niedergeschriebenen Vereinbarungen gehört zu einem verbindlichen Vorgehen aber auch, sich im Sinne einer „Handsclag-Mentalität“ an die mündlich zugesicherten Aspekte zu halten.

5.1.2.1.3 Informationale Vertragsausführungsfairness

Aufrichtigkeit: Die informationale Vertragsausführungsfairness ist u.a. durch einen offenen und ehrlichen Umgang zwischen den Ausführungspartnern charakterisiert. Nicht nur sollten stets mögliche Umsetzungsfehler, Probleme oder Schwierigkeiten angesprochen, sondern auch zu jedem Zeitpunkt sachlich richtige Informationen kommuniziert werden. Weitere Beispiele für einen fairen Informationsaustausch bei der Ausführung eines Vertrages umfassen, offen unerwartete Einsparungen bei der Herstellung mitzuteilen und an den Partner weiterzureichen, zu viel erhaltene Waren anzumelden oder eigene Fehler in der Verwendung von Waren darzulegen, statt sie zu verschleiern.

Empfängerspezifische Kommunikation: Die Voraussetzung für eine faire empfängerspezifische Kommunikation der Vertragsausführung ist eine gute inhaltliche Vorbereitung der Vertragspartner, um bei Bedarf z.B. in Meetings die richtigen Informationen zur Verfügung zu haben. Auch sind für kurze Entscheidungswege und schnelle Beantwortungszeiten bei Fragen die richtigen (Sach-)Bearbeiter einzusetzen sowie bei auftretenden Problemen oder sensiblen Themen persönliche Gespräche zu führen.

Informationssymmetrie: Aspekte der Informationssymmetrie wurden in 48 % der Interviews angesprochen, was das Thema zum Wichtigsten bei der informationalen Vertragsausführungsfairness macht. Informationssymmetrie zwischen den Ausführungspartnern kann erreicht werden, indem beide Partner Bereitschaft zur Kommunikation zeigen und bemüht sind, den anderen auf den gleichen Wissensstand bzgl. der Umsetzung des Vertrages zu bringen. Folglich ist es fair, wenn Informationen nicht temporär zurückgehalten oder sogar komplett vorenthalten, sondern proaktiv ausgetauscht werden. Besonders relevant ist ein proaktiver Informationsaustausch z.B. bei veränderten Rahmenbedingungen und Erwartungen zum Ausführungsprozess sowie Vorwarnungen, wenn etwas nicht wie vereinbart funktioniert oder vom Vertraglichen abweicht. Des Weiteren ist es fair, über die formalisierten Themen (z.B. Reports über die erbrachte Leistung oder die erreichten Qualitätsniveaus) auch projektrelevante Zusatzinformationen zu teilen, wie beispielsweise interessante Hinweise zum Wettbewerbsumfeld.

Nachvollziehbarkeit: Die wahrgenommene Fairness des Informationsaustausches der Vertragsausführung kann auch durch eine nachvollziehbare Dokumentation von Informationen

gesteigert werden. Außerdem fördert Transparenz über das Vorgehen und die Inhalte der Umsetzung die Nachvollziehbarkeit zwischen den Ausführungspartnern und somit die Fairness. Auf der einen Seite wird Transparenz über Inhalte geschaffen, indem beispielsweise über wesentliche Änderungen während der Ausführung informiert wird. Auf der anderen Seite kann Transparenz über die Vorgehensweise erreicht werden, wenn z.B. Projektpläne mit Meilensteinen detailliert geplant und regelmäßig aktualisiert werden und dadurch nächste Schritte gut nachvollziehbar sind. Ein gut gepflegtes Wissensmanagement unterstützt die Transparenz und Nachvollziehbarkeit zwischen den Partnern.

Rechtzeitigkeit: Für die Interviewpartner ist ein rechtzeitiger Austausch von Information ebenfalls wesentlich für die Beurteilung von Fairness bei der Vertragsausführung. Eine rechtzeitige Kommunikation kann etwa durch regelmäßige Austauschformate wie Telefonate oder Besprechungen gefördert werden. Zwischenzeitliche Absprachen und eine gute Erreichbarkeit während des Ausführungsprozesses begünstigen zudem einen kontinuierlichen und zugleich rechtzeitigen Informationsfluss. Während es genügt, mittelfristig relevante Informationen frühzeitig nach deren Bekanntwerden zu teilen (z.B. sich ändernde Verwaltungsvorschriften oder Umweltanforderungen), sind kurzfristig kritische Informationen schnellstmöglich auszutauschen. Kritische Informationen beinhalten z.B. Abweichungen von der vereinbarten Leistung, Verzögerungen bei der Fertigstellung oder erhöhte Kosten der Leistungserstellung.

5.1.2.1.4 Interpersonale Vertragsausführungsfairness

Empathie: Zu einem empathischen Verhalten zählt für die befragten Interviewteilnehmer, auf die Bedürfnisse des Ausführungspartners einzugehen und dabei Stärken, Schwächen und Präferenzen des Gegenübers zu berücksichtigen. Auch ist empathisch, sich regelmäßig zu melden, ohne ein konkretes (Folge-)Projekt im Sinn zu haben, um die Partnerschaft weiter zu intensivieren.

Höflichkeit: Ein fairer zwischenmenschlicher Austausch ist durch ein freundliches Verhalten zwischen den Ausführungspartnern bestimmt. Dieser führt für die Interviewpartner zu einer interpersonalen Fairness bei der Vertragsausführung.

Respekt: Ein respektvoller Umgang ist in 28 % der Interviews durch die Interviewpartner erwähnt worden und ist damit das prägendste Thema der interpersonalen Vertragsausführungsfairness. Unter einem respektvollen Verhalten zwischen den Ausführungspartnern wird u.a. ein wertschätzendes Begegnen auf Augenhöhe ohne spürbare Unterschiede in Hierarchie und

Marktstufe verstanden. Daneben gehört zu einem respektvollen Verhalten, gegenüber Dritten über den Ausführungspartner nicht schlecht zu reden.

Unvoreingenommenheit: Fairness der Ausführungspartner ist auch durch ein unvoreingenommenes Verhalten zwischen den Partnern gekennzeichnet. Dabei werden eigene Befindlichkeiten und Gefühlslagen außen vor gelassen und ein professioneller geschäftlicher Umgang miteinander gepflegt.

5.1.2.2 Dimensionen der Vertragsausführungsunfairness

In Abbildung 16 ist die entwickelte Datenstruktur aus der Analyse der 156 codierten relevanten Segmentabschnitte der Vertragsausführungsunfairness im B2B-Bereich abgebildet. Es zeigt sich eine Datenstruktur bestehend aus vier aggregierten Dimensionen, 14 Themen zweiter Ordnung und 43 Konzepten erster Ordnung.

Die Ergebnisse der Datenstruktur werden in den nachfolgenden Abschnitten besprochen, wobei erneut darauf hingewiesen werden soll, dass die Dimensionen hier wie schon bei der Darstellung der Kategorien der Vertragsverhandlungsunfairness jeweils negativ ausgeprägt sind. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse auf Ebene der aggregierten Dimensionen der Tabelle 14, dass alle Facetten der Vertragsausführungsunfairness hier ebenfalls von Bedeutung sind und die prozedurale Vertragsausführungsunfairness mit einer Nennung in 97 % aller Interviews die vorherrschende aggregierte Dimension darstellt. Auf die prozedurale Vertragsausführungsunfairness folgen – analog zur Vertragsausführungsfairness – die informationale (66 %), die interpersonale (28 %) und die distributive (24 %) Facette. Wie die Vertragsausführungsfairness ist die Vertragsausführungsunfairness somit primär durch die Wahrnehmung und Bewertung des prozeduralen Ablaufs der Umsetzung und der hier relevanten Einhaltung von Rechten und Pflichten gekennzeichnet. Der Stellenwert der prozeduralen Vertragsausführungsunfairness ist im Vergleich zu deren Fairness-Ausprägung sogar noch größer, da die anderen aggregierten Dimensionen relativ zur prozeduralen Unfairness an Relevanz verlieren. Das nachfolgende Zitat eines Leiters für Vertragsmanagement im Bereich Elektro- und Energietechnik für Solar-kraftwerk-Systeme unterstreicht die Relevanz der prozeduralen Vertragsausführungsunfairness:

„Also auf jeden Fall natürlich was das Prozedurale anbelangt, weil das ja im Vertrag geregelt sein sollte. Darüber haben sich ja die Parteien vereinbart, wie sie miteinander umgehen möchten und wie sie insbesondere auch welche Informationen möglicherweise teilen. ((...)) Und auch, wie mit Informationen umzugehen ist – mit neuen Entwicklungen oder Problemfällen. Dazu dürfte es auch Klauseln im Vertrag geben. Das heißt, das ist möglicherweise zumindest ein Minimalstandard für die Beurteilung der Fairness. Aber es ist einer, auf den mit Sicherheit beide

Seiten beharren werden. Man wird dann sagen: „Moment mal. Ihr habt uns das nicht gesagt. Oder ihr habt das dem Falschen gesagt. Obwohl wir es damals so im Vertrag explizit angesprochen hatten. Und uns sogar darauf verständigt hatten, das so und so zu machen.““ (IP1-59)

Im Gegensatz zur Fairness/Unfairness-Ausprägung der Vertragsverhandlung unterscheiden sich die Themen zweiter Ordnung bei der Vertragsausführungsfairness und Vertragsausführungsunfairness im Einzelnen inhaltlich voneinander. Exemplarisch hierfür tritt das Thema „Unvoreingenommenheit“ nur bei der interpersonalen Vertragsausführungsfairness und das Thema „Ethik und Moral“ nur bei der prozeduralen Vertragsausführungsunfairness in Erscheinung. Es wird demnach lediglich die negative und nicht die positive Abweichung im Verhalten der Ausführungspartner gegenüber einer ethisch-moralischen Fairness-Norm wahrgenommen bzw. diese mit Unfairness in Verbindung gebracht.

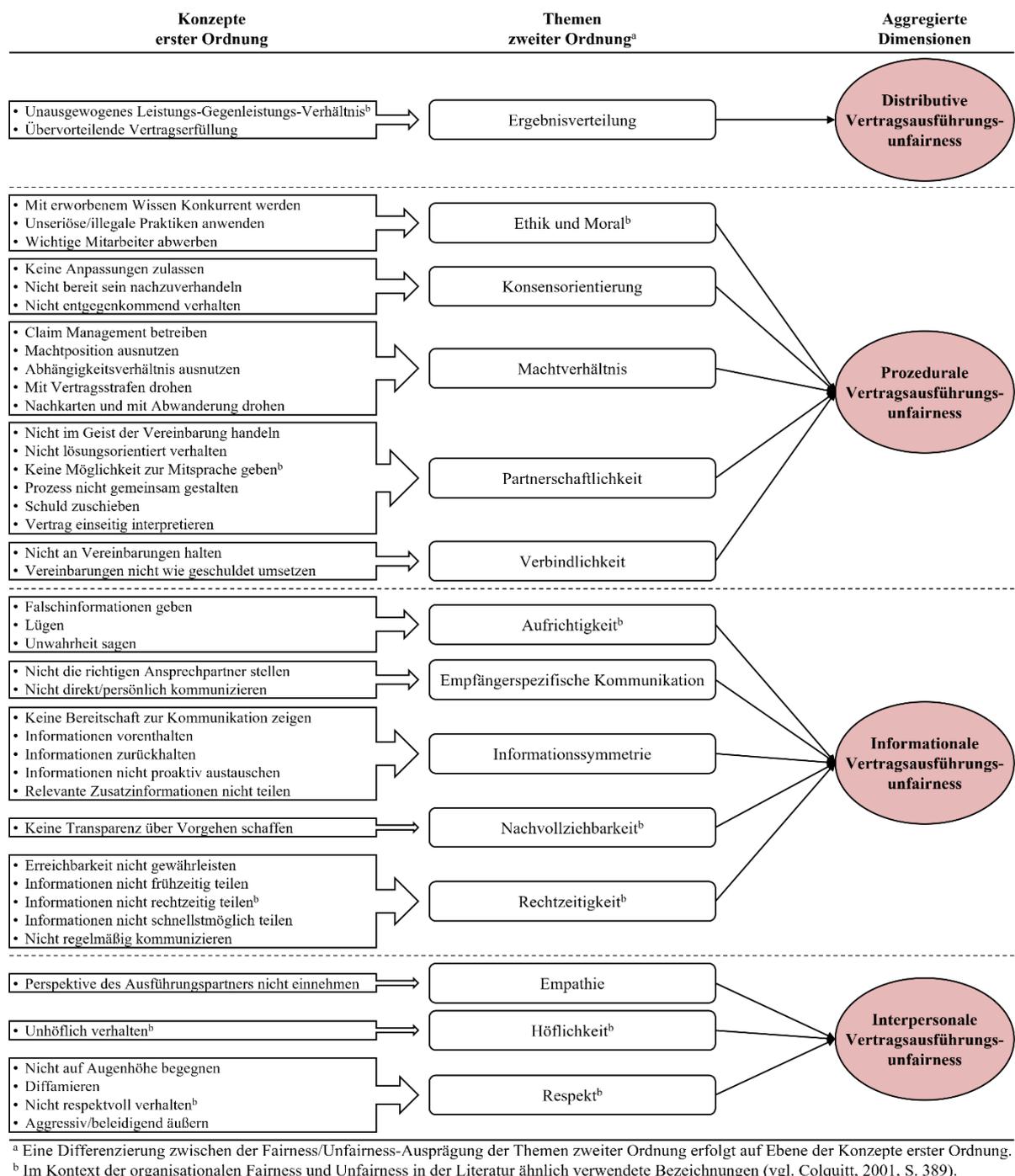


Abbildung 16: Datenstruktur der Vertragsausführungsunfairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 14: Deskriptive Zusammenfassung zur Konzeptualisierung der Vertragsausführungsunfairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Aggregierte Dimension	Anzahl der Interviews					Total #	% der Interviews
	Perspektive		B2B-Geschäftstyp				
	Käufer	Verkäufer	Commodity	Projekt	Verbund		
Thema zweiter Ordnung	10	19	16	6	7	29	
Distributive Vertragsausführungsunfairness	3	4	4	1	2	7	24
Ergebnisverteilung	3	4	4	1	2	7	24
Prozedurale Vertragsausführungsunfairness	10	18	16	6	6	28	97
Ethik und Moral	0	2	0	2	0	2	7
Konsensorientierung	0	5	3	2	0	5	17
Machtverhältnis	6	5	5	3	3	11	38
Partnerschaftlichkeit	8	7	9	3	3	15	52
Verbindlichkeit	7	11	11	2	5	18	62
Informationale Vertragsausführungsunfairness	6	13	11	4	4	19	66
Aufrichtigkeit	1	6	4	1	2	7	24
Empfängerspezifische Kommunikation	2	1	2	0	1	3	10
Informationssymmetrie	4	7	7	2	2	11	38
Nachvollziehbarkeit	1	0	1	0	0	1	3
Rechtzeitigkeit	4	7	4	4	3	11	38
Interpersonale Vertragsausführungsunfairness	3	5	5	3	0	8	28
Empathie	1	1	1	1	0	2	7
Höflichkeit	1	0	0	1	0	1	3
Respekt	3	5	5	3	0	8	28

5.1.2.2.1 Distributive Vertragsausführungsunfairness

Ergebnisverteilung: Bei der distributiven Vertragsausführungsunfairness stellt die unfaire Ergebnisverteilung mit einer Erwähnung in 24 % der Interviews das einzige Thema dieser aggregierten Dimension dar. Eine unfaire Ergebnisverteilung einer Vertragserfüllung liegt vor, wenn die Ausführungspartner ungleich von der Umsetzung profitieren und sich lediglich einseitig positive Effekte einstellen. Von einem unausgewogenen Leistungs-Gegenleistungs-Verhältnis wird gesprochen, wenn beispielsweise die zu erbringende Leistung nicht in der gewünschten Qualität erbracht, Mehrleistungen nicht bezahlt oder die Leistung genutzt wird, ohne diese zu bezahlen. Folglich wird als unfair wahrgenommen, wenn einer der Ausführungspartner überverteilt wird.

5.1.2.2.2 Prozedurale Vertragsausführungsunfairness

Ethik und Moral: Von den Interviewpartnern genannte Beispiele für ein unethisches und unmoralisches Verhalten des Ausführungspartners sind, zur Finanzierung eines Privatprojektes die andere Seite zur illegalen Abrechnung nicht erbrachter Leistungen zu drängen. Auch wird als ethisch und moralisch unfair wahrgenommen, wenn während der laufenden Ausführung der wichtigste Mitarbeiter abgeworben oder mit dem erworbenen Know-how aus der Ausführung der Partner selbst Wettbewerbsangebote unterbreitet und zur Konkurrenz wird.

Konsensorientierung: Einem Konsens entgegenwirkendes Verhalten ist gegeben, wenn keine Bereitschaft gezeigt wird, bei Zusatzleistungen die Preise nachzuverhandeln, bei veränderten Bedarfen auf die vertragsgemäße Ausführung zu bestehen (z.B. keine Anpassung der Abnahmemenge bei veränderten Bedarfen) oder eine rollende Planung bzgl. Zeit und Budget nicht zu billigen. Zudem wird durch die Interviewpartner als unfair wahrgenommen, wenn trotz höherer Gewalt (z.B. Streik) auf die termingerechte Vertragserfüllung bestanden wird und sich in solchen Sondersituationen nicht entgegenkommend verhalten wird.

Machtverhältnis: Als unfaires Verhalten der Ausführungspartner wird wahrgenommen, wenn Machtpositionen zur Durchsetzung von Zielen ausgenutzt werden. Insbesondere ein systematisch genutztes Claim Management wurde von den Interviewpartnern als unfair bezeichnet. Exemplarisch wurden gezielte Nachforderungen direkt nach der Vertragsunterzeichnung, die Anbahnung von Reklamationen und Regressforderungen aus wichtigen Gründen sowie bei Nichterfüllung von extremen Forderungen sofortige Umwandlungen in Claims beschrieben. Weiterhin wurden Drohungen von Vertragsstrafen wie Pönalen und weiterreichende rechtliche

Schritte als unfaire Machtausübung genannt. Außerdem zählen zu unfairen Maßnahmen etwa Abhängigkeitsverhältnisse aus einer Monopolstellung oder die Marktsituation (z.B. Verkäufermarkt bei Nachfrageüberhang) auszunutzen (vgl. Plinke, 2000, S. 37). Des Weiteren wird das Nachkarten (z.B. beim Preis) und die Drohung abzuwandern als unfaires Druckmittel wahrgenommen.

Partnerschaftlichkeit: Ein unfair wahrgenommener partnerschaftlicher Umgang entsteht beispielsweise, wenn der Ausführungspartner Vertragsspielräume ausnutzt und konsequent zu seinem eigenen Vorteil interpretiert bzw. einseitig auslegt, um sich dadurch einen Vorteil zu verschaffen. Auch ist es unfair, vertraglich nicht Geregelter während des Ausführungsprozesses nicht im Sinne der gemeinsamen Ziele lösungsorientiert zu gestalten. Dazu gehört auch, auf den eigenen Positionen zu beharren, ohne den Ausführungspartner anzuhören und somit keine Möglichkeit zur Mitsprache zu geben (i.S.v. „voice“, vgl. Colquitt, 2001, S. 388). Daneben wird als unfair bewertet, wenn – neben Vertragsspielräumen – Vertragsfehler ausgenutzt oder Mehransprüche in den Vertrag hineininterpretiert werden. In einem nicht partnerschaftlich gestalteten Ausführungsprozess wird dem Partner zudem die Ausführung erschwert, indem z.B. im Garantie- oder Servicefall aus fingierten Gründen Nachbesserungsversuche vor Ort nicht ermöglicht werden. Für die Interviewpartner gehört auch das unberechtigte Schuldzuschieben zwischen den Ausführungspartnern zu einem unfairen partnerschaftlichen Verhalten. Beispiele umfassen etwa, nach einer wunschgemäß verkürzten Laufzeit von Prototypentests auftretende Probleme auf den anderen abzuwälzen. Ähnlich verhält es sich, wenn Leistungen angeprangert und aus nicht gerechtfertigten Gründen permanent reklamiert werden, ohne dem Ausführungspartner vorab die Durchführung notwendiger Analysen zu ermöglichen.

Verbindlichkeit: Ein nicht verbindliches Vorgehen stellt mit einer Nennung in 62 % der Interviews bei der Vertragsausführungsunfairness das zentrale Thema dar. Wie im Falle der Verhandlung gehört auch bei der Ausführung eines Vertrages zu einem unfairen Verhalten, sich nicht an (formalisierte) Vereinbarungen zu halten oder diese nicht wie geschuldet umzusetzen. Hierzu gehören für die Interviewpartner z.B. eigennützig versprochene Leistungsumfänge oder eigennützig definierte Liefer- und Zahlungstermine sowie dem vereinbarten Umgang mit Informationen nicht nachzukommen. Ebenfalls ist es unfair, wenn der Ausführungspartner sich nur an das Schriftliche und nicht an mündliche Vereinbarungen hält mit der Begründung, mündliche Zusagen würden nicht als bindend angesehen.

5.1.2.2.3 Informationale Vertragsausführungsunfairness

Aufrichtigkeit: Zu einem unaufrichtigen Umgang mit Informationen bei der Vertragsausführung gehören etwa das Erfinden von Lügengeschichten, das bewusste Verdrehen von Tatsachen oder das Kommunizieren unwahrer Angaben, die eine mögliche Fehlersuche erschweren. Als unfair wird zudem angesehen, wenn der Ausführungspartner aus politischen oder taktischen Gründen falsche Antworten gibt oder bewusst falsche Informationen verteilt.

Empfängerspezifische Kommunikation: Bezogen auf die empfängerspezifische Kommunikation wird als unfair bewertet, wenn zur Lösung von Problemen nicht der direkte und persönliche Kommunikationsweg zwischen den Ausführungspartnern gesucht wird. Außerdem ist eine empfängerspezifische Kommunikation gestört, wenn kompetente Ansprechpartner aus der Verhandlung bei der Vertragsausführung nicht mehr dabei sind, eigentlich zuständige Personen ausgetauscht oder nach der Erstumsetzung bei der Weiterentwicklung des Projektes weniger kompetente Ansprechpartner benannt werden.

Informationssymmetrie: Bezüge zur fehlenden Informationssymmetrie wurden in 38 % der Interviews hergestellt, was das Thema – neben der Rechtzeitigkeit von Informationen – zum wichtigsten bei der informationalen Unfairness der Vertragsausführung macht. Asymmetrische Informationsstände zwischen den Ausführungspartnern entstehen vor allem durch das bewusste Vorenthalten von Informationen. Besonders kritisch sind Informationsasymmetrien, die sich auf besonders wichtiges Wissen beziehen. Hierzu gehören beispielsweise nicht geteilte Informationen über entstandene Probleme während der Ausführungsphase, Abweichungen von dem zuvor Verhandelten sowie fehlende Warnungen vor Fallstricken im Kleingedruckten des Vertragswerks. Da im Rahmen einer Verhandlung bzw. bereits während einer Ausschreibung auch zahlreiche Informationen durch den Verweis auf Internet-Links geteilt werden, ohne allerdings die Relevanz der einzelnen Informationen deutlich zu machen, wird als unfair wahrgenommen, wenn dann durch den Ausführungspartner bei Themen der Umsetzung genau auf diese Holschuld der Informationen aus den Internet-Links verwiesen wird. Des Weiteren ist es unfair, Informationen zur späteren Verwendung als Druckmittel gezielt zurückzuhalten. Auch wird durch die Interviewpartner als unfair beschrieben, wenn zusätzlich bekannte und als relevant eingeschätzte Informationen zwischen den Ausführungspartnern nicht ausgetauscht werden (z.B. zu neuen Wettbewerbern oder sich verändernden Märkten). Neben der fehlenden Bereitschaft zur Kommunikation ist es auch unfair, negative Entscheidungen oder veränderte Erwartungen nicht proaktiv zu kommunizieren, sondern den Partner umgangssprachlich „ins offene Messer laufen zu lassen“.

Nachvollziehbarkeit: Die Nachvollziehbarkeit von Informationen bei der Vertragsausführung wird als unfair wahrgenommen, wenn von den Partnern keine Transparenz über den Ausführungsprozess hergestellt wird. Somit ist fehlende Transparenz hier das entscheidende Kriterium für die Nachvollziehbarkeit zur Bewertung der Vertragsausführungsunfairness.

Rechtzeitigkeit: Neben den Aspekten der fehlenden Informationssymmetrie ist das Thema der Rechtzeitigkeit bei 38 % der Interviews bedeutsam und somit das zentrale Thema der informationalen Vertragsausführungsunfairness. Die Unfairness der Vertragsausführung wird hier bestimmt durch das nicht rechtzeitige Teilen von Informationen, wie beispielsweise nicht oder verspätet auf E-Mails zu reagieren und den Ausführungspartner dann vor vollendete Tatsachen zu stellen. Besonders problematisch sind fehlende Informationen immer dann, wenn es sich hierbei um geschäftsbedrohende Informationen wie z.B. notwendige Materiallieferungen oder erhebliche Zusatzkosten handelt. Neben einer unregelmäßigen Kommunikation führt eine fehlende Erreichbarkeit des Gegenübers auch zu einem (zu) späten und damit als unfair wahrgenommenen Informationsaustausch.

5.1.2.2.4 Interpersonale Vertragsausführungsunfairness

Empathie: Fehlende Empathie drückt sich darin aus, dass sich der Ausführungspartner nicht in seinen Partner hineinversetzt und Desinteresse signalisiert. Zudem wird als unfair wahrgenommen, wenn z.B. bei schwer zu implementierenden Extrawünschen kein Verständnis für längere Ausführungszeiten gezeigt wird.

Höflichkeit: Unhöfliches Verhalten zwischen den Ausführungspartnern wird als unfairer zwischenmenschlicher Austausch wahrgenommen und charakterisiert wiederum die interpersonale Vertragsausführungsunfairness.

Respekt: Mit einer Beschreibung in 28 % der Interviews ist Respekt das herausstechende Thema der interpersonalen Vertragsausführungsunfairness. Als respektlos wird durch die Interviewpartner ein Agieren beschrieben, welches nicht auf Augenhöhe stattfindet. Dazu gehört etwa, die andere Ausführungspartei nur wie einen beliebigen Kunden und nicht wie einen echten Vertragspartner zu behandeln. Auch ist es unfair, sich bei Problemen der Implementierung des Vertrages zunächst nicht an die an der Umsetzung arbeitende Person des Ausführungspartners zu wenden, sondern stattdessen direkt an deren hierarchisch übergeordneten Vorgesetzten oder sogar gleich an den Geschäftsführer. Zudem sind aggressive und beleidigende Äußerungen während Besprechungen wie das „Lautwerden“, das verbale Nachtreten oder das Produkt Schlechtreden unfaire Verhaltensweisen. Daneben gehört das Anschwärzen des

Ausführungspartners oder unbegründetes Verantwortlichmachen für auftretende Fehler gegenüber Dritten zu als unfair wahrgenommenen Verhaltensweisen.

5.1.3 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Ziel dieses Abschnitts war die Konzeptualisierung wahrgenommener Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung im B2B-Bereich (erste Forschungsfrage, siehe Abschnitt 1.2). Auf Grundlage der Analyseergebnisse aus den 29 Interviews konnten wesentliche Eigenschaften der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness identifiziert werden. Dabei wurde deutlich, dass die Datenstrukturen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness inhaltlich stark kontextabhängig sind und sich generell von der Konzeptualisierung der (inter-)organisationalen Fairness und Unfairness unterscheiden. Um die Besonderheiten der Konzepte zu erfassen, ist daher eine kontextspezifische Konzeptualisierung des Phänomens der wahrgenommenen Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung im B2B-Bereich zweckmäßig. Daraus lassen sich die folgenden empirischen Erkenntnisse zusammenfassen, aus denen wiederum grundlegende Prämissen abgeleitet werden können:

Zunächst zeigen die Ergebnisse auf Ebene der aggregierten Dimensionen, wie in Tabelle 15 zusammengefasst, dass die Konzepte der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness jeweils durch eine distributive, prozedurale, informationale und interpersonale Facette charakterisiert sind, deren Relevanz und Rangfolge sich jedoch zwischen den beiden Transaktionsphasen wie folgt unterscheidet: Während in der Verhandlungsphase in einer absteigenden Reihenfolge die informationale, prozedurale, distributive und interpersonale Facette bedeutsam sind, spielt bei der Ausführungsphase in absteigender Reihenfolge die prozedurale, informationale, interpersonale und distributive Facette eine Rolle.

Hierbei wechselt nicht nur der hohe Stellenwert zwischen der Verhandlungsphase und Ausführungsphase eines Vertrages vom Informations- zum Prozessfokus, sondern die distributive Facette rückt bei der Vertragsausführung weiter in den Hintergrund. Dies liegt wohl vor allem daran, dass die im B2B-Bereich zum Teil hochkomplexe und langandauernde Ausführung eines Vertrages maßgebend durch die Einhaltung von Rechten und Pflichten der Umsetzung bestimmt ist. Somit steht bei der Beurteilung der wahrgenommenen Fairness und Unfairness der Ausführung nicht das Ergebnis im Mittelpunkt, sondern die Art und Weise, wie das Ergebnis zustande kommt. Die Erkenntnisse geben bereits erste Hinweise auf eine konzeptionelle

Unterscheidung zwischen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness.

Obwohl im B2B-Bereich stets Menschen miteinander verhandeln und Geschäfte umsetzen, wird der interpersonale Umgang in den Transaktionsphasen im Vergleich zu den anderen Facetten zudem überraschenderweise als eher nachrangig wahrgenommen. Da allerdings der Austausch von Informationen bei der Vertragsverhandlung und der prozedurale Implementierungsprozess bei der Vertragsausführung primär über die wahrgenommene Fairness und Unfairness der Transaktion entscheiden, ist ein fair bzw. unfair ausgestalteter zwischenmenschlicher Umgang zwar wichtig, aber scheinbar nicht so erfolgskritisch für die Verhandlung und Ausführung eines Vertrages. Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende erste Prämisse formulieren:

Prämisse 1a: Die Konzepte der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness sind durch die aggregierte distributive, prozedurale, informationale und interpersonale Dimension konzeptualisiert.

Prämisse 1b: In Bezug auf die Relevanz der einzelnen Dimensionen nimmt dabei bei der Vertragsverhandlungs(un)fairness die informationale Facette und bei der Vertragsausführungs(un)fairness die prozedurale Facette einen besonders hohen Stellenwert ein.

Tabelle 15: Zusammenfassung relative Vorkommen und Rangfolge aggregierter Dimensionen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness

Quelle: Eigene Darstellung.⁶⁵

Entwickelte Konzepte	Aggregierte Dimensionen (#Rangfolge)			
	distributiv	prozedural	informational	interpersonal
Vertragsverhandlungsfairness	76 % (#3)	93 % (#2)	97 % (#1)	66 % (#4)
Vertragsverhandlungsunfairness	72 % (#3)	83 % (#2)	100 % (#1)	52 % (#4)
Vertragsausführungsfairness	31 % (#4)	97 % (#1)	76 % (#2)	48 % (#3)
Vertragsausführungsunfairness	24 % (#4)	97 % (#1)	66 % (#2)	28 % (#3)

Darüber hinaus geben die Ergebnisse weitere empirische Hinweise auf eine konzeptionelle Unterscheidung zwischen den Transaktionsphasen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung sowie deren Fairness/Unfairness-Ausprägung: Erstens zeigen die in Tabelle 16 wiedergegebenen Werte, dass im vorhandenen Datenmaterial etwa die identifizierten Themen zweiter

⁶⁵ Die dargestellten Werte basieren auf den deskriptiven Zusammenfassungen zur Konzeptualisierung der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness der Tabellen 11 bis 14.

Ordnung der „Vertragsqualität“, „Manipulation“ und „Integrität“ ausschließlich relevante Aspekte während der Verhandlung darstellen. So spiegelt z.B. ein manipulatives Vorgehen verhandlungsspezifische Taktiken wider und ein integrierter Umgang den vertrauensvollen Austausch verhandlungsrelevanter Informationen. Zweitens werden auch inhaltliche Unterschiede innerhalb der Fairness/Unfairness-Ausprägung bei der Vertragsausführung auf Ebene der Themen zweiter Ordnung erkennbar. Während das Thema „Unvoreingenommenheit“ hier lediglich im Zusammenhang mit wahrgenommener Fairness diskutiert wurde, steht das Thema „Ethik und Moral“ nur im Zusammenhang mit wahrgenommener Unfairness.

Daneben existieren auf Ebene der Konzepte erster Ordnung weitere Beispiele für eine inhaltliche Differenzierung zwischen der Fairness/Unfairness-Ausprägung der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages: Bei der Vertragsverhandlung liegt beispielsweise das Konzept erster Ordnung „Win-Win-Situation realisierender Vertragsabschluss“ (Thema „Ergebnisverteilung“) nur bei der Fairness-Ausprägung vor und „Enge persönliche Beziehungen ausnutzen“ (Thema „Ethik und Moral“) ist nur bei der Unfairness-Ausprägung präsent. Noch deutlicher wird es beim Thema „Manipulation“, wo verschiedene Konzepte erster Ordnung ausschließlich bei der Unfairness-Ausprägung genannt wurden. Hierzu gehören beispielhaft „Kurz vor Abschluss neue Aspekte aufwerfen“, „Mit großem Aufgebot erscheinen“ oder „Zu falschen Themen einladen“. Ähnlich verhält es sich exemplarisch bei der Vertragsausführung beim Thema „Machtverhältnis“. Hier wurden allein bei der Unfairness-Ausprägung die Konzepte erster Ordnung „Abhängigkeitsverhältnis ausnutzen“, „Mit Vertragsstrafen drohen“ sowie „Nachkarten und mit Abwanderung drohen“ beschrieben.

Die Analyseergebnisse legen somit nahe, dass die Transaktionsphasen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung mit ihrer jeweiligen Fairness/Unfairness-Ausprägung nicht nur theoretisch, sondern auch empirisch unterscheidbare Konzepte darstellen. Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende zweite Prämisse zusammenfassen:

Prämisse 2: Die Konzepte der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness sind kontextspezifisch und unterscheiden sich empirisch innerhalb und zwischen den Transaktionsphasen sowie deren Fairness/Unfairness-Ausprägung.

Tabelle 16: Zuordnung der Themen zweiter Ordnung zu den Dimensionen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Themen zweiter Ordnung	Vertragsverhandlungs-fairness				Vertragsverhandlungs-unfairness				Vertragsausführungs-fairness				Vertragsausführungs-unfairness			
	distributiv	prozedural	informational	interpersonal	distributiv	prozedural	informational	interpersonal	distributiv	prozedural	informational	interpersonal	distributiv	prozedural	informational	interpersonal
Ergebnisverteilung	x				x				x				x			
Vertragsqualität	x				x				N/A				N/A			
Ethik und Moral		x				x			N/A					x		
Konsensorientierung		x				x				x				x		
Machtverhältnis		x				x				x				x		
Manipulation		x				x			N/A				N/A			
Partnerschaftlichkeit		x				x				x				x		
Verbindlichkeit		x				x				x				x		
Aufrichtigkeit			x				x				x				x	
Empfängerspezifische Kommunikation			x				x				x				x	
Informationssymmetrie			x				x				x				x	
Integrität			x				x		N/A				N/A			
Nachvollziehbarkeit			x				x				x				x	
Rechtzeitigkeit			x				x				x				x	
Empathie				x				x				x				x
Höflichkeit				x				x				x				x
Respekt				x				x				x				x
Unvoreingenommenheit				x				x				x				N/A

5.2 Konzeptualisierung von Wirkungsgrößen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness im Hinblick auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen

Auf Grundlage der Vermutung, dass die Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness Auslöser für Wirkungen im Hinblick auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich sind, wurde als Voraussetzung für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage (siehe Abschnitt 1.2) das empirische Datenmaterial der 29 Interviewtranskripte nach zentralen Wirkungsgrößen der (Un)Fairness analysiert. Basierend auf der Anwendung der Gioia-Methode (siehe Abschnitt 4.3.2) konnten so 418 relevante Segmentabschnitte identifiziert werden. Die erkannten Wirkungsgrößen unterscheiden sich in **Beziehungsergebnisse** einerseits und **Verhaltensabsichten** andererseits. In Tabelle 17 ist die durchgeführte Verdichtung der Datenstruktur zusammengefasst. Insgesamt entfallen 112 Kategorien erster Ordnung auf das Konzept Beziehungsergebnisse und 306 auf das Konzept Verhaltensabsichten (vgl. Gioia et al., 2013, S. 20 ff.).

Tabelle 17: Schrittweise Verdichtung der Datenstruktur der Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten

Quelle: Eigene Darstellung.

Zu entwickelnde Konzepte	Codierte Segmentabschnitte	Kategorien erster Ordnung	Konzepte erster Ordnung	Themen zweiter Ordnung	Aggregierte Dimensionen
Beziehungsergebnisse	418	112	26	4	2
Verhaltensabsichten		306	41	9	3

In den folgenden Abschnitten werden die Datenstrukturen der beiden Konzepte Beziehungsergebnisse (Abschn. 5.2.1) und Verhaltensabsichten (Abschn. 5.2.2) dargestellt. Ausgewählte repräsentative Zitate der Interviewpartner für die entwickelten Themen der aggregierten Dimensionen der Beziehungsergebnisse finden sich im Anhang 14 und im Anhang 15 für die Verhaltensabsichten. Diese illustrieren die Ergebnisse der kontextspezifischen Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness (für ein ähnliches Vorgehen bei der Darstellung der Ergebnisse siehe auch hier z.B. Clark et al., 2010, S. 408 ff.; Geiger, 2017, S. 94 ff.; Gioia et al., 2010, S. 12 ff.; Laubert & Geiger, 2018, S. 1074 ff.).

Da es bei der Konzeptualisierung der Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten nicht um die Entwicklung neuer Konzepte im Sinne einer Theoriebildung geht (vgl. Gioia et al., 2013,

S. 16), sondern ausschließlich um die empirisch begründete Identifikation relevanter Wirkungsgrößen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness, erfolgt die Vorstellung aus forschungspragmatischen Gründen in einer hierfür angemessenen Detailtiefe mit Bezügen zur Literatur. Der Fokus liegt daher auf den Ebenen der aggregierten Dimensionen mit deren Themen zweiter Ordnung.

5.2.1 Eigenschaften der Beziehungsergebnisse

Auf der Basis von 112 identifizierten Kategorien erster Ordnung zu Auswirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness wurde die in Abbildung 17 dargestellte Datenstruktur des Konzeptes Beziehungsergebnisse erarbeitet. Es zeigt sich eine Datenstruktur bestehend aus zwei aggregierten Dimensionen, vier Themen zweiter Ordnung und 17 Konzepten erster Ordnung:

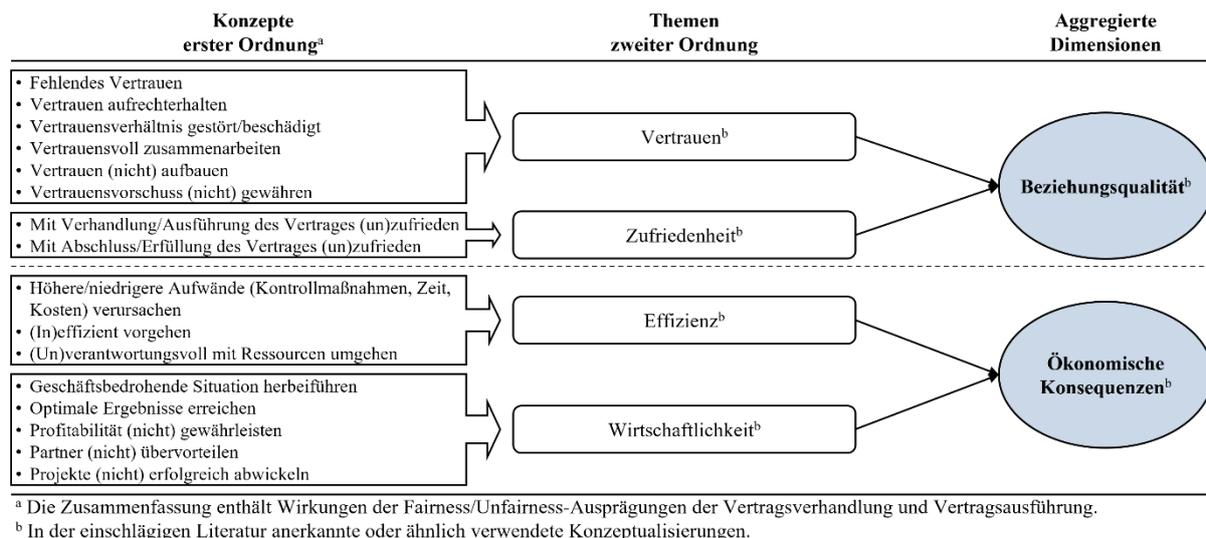


Abbildung 17: Datenstruktur der Beziehungsergebnisse

Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.1.1 Dimension Beziehungsqualität

Vertrauen und Zufriedenheit: Die induktiv abgeleitete aggregierte Dimension „Beziehungsqualität“ setzt sich zusammen aus den Themen „Vertrauen“ und „Zufriedenheit“. Diese Konzeptualisierung ist in der einschlägigen Marketingliteratur etabliert und findet auch hier als Gesamtbewertung für die Stärke der Austauschbeziehung im Sinne einer „[r]elationship closeness and strength“ (Palmatier et al., 2006, S. 138) bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung

Anwendung.⁶⁶ Auf der einen Seite spiegelt das Thema „Vertrauen“ das Vertrauen der Unternehmen in die Ehrlichkeit und/oder Kompetenz und somit in die Zuverlässigkeit und Integrität eines Austauschpartners wider. Auf der anderen Seite wird Zufriedenheit definiert als positive affektive oder emotionale Bewertung der Geschäftsbeziehung (vgl. Crosno et al., 2021, S. 125; Palmatier et al., 2006, S. 138).

5.2.1.2 Dimension Ökonomische Konsequenzen

Effizienz und Wirtschaftlichkeit: Als Resultat der gemeinsamen Zusammenarbeit spielen neben der Qualität der Beziehung auch ökonomische Konsequenzen eine Rolle. Hierzu gehören die Themen „Effizienz“ und „Wirtschaftlichkeit“. Beide Themen stellen grundsätzlich Leistungsmaße der Beziehung dar. Während sich die Leistungsbewertung einer effizienten Verhandlung und Ausführung aus dem Verhältnis von Outputs zu eingebrachten Inputs oder eingesetzten Ressourcen zusammensetzt (vgl. Plinke, 2000, S. 86; Ulaga, 2003, S. 678), ist die Wirtschaftlichkeit ein Erfolgsmaßstab für die unternehmerischen Ergebnisse in beiden Transaktionsphasen (vgl. Lusch & Brown, 1996, S. 25 f.; Narasimhan et al., 2013, S. 241). Übereinstimmend gehören für die Interviewpartner zum Thema „Effizienz“ die Aspekte höhere bzw. niedrigere Aufwände bzgl. Kontrollmaßnahmen, Zeit oder Kosten sowie ein verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen. Beim Thema „Wirtschaftlichkeit“ spielen insbesondere Aspekte der Profitabilität eine Rolle.

5.2.2 Eigenschaften der Verhaltensabsichten

Im Zusammenhang mit dem Konzept Verhaltensabsichten wurde auf Basis von 306 identifizierten Kategorien erster Ordnung zu Auswirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness die in Abbildung 18 abgebildete Datenstruktur entwickelt. Es zeigt sich eine Datenstruktur bestehend aus drei aggregierten Dimensionen, neun Themen zweiter Ordnung und 23 Konzepten erster Ordnung:

⁶⁶ Für einen Überblick zum Konstrukt der Beziehungsqualität und dessen Anwendung im Marketing siehe z.B. Athanasopoulou (2009, S. 587 ff.); Crosno et al. (2021, S. 124 f.); Jiang et al. (2016, S. 300 ff.); Palmatier et al. (2006, S. 138).

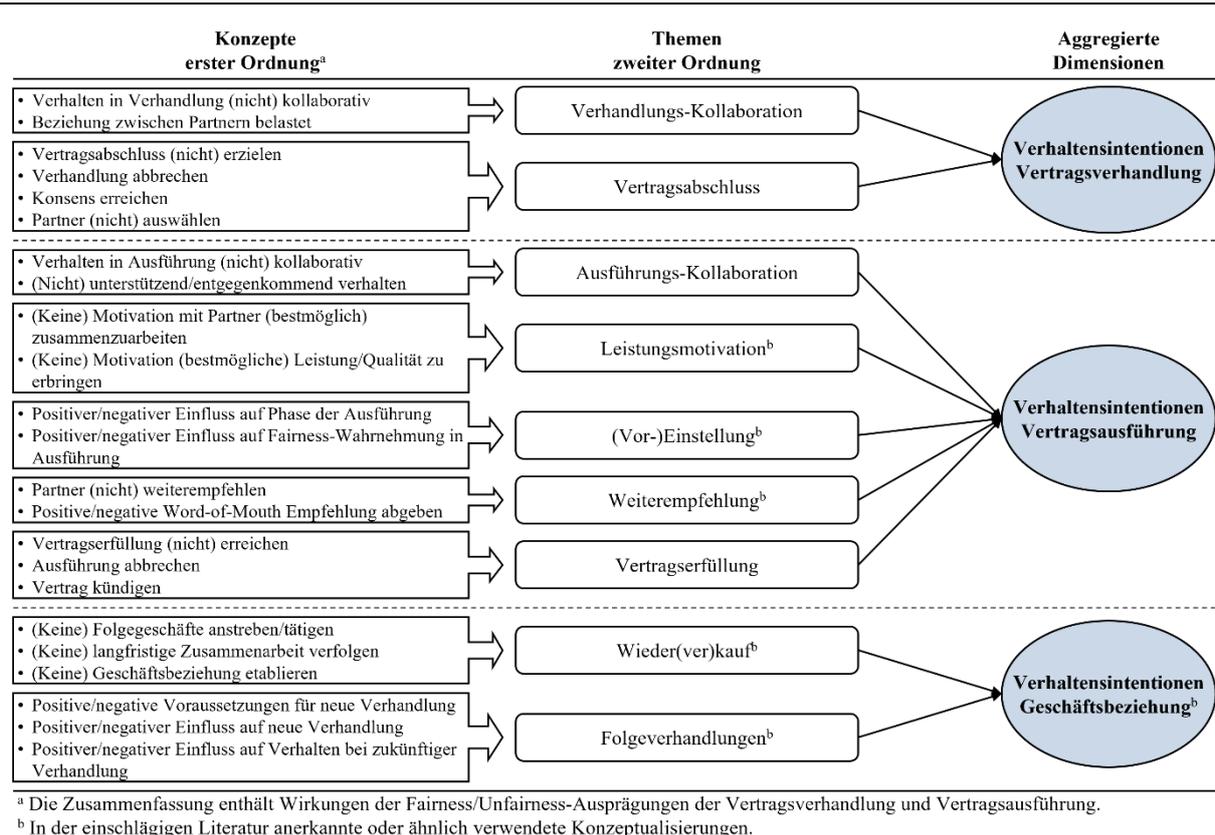


Abbildung 18: Datenstruktur der Verhaltensabsichten

Quelle: Eigene Darstellung.

Die identifizierten Verhaltensabsichten einer Vertragsverhandlung und Vertragsausführung beschreiben zukünftige Verhaltenswirkungen und sind einem tatsächlichen Verhalten vorgelagert (vgl. Kleinaltenkamp et al., 2011b, S. 48). Gundlach et al. (1995) definieren Verhaltensabsichten auch als „[...] future resource commitments and investments“ (Gundlach et al., 1995, S. 80). Dabei konnte zwischen den induktiv abgeleiteten aggregierten Dimensionen „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“, „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ und „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ unterschieden werden. Diese decken sowohl die zeitlich tendenziell kurz- bis mittelfristigen Transaktionsphasen eines Vertrages als auch die längerfristigen Intentionen hinsichtlich der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung ab. Um die Vorteile einer Geschäftsbeziehung zu realisieren, verweisen auch Geiger et al. (2012) auf die Bedeutung der Wirkungen von Verhaltensabsichten im B2B-Bereich: „Because there are many benefits at stake in business relationships, it is central for companies to better understand what influences the intentions of their partners“ (Geiger et al., 2012, S. 82).

5.2.2.1 Dimension Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung

Verhandlungs-Kollaboration und Vertragsabschluss: Im Mittelpunkt der aggregierten Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“ stehen die Themen „Verhandlungs-Kollaboration“ und „Vertragsabschluss“. Dabei geht es beim Thema „Verhandlungs-Kollaboration“ um die partnerschaftlichen Verhaltenswirkungen der Zusammenarbeit im Laufe des Verhandlungsprozesses. Während für Frazier (1983) eine kollaborative Zusammenarbeit die Fähigkeit zur Kooperation widerspiegelt (vgl. Frazier, 1983, S. 73), besteht der wesentliche Zweck für J. C. Anderson (1995) darin, Mehrwerte zu schaffen und Kosten des Austausches zu reduzieren (vgl. J. C. Anderson, 1995, S. 348). Demgegenüber beinhaltet für die befragten Interviewteilnehmer das Thema „Vertragsabschluss“ die Auswirkungen auf die mögliche Realisierung der Vertragsschließung zwischen den Verhandlungspartnern. Beide Themen zusammen umfassen die gesamte Phase der Vertragsverhandlung.

5.2.2.2 Dimension Verhaltensintentionen Vertragsausführung

Ausführungs-Kollaboration und Vertragserfüllung: Die aggregierte Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ bezieht sich auf die dem Vertragsabschluss nachgelagerte Ausführungsphase einer vollständigen Transaktion. Ähnlich wie bei den Verhaltenswirkungen der Vertragsverhandlung spielen bei der Vertragsausführung die Themen „Ausführungs-Kollaboration“ und „Vertragserfüllung“ eine Rolle. Dementsprechend geht es auch hier um die partnerschaftlichen Verhaltensabsichten der Zusammenarbeit während des Ausführungsprozesses und der möglichen Realisierung der Vertragserfüllung zwischen den Ausführungspartnern. Zusammen decken beide Themen die gesamte Phase der Vertragsausführung ab. Dabei können sowohl Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness als auch der Vertragsausführungs(un)fairness Einfluss auf die Ausführungs-Kollaboration und die Vertragserfüllung nehmen.

Leistungsmotivation: Des Weiteren wirken sich die Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf das Thema „Leistungsmotivation“ aus (vgl. Wiswede, 2004, S. 348). Dazu gehört für die Interviewpartner die Motivation der Ausführungspartner zur Erreichung einer bestmöglichen Zusammenarbeit sowie bestmöglichen Leistungs- bzw. Qualitätserbringung. Ähnlich beschreiben Gundlach et al. (1995) Motivation mit „[...] to go beyond prescribed roles and perform above and beyond the call of duty“ (Gundlach et al., 1995, S. 79 f.).

(Vor-)Einstellung: Darüber hinaus bereitet die Vertragsverhandlung für die Interviewpartner häufig die Bühne für die anschließende Vertragsausführung im Sinne eines „shadow of the past“ oder „history matters“ (Poppo et al., 2008, S. 39). Dabei werden nicht direkt und unmittelbar beobachtbare positive und negative Stimmungen und Gefühle der Vertragsverhandlung auf die Vertragsausführung übertragen, was sich wiederum im Thema „(Vor-)Einstellung“ niederschlägt. Einstellung bedeutet hierbei „[...] eine psychologische Tendenz, die sich darin ausdrückt, eine spezifische Entität als mehr oder weniger angenehm oder unangenehm zu bewerten“ (Wiswede, 2004, S. 111). Nach Griffith et al. (2006) werden Einstellungen und Verhaltensweisen durch die Belohnungen der Interaktion abzüglich der Strafen/Kosten der Interaktion bestimmt (vgl. Griffith et al., 2006, S. 86). Ausgehende Wirkungen zwischen der Vertragsverhandlungs- und Vertragsausführungsphase können als Halo-Effekte (Ausstrahlungseffekte) interpretiert werden (vgl. Curhan et al., 2009, S. 526). Curhan et al. (2010) beschreiben die Ausstrahlung einer Verhandlung wie folgt: „Through halo effects, impressions formed in one domain of negotiation transfer to other domains when judging a counterpart – for better and for worse [...]“ (Curhan et al., 2010, S. 693 f.). Für Lewicki et al. (2016) sind Halo-Effekte in Verhandlungen besonders wahrscheinlich. Die Autoren benennen diese auch als „common hazards in negotiation“ (Lewicki et al., 2016, S. 141).

Weiterempfehlung: Dazu bezieht sich das Thema „Weiterempfehlung“ auf positive, neutrale oder negative Informationen über den Austauschpartner während der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung, die als Referenz oder Mund-zu-Mund-Propaganda verbreitet werden (vgl. E. W. Anderson, 1998, S. 6; Gelbrich & Roschk, 2011, S. 28). Für potenzielle Geschäftspartner ist die Weiterempfehlung eine unverzichtbare Quelle für glaubwürdige Informationen und spielt zugleich eine wichtige Rolle bei der Etablierung erfolgreicher Anbieter-Nachfrager-Beziehung (vgl. Hansen et al., 2008, S. 214; Huntley, 2006, S. 707). Im negativen Fall wird so die Enttäuschung über eine Transaktion verbreitet (vgl. Xia et al., 2004, S. 9).

5.2.2.3 Dimension Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung

Wieder(ver)kauf: Zur aggregierten Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ gehören die Themen „Wieder(ver)kauf“ und „Folgeverhandlungen“. Sowohl die zukünftigen Wiederverkauf- bzw. Wiederkaufabsichten als auch die der Durchführung von Folgeverhandlungen stellen Intentionen hinsichtlich der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung dar (vgl. Ring & van de Ven, 1994, S. 97). Zum Thema „Wieder(ver)kauf“ gehört für die Interviewpartner, eine langfristige Zusammenarbeit anzustreben. In diesem Zusammenhang können

Wiederkaufsabsichten auch als ein starker Prädiktor für tatsächliches Verhalten verstanden werden (vgl. Homburg et al., 2005, S. 37).

Folgeverhandlungen: Schließlich führt die Konzeptualisierung einer Geschäftsbeziehung als Abfolge von Einzeltransaktionen konsequenterweise zu regelmäßigen Folgeverhandlungen zwischen den Geschäftspartnern, so dass die Verhandlungs- und Ausführungshistorie weitere Verhandlungen beeinflusst (siehe Abschnitt 2.1 und 2.2). Das Thema „Folgeverhandlungen“ kennzeichnet also den positiven oder negativen Einfluss der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness einer Transaktion auf zukünftige Verhandlungen (vgl. O’Connor et al., 2005, S. 350; C. Patton & Balakrishnan, 2010, S. 809). Kass (2008) schreibt hierzu: „[...] negotiators’ perceptions of fair treatment may influence their desire to remain in a negotiating relationship with the other party for future negotiations or to withdraw and to seek another party with whom to negotiate“ (Kass, 2008, S. 326). Ähnlich beschreiben Curhan et al. (2006) den Einfluss einer Verhandlung auf Folgeverhandlungen: „Indeed, Negotiation B is more likely even to take place if negotiators establish the foundation for a relationship in Negotiation A [...]“ (Curhan et al., 2006, S. 495). Daneben erfordern speziell langfristige Verträge häufig Nachverhandlungen noch während der Ausführungsphase einer Transaktion, um auftretende Vertragslücken zu schließen oder notwendige Zusatzvereinbarungen zu ergänzen und somit die Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten (vgl. Hart & Moore, 1988, S. 756; Johnson & Sohi, 2016, S. 190).

5.2.3 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Ziel dieses Abschnitts war die empirisch hergeleitete Identifikation kontextrelevanter Wirkungsgrößen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness im B2B-Bereich. Durch die Analyse der 29 Interviews wurden entscheidende Wirkungen im Zuge der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen erkannt, die in den Konzepten Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten zusammengefasst werden können. Diese Einsichten bilden die Grundlage zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage (siehe Abschnitt 1.2), die sich so dann in grundlegenden Prämissen zusammenfassen lassen:

Auf der einen Seite beschreiben die aggregierten Dimensionen des Konzeptes Beziehungsergebnisse Wirkungen betreffend die Beziehungsnähe und -stärke sowie die ökonomischen Leistung der Partnerschaft im Rahmen der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages. Wichtige Themen der aggregierten Dimension „Beziehungsqualität“ sind „Vertrauen“ und „Zufriedenheit“. Im Mittelpunkt der aggregierten Dimension „Ökonomische Konsequenzen“ stehen die

Themen „Effizienz“ und „Wirtschaftlichkeit“. Auf der anderen Seite stellen die aggregierten Dimensionen des Konzeptes Verhaltensabsichten zeitlich kurz-, mittel- und längerfristige Wirkungen der Verhaltensintentionen der Transaktionsphasen eines Vertrages sowie Intentionen hinsichtlich der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung dar. Hierzu gehören die aggregierten Dimensionen „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“, „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ und „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“. Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende dritte Prämisse formulieren:

Prämisse 3a: Die aggregierten Dimensionen der Beziehungsergebnisse beinhalten Aussagen zur Stärke und ökonomischen Leistung der Geschäftsbeziehung.

Prämisse 3b: Die aggregierten Dimensionen der Verhaltensabsichten umfassen kurz-, mittel- und längerfristige Verhaltensintentionen der Geschäftsbeziehungspartner hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung einer Geschäftsbeziehung.

5.3 Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen

Nachdem in den vorherigen Abschnitten die relevanten Eigenschaften der Konzepte der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness (siehe Abschnitt 5.1) sowie die der Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten hinsichtlich der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen (siehe Abschnitt 5.2) aufgezeigt wurden, werden nun zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage (siehe Abschnitt 1.2) die Ergebnisse zu deren Ursache-Wirkungs-Beziehungen vorgestellt. Grundlage hierfür sind die identifizierten 560 Leitern aus den 29 Interviews. Tabelle 18 zeigt die direkten und indirekten Implikationen dieser Leitern. Da der Anteil der direkten Implikationen an den indirekten Implikationen bei den einzelnen Implikationsmatrizen wie aufgezeigt jeweils über 85 % und somit über den von Pieters et al. (1995) vorgeschlagenen 78 % liegt, werden den Empfehlungen der Literatur folgend ausschließlich die direkten Implikationen in die weiteren Analysen einbezogen. Demnach umfasst die Datenbasis in dieser Untersuchung insgesamt 660 direkte Implikationen respektive Wirkungsbeziehungen (siehe Abschnitt 4.3.3).

Die aus den erkannten Leitern resultierenden Implikationsmatrizen der Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness finden sich in den Tabellen 19 und 20 in Abschnitt 5.3.1, die der Vertragsausführungs(un)fairness in den Tabellen 21 und 22 in Abschnitt 5.3.2. Diese fassen die vier aggregierten („Ursache-“)Dimensionen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf die fünf aggregierten („Wirkungs-“)Dimensionen der

Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten hinsichtlich der Geschäftsbeziehung jeweils in einer 9-x-9-Matrix zusammen. Jeder Zellwert größer null gibt an, wie oft innerhalb einer Leiter eine aggregierte Dimension einer Zeile (Mittel) auf eine aggregierte Dimension einer Spalte (Wirkung) folgt; entweder als nächster Schritt in der Leiter (Spalte „Direkt“) oder an einem beliebigen nachfolgenden Punkt in der Leiter (Spalte „Indirekt“). Darüber hinaus befinden sich in den Anhängen 16 bis 19 ergänzend detaillierte Implikationsmatrizen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf Ebene der Themen zweiter Ordnung. Diese Matrizen enthalten auch die ausgewiesenen Zahlenwerte der direkten Implikationen der Tabelle 18, welche sich aus den aufsummierten eingehenden Verbindungen (*in-degrees*) und ausgehenden Verbindungen (*out-degrees*) zusammensetzen.

Tabelle 18: Anteil direkter an indirekten Implikationen der Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Entwickelte Konzepte	Direkte Implikationen	Indirekte Implikationen	Anteil direkter an indirekten Implikationen
Vertragsverhandlungsfairness	250	294	85 %
Vertragsverhandlungsunfairness	222	255	87 %
Vertragsausführungsfairness	116	131	89 %
Vertragsausführungsunfairness	72	80	90 %
Total	660	760	87 %

Die in den folgenden Abbildungen visuell dargestellten HVMs der Implikationsmatrizen der Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen sind wie folgt zu interpretieren: Die horizontale Achse stellt den Index Abstractness der aggregierten Dimensionen dar, d.h. die durchschnittliche Position innerhalb einer Leiter (0 bis 1). Während die aggregierten Dimensionen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness als Mittel der Means-End Chains somit auf der linken Seite beim Wert 0 (konkret) verortet sind, nähern sich die aggregierten Dimensionen der Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten hinsichtlich der Geschäftsbeziehung – je eindeutiger es sich ausschließlich um eine Wirkung handelt – dem Wert 1 (abstrakt) an. Die Kreisfläche ist proportional zum Index Centrality und zeigt somit die Präsenz einer aggregierten Dimension innerhalb einer Leiter. Die berechneten Indizes können den Implikationsmatrizen in den Tabellen 19 bis 22 entnommen werden. Die Liniendicke wiederum

ist proportional zur Anzahl der Implikationen zwischen den aggregierten Dimensionen und zeigt demzufolge die Stärke einer Wirkung.

Die Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness werden in Abschnitt 5.3.1 dargelegt, gefolgt von den Wirkungen der Vertragsausführungs(un)fairness in Abschnitt 5.3.2. Forschungspragmatisch wird dabei auf ausgewählte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge fokussiert. Im Mittelpunkt stehen insbesondere die ausgeprägtesten drei Wirkungen der jeweiligen HVMs, die zugleich einen Wert $\geq 0,5$ im Vergleich zum Maximalwert haben. Sie weisen demnach die stärksten Wirkungsbeziehungen bzw. breitesten Verbindungslinien auf. Zur Nachvollziehbarkeit werden die Werte der Verbindungen zwischen den Konzepten der HVMs jeweils ergänzend in Klammern angegeben (HVM = Wert der Verbindung).

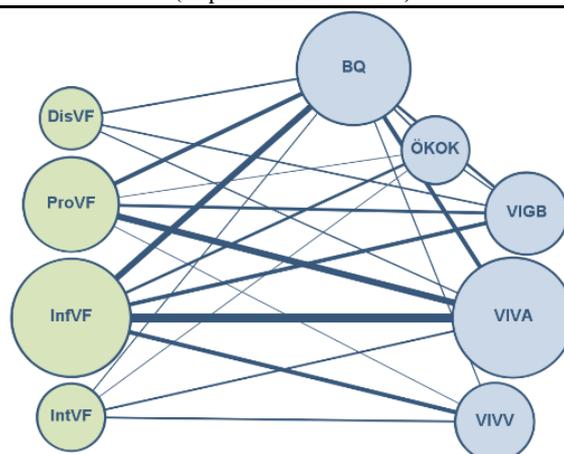
5.3.1 Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness

5.3.1.1 Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness

Die aus der Implikationsmatrix der Vertragsverhandlungsfairness in Tabelle 19 visualisierte HVM ist in Abbildung 19 abgebildet. Von den insgesamt 250 Implikationen sind nach Anwendung des berechneten Cutoff-Wertes von 2 (siehe Abschnitt 4.3.3) noch 78 % der Implikationen in der HVM repräsentiert (GF). Dies wurde dadurch erreicht, dass sich 30 % aller Zellen der Implikationsmatrix (Pa1) und 86 % der Zellen, die nicht null sind (Pa2), in der HVM widerspiegeln (vgl. Macdonald et al., 2016, S. 118).

Vertragsverhandlungsfairness

(Implikationen: n = 250)



GF = 0,78 | Pa1 = 0,30 | Pa2 = 0,86

Abbildung 19: HVM der Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness

Quelle: Eigene Darstellung.⁶⁷

Die HVM zeigt, dass die entwickelten vier aggregierten („Ursache-“)Dimensionen der Vertragsverhandlungsfairness (Abstractness = 0,00) auf die identifizierten fünf aggregierten („Wirkungs-“)Dimensionen der Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten hinsichtlich der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung wirken (Abstractness = 0,62 bis 1,00). Eine bedeutende Rolle spielen hierbei insbesondere die aggregierten Dimensionen der informationalen Vertragsverhandlungsfairness (Centrality = 0,37) und der prozeduralen Vertragsverhandlungsfairness (Centrality = 0,24) als Mittel der Means-End Chains sowie die aggregierten Dimensionen „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (Centrality = 0,38) und „Beziehungsqualität“ (Centrality = 0,34) als deren Wirkungen.

Darüber hinaus zeigt die detaillierte Implikationsmatrix zu den Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness im Anhang 16, dass bei der informationalen Fairness-Facette besonders die Themen „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,16) und „Nachvollziehbarkeit“ (Centrality = 0,10) sowie bei der prozeduralen Fairness-Facette das Thema „Konsensorientierung“ (Centra-

⁶⁷ **Anmerkungen:** GF (Goodness-of-Fit) = prozentualer Anteil Gesamtanzahl aller Implikationen nach Cutoff im Verhältnis zur Gesamtanzahl aller Implikationen vor Cutoff in Matrix; Pa1 (Parsimony1) = prozentualer Anteil aller aktiven Zellen (Implikationen > null nach Cutoff) in Matrix; Pa2 (Parsimony2) = prozentualer Anteil aller aktiven Zellen (Implikationen > null vor Cutoff) im Verhältnis zur Gesamtanzahl der aktiven Zellen (Implikationen > null vor Cutoff) in Matrix. Die horizontale Achse stellt die Abstractness der aggregierten Dimensionen dar (0–1); die Kreisfläche ist proportional zur Centrality der aggregierten Dimensionen; die Liniendicke ist proportional zur Anzahl der Implikationen zwischen den aggregierten Dimensionen. **Abkürzungen:** DisVF = distributive Vertragsverhandlungsfairness; ProVF = prozedurale Vertragsverhandlungsfairness; InfVF = informationale Vertragsverhandlungsfairness; IntVF = interpersonale Vertragsverhandlungsfairness; BQ = Beziehungsqualität; ÖKOK = Ökonomische Konsequenzen; VIVV = Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung; VIVA = Verhaltensintentionen Vertragsausführung; VIGB = Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung.

lity = 0,08) hervorzuheben sind. Auch sind bei den Wirkungsgrößen in absteigender Reihenfolge die Themen „Vertrauen“ (Centrality = 0,28) der Dimension „Beziehungsqualität“, „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,17) der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ und „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,15) der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ als besonders wichtig herauszustellen.

Der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM wird durch die Beziehung zwischen der informationalen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ beschrieben (HVM = 1,00). Wesentlich sind dabei die Auswirkungen der Themen „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,16) und „Nachvollziehbarkeit“ (Centrality = 0,10) auf das Thema „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,17) sowie zwischen den Themen „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,16) und „Ausführungs-Kollaboration“ (Centrality = 0,11). Demnach beeinflusst die Art und Weise, wie Informationen während der Verhandlung ausgetauscht werden, besonders die Phase der Ausführung eines Vertrages. Der aufrichtig und nachvollziehbar gestaltete Informationsaustausch zwischen den Verhandlungspartnern steigert etwa eine positive Einstellung gegenüber dem Ausführungspartner oder die kooperativen Absichten bei der Zusammenarbeit der Vertragsumsetzung. In diesem Zusammenhang hilft die informationale Vertragsverhandlungsfairness beispielsweise, aufkommende Probleme der Ausführung vorzubeugen oder diese einfacher zu lösen. Dies wird auch in Zitaten einer Referentin Services & Parts im Bereich Handels- und Projektdienstleistungen für Energie, Agrar und Bau deutlich, die exemplarisch die Wirkung der informationalen Vertragsverhandlungsfairness auf das Thema „Ausführungs-Kollaboration“ illustrieren (siehe IP19-L6; IP19-L18):

„Und insofern, je offener oder fairer man schon in der Phase [der Verhandlung] miteinander umgeht, desto stärker ist auch die Bereitschaft von der Gegenseite auch im späteren Implementierungsprozess fair umzugehen.“ (IP19-37B)

„Es gibt ja grad in größeren, komplexen Projekten auch immer wieder Etappen, wo es Probleme oder Schwierigkeiten gibt. Und in dem Moment, wo man aber immer versucht fair und offen und vernünftig miteinander umzugehen, lassen sich diese Probleme einfacher lösen – auch im Prozess.“ (IP19-83C)

Den zweitstärksten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM zeigt die Beziehung zwischen der prozeduralen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (HVM = 0,71) mit den Auswirkungen des Themas „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,07) auf die Themen „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,17) und „Leistungsmotivation“ (Centrality = 0,06). Im Mittelpunkt steht hier also der konsensorientierte und

partnerschaftlich gestaltete strukturelle Ablauf der Vertragsverhandlung. Neben dem positiven Einfluss auf die Einstellung gegenüber dem Austauschpartner wirkt sich ein als fair wahrgenommener Verhandlungsprozess vor allem auf die Motivation der Zusammenarbeit und den damit im Zusammenhang stehenden Erreichen eines bestmöglichen Umsetzungsergebnisses während der Ausführungsphase aus. Die Aussage eines Vertriebsmanagers im Bereich Chemie und Rohstoffe veranschaulicht die Wirkung der prozeduralen Vertragsverhandlungsfairness auf das Thema „Leistungsmotivation“ (siehe IP17-L9; IP17-L10):

„Anders sieht es aus – aber das wäre vielleicht auch die bessere Variante –, wenn ich ein besonders faires Verhalten in den Vertragsverhandlungen erfahre. Dann gebe ich mir vielleicht über meine Pflichten hinaus auch freiwillig mehr Mühe, den Vertrag zu erfüllen – sogar über das Notwendige hinaus. Es öffnet so ein Stück weit auch die Bereitschaft mehr zu geben – mehr als den Standard, den man in Form des Vertrages erwarten könnte.“ (IP17-91B)

Der drittstärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM besteht zwischen der informational Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Beziehungsqualität“ (HVM = 0,68) mit der Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,16) und „Vertrauen“ (Centrality = 0,28). Dabei fördert der fair gestaltete Austausch von Informationen den Aufbau von Vertrauen in den Austauschpartner. Ein hohes Level an Vertrauen fördert wiederum maßgeblich die kooperative Zusammenarbeit zwischen den Ausführungspartnern und somit die Stärke der Beziehung. Ein Vice President Vertriebsmanagement im Bereich Transport- und Logistikdienstleistungen verdeutlicht die Wirkung der informational Vertragsverhandlungsfairness auf das Thema „Vertrauen“, welches sich weiter auf das Thema „Ausführungs-Kollaboration“ auswirkt (siehe IP26-L6):

„Fairness schafft zum einen Vertrauen, dass man gemeinsam ein Geschäft entwickeln möchte und auch dann auf einer guten Beziehungsebene Probleme oder Schwierigkeiten, die im Laufe von einer Geschäftsbeziehung immer wieder mal entstehen, auch gut regeln kann.“ (IP26-11A/B)

Tabelle 19: Implikationsmatrix der Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Aggregierte Dimension ⁷⁰	Analyseeinheit ⁶⁸																		Total (#Implikationen)	Indizes ⁶⁹		
	Mittel								Wirkungen											Abstractness	Centrality	Prestige
	Vertragsverhandlungsfairness				Beziehungsergebnisse				Verhaltensabsichten													
	DisVF[+]	ProVF[+]	InfVF[+]	IntVF[+]	BQ	ÖKOK	VIVV	VIVA	VIGB	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt					
Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Direkt			
DisVF[+]	0	0	0	0	0	0	0	0	8	8	1	2	1	2	9	10	5	6	24	0,00	0,10	0,00
ProVF[+]	0	0	0	0	0	0	0	0	15	17	3	5	6	7	25	32	10	15	59	0,00	0,24	0,00
InfVF[+]	0	0	0	0	0	0	0	0	20	20	13	15	15	16	33	37	12	20	93	0,00	0,37	0,00
IntVF[+]	0	0	0	0	0	0	0	0	7	8	2	2	10	12	10	14	1	2	30	0,00	0,12	0,00
BQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	4	4	13	13	10	10	53	0,62	0,34	0,21
ÖKOK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	5	5	24	0,80	0,12	0,10
VIVV	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	37	0,93	0,16	0,15
VIVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	93	0,97	0,38	0,37
VIGB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43	1,00	0,17	0,17
Total																			456			

⁶⁸ **Zellwerte:** Die Zellwerte geben an, wie oft innerhalb einer Leiter eine aggregierte Dimension einer Zeile (Mittel) auf eine aggregierte Dimension einer Spalte (Wirkung) folgt; entweder als nächster Schritt in der Leiter (Spalte „Direkt“) oder an einem beliebigen nachfolgenden Punkt in der Leiter (Spalte „Indirekt“). In der Terminologie der Implikationsmatrix beinhaltet die Summe der indirekten Implikationen alle direkten und indirekten Verbindungen.

⁶⁹ **Indizes:** Abstractness = Index für die durchschnittliche Position einer aggregierten Dimension innerhalb einer Leiter (Mittel versus Wirkung) und reicht von 0 (konkret) bis 1 (abstrakt); Centrality = Index dafür, wie häufig eine aggregierte Dimension in einer Leiter vorkommt (von 0 bis 1); Prestige = Index dafür, wie oft eine aggregierte Dimension das „Ziel“ von Verbindungen ist, als Anteil aller Implikationen in der Matrix (von 0 bis 1).

⁷⁰ **Abkürzungen:** DisVF[+] = distributive Vertragsverhandlungsfairness; ProVF[+] = prozedurale Vertragsverhandlungsfairness; InfVF[+] = informationale Vertragsverhandlungsfairness; IntVF[+] = interpersonale Vertragsverhandlungsfairness; BQ = Beziehungsqualität; ÖKOK = Ökonomische Konsequenzen; VIVV = Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung; VIVA = Verhaltensintentionen Vertragsausführung; VIGB = Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung.

5.3.1.2 Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness

Die aus der Implikationsmatrix der Vertragsverhandlungsunfairness in Tabelle 20 hervorgehende HVM befindet sich in Abbildung 20. Von den insgesamt 222 Implikationen sind nach Anwendung des berechneten Cutoff-Wertes von 3 (siehe Abschnitt 4.3.3) noch 55 % der Implikationen in der HVM vertreten (GF), was dadurch erreicht wurde, dass 20 % aller Zellen der Implikationsmatrix (Pa1) und 62 % der Zellen, die nicht null sind (Pa2), in der HVM repräsentiert sind (vgl. Macdonald et al., 2016, S. 118).

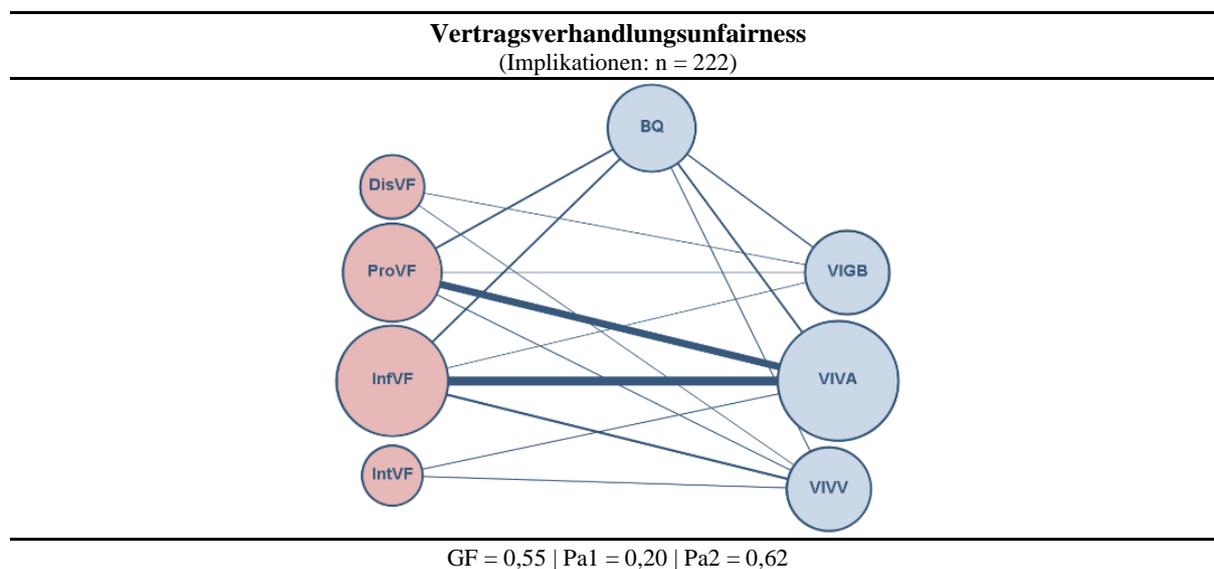


Abbildung 20: HVM der Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness

Quelle: Eigene Darstellung.⁷¹

Aus der HVM ist erkennbar, dass die entwickelten vier aggregierten („Ursache-“)Dimensionen der Vertragsverhandlungsunfairness (Abstractness = 0,00) lediglich auf vier der fünf identifizierten aggregierten („Wirkungs-“)Dimensionen der Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten im Hinblick auf die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung wirken (Abstract-

⁷¹ **Anmerkungen:** GF (Goodness-of-Fit) = prozentualer Anteil Gesamtanzahl aller Implikationen nach Cutoff im Verhältnis zur Gesamtanzahl aller Implikationen vor Cutoff in Matrix; Pa1 (Parsimony1) = prozentualer Anteil aller aktiven Zellen (Implikationen > null nach Cutoff) in Matrix; Pa2 (Parsimony2) = prozentualer Anteil aller aktiven Zellen (Implikationen > null vor Cutoff) im Verhältnis zur Gesamtanzahl der aktiven Zellen (Implikationen > null vor Cutoff) in Matrix. Die horizontale Achse stellt die Abstractness der aggregierten Dimensionen dar (0–1); die Kreisfläche ist proportional zur Centrality der aggregierten Dimensionen; die Liniendicke ist proportional zur Anzahl der Implikationen zwischen den aggregierten Dimensionen. **Abkürzungen:** DisVF = distributive Vertragsverhandlungsunfairness; ProVF = prozedurale Vertragsverhandlungsunfairness; InfVF = informationale Vertragsverhandlungsunfairness; IntVF = interpersonale Vertragsverhandlungsunfairness; BQ = Beziehungsqualität; ÖKOK = Ökonomische Konsequenzen; VIVV = Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung; VIVA = Verhaltensintentionen Vertragsausführung; VIGB = Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung.

ness = 0,57 bis 1,00). Im Gegensatz zur Vertragsverhandlungsfairness sind an dieser Stelle keine Wirkungsbeziehungen zur aggregierten Dimension „Ökonomische Konsequenzen“ abgebildet. Dies ist durch den strengen Cutoff-Wert von 3 bei der Vertragsverhandlungsunfairness zu erklären, der dazu führt, dass Einzelnennungen unterhalb des Schwellenwerts von der Analyse ausgeschlossen und somit keine Verbindungen in der HVM gegeben sind. Hingegen spielen ähnlich wie bei der Vertragsverhandlungsfairness auch im Falle der Unfairness-Ausprägung speziell die aggregierten Dimensionen der informationalen Vertragsverhandlungsunfairness (Centrality = 0,36) und der prozeduralen Vertragsverhandlungsunfairness (Centrality = 0,28) als Mittel der Means-End Chains sowie die aggregierte Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (Centrality = 0,42) als deren Wirkung eine Rolle.

Daneben zeigt die detaillierte Implikationsmatrix zu den Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness im Anhang 17, dass bei der informationalen Unfairness-Facette im Besonderen die Themen „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,16) und „Informationssymmetrie“ (Centrality = 0,14) sowie bei der prozeduralen Unfairness-Facette das Thema „Machtverhältnis“ (Centrality = 0,12) heraussticht. Weiterhin stehen auf Themen-Ebene in absteigender Reihenfolge die Wirkungsgrößen „Vertrauen“ (Centrality = 0,19) der Dimension „Beziehungsqualität“, „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,18) der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ und „Vertragsabschluss“ (Centrality = 0,16) der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“ im Vordergrund.

Der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM besteht zwischen der informationalen Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (HVM = 1,00). Bestimmend sind hier vor allem die Wirkungsbeziehungen zwischen den Themen „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,16) und „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,18) sowie „Informationssymmetrie“ (Centrality = 0,14) und „Vertragserfüllung“ (Centrality = 0,06). Wie bei der Fairness-Ausprägung beeinflusst auch bei der Unfairness-Ausprägung die Art und Weise, wie Informationen während der Verhandlung ausgetauscht werden, die Ausführungsphase eines Vertrages. Beispielsweise reduziert der unfair ausgestaltete Austausch von Informationen zwischen den Verhandlungspartnern die positive Einstellung gegenüber dem Ausführungspartner, was die Beziehung belasten kann. Außerdem verringert die Unfairness der Verhandlung unterstützende und entgegenkommende Verhaltensabsichten der Zusammenarbeit während der Ausführungsphase und mindert somit zugleich die Erfolgsaussichten der geplanten Vertragserfüllung. Dies kann weitreichende negative Konsequenzen bis hin zum

Beziehungsabbruch nach sich ziehen. Das Zitat eines Kaufmännischen Leiters (CFO) & Leiters IT im Bereich Maschinenbau für Hydraulikkomponenten und Systemlösungen beschreibt beispielhaft die Wirkung der informationalen Vertragsverhandlungsunfairness auf das Thema „Vertragserfüllung“ (siehe IP13-L5):

„Tja, also in der Regel merkt man das ja vorher. Aber gut, wenn man das in den Vertragsverhandlungen irgendwie nicht gemerkt hat, dass es unfair war, dann ist es meistens halt auch bei der Umsetzung des Vertrages schwierig. Das führt dann bis zum Rücktritt vom Vertrag im Nachhinein, was immer mit rechtlichem Beistand umgesetzt wird. So etwas ist natürlich unangenehm.“ (IP13-21)

Den zweitstärksten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM zeigt auch hier die Beziehung zwischen der prozeduralen Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (HVM = 0,80), wobei im Vergleich zur Fairness-Ausprägung nun die Themen „Machtverhältnis“ (Centrality = 0,12) und „Manipulation“ (Centrality = 0,11) sowie „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,18) und „Ausführungs-Kollaboration“ (Centrality = 0,12) im Mittelpunkt stehen. Vor allem geht es dabei um die als unfair wahrgenommenen Wirkungen der einseitigen Anwendung von Macht sowie des manipulativen Vorgehens des Partners im Rahmen der Durchführung der Verhandlung. Hierzu gehört vorrangig erneut der negative Einfluss auf die Einstellung gegenüber dem Austauschpartner. Zum anderen geht es um den negativen Einfluss auf das kooperative Verhalten bei der Umsetzung des Vertrages. Die Wirkung der prozeduralen Vertragsverhandlungsunfairness auf das Thema „(Vor-)Einstellung“ wird durch das folgende Zitat eines Leiters für Vertragsmanagement im Bereich Elektro- und Energietechnik für Solarkraftwerk-Systeme aufgezeigt (siehe IP1-L9):

„Aber was ich Ihnen sagen kann und den Gedanken aufgreifend, dass die Verhandlung, die zum Vertragsschluss geführt hat, die Bühne bereitet für das sich dann entwickelnde Drama oder was auch immer Schauspiel der Vertragsumsetzung. Wenn wir also bei dem Gedanken bleiben wollen, dann ist es natürlich schon so, dass die erste Phase das beeinflusst, was danach kommt. [...] Wenn also der Vertrieb die Transaktion an die Abwicklung übergibt, dann wird man natürlich alles erzählen. Und gerade die lebhaften, problematischen Ereignisse werden dann auch anekdotisch geteilt. Und die werden sicherlich beeinflussen, wie und mit welcher Geisteshaltung – zumindest zum gewissen Teil – die Kollegen von der zweiten Phase an das Thema rangehen.“ (IP1-55B)

Tabelle 20: Implikationsmatrix der Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Aggregierte Dimension ⁷⁴	Analyseeinheit ⁷²																		Total (#Implikationen)	Indizes ⁷³		
	Mittel								Wirkungen											Abstractness	Centrality	Prestige
	Vertragsverhandlungsunfairness				Beziehungsergebnisse				Verhaltensabsichten													
	DisVF[-]	ProVF[-]	InfVF[-]	IntVF[-]	BQ	ÖKOK	VIVV	VIVA	VIGB	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt					
Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Direkt	Direkt	Direkt	
DisVF[-]	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	1	1	5	5	8	8	7	9	25	0,00	0,11	0,00
ProVF[-]	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9	8	8	9	13	27	31	9	12	62	0,00	0,28	0,00
InfVF[-]	0	0	0	0	0	0	0	0	12	12	7	7	14	18	34	40	12	19	79	0,00	0,36	0,00
IntVF[-]	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	7	7	12	12	1	4	23	0,00	0,10	0,00
BQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	8	8	9	9	28	0,57	0,22	0,13
ÖKOK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	6	6	16	0,67	0,11	0,07
VIVV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	43	0,96	0,20	0,19
VIVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	91	0,98	0,42	0,41
VIGB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44	1,00	0,20	0,20
Total																			411			

⁷² **Zellwerte:** Die Zellwerte geben an, wie oft innerhalb einer Leiter eine aggregierte Dimension einer Zeile (Mittel) auf eine aggregierte Dimension einer Spalte (Wirkung) folgt; entweder als nächster Schritt in der Leiter (Spalte „Direkt“) oder an einem beliebigen nachfolgenden Punkt in der Leiter (Spalte „Indirekt“). In der Terminologie der Implikationsmatrix beinhaltet die Summe der indirekten Implikationen alle direkten und indirekten Verbindungen.

⁷³ **Indizes:** Abstractness = Index für die durchschnittliche Position einer aggregierten Dimension innerhalb einer Leiter (Mittel versus Wirkung) und reicht von 0 (konkret) bis 1 (abstrakt); Centrality = Index dafür, wie häufig eine aggregierte Dimension in einer Leiter vorkommt (von 0 bis 1); Prestige = Index dafür, wie oft eine aggregierte Dimension das „Ziel“ von Verbindungen ist, als Anteil aller Implikationen in der Matrix (von 0 bis 1).

⁷⁴ **Abkürzungen:** DisVF[-] = distributive Vertragsverhandlungsunfairness; ProVF[-] = prozedurale Vertragsverhandlungsunfairness; InfVF[-] = informationale Vertragsverhandlungsunfairness; IntVF[-] = interpersonale Vertragsverhandlungsunfairness; BQ = Beziehungsqualität; ÖKOK = Ökonomische Konsequenzen; VIVV = Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung; VIVA = Verhaltensintentionen Vertragsausführung; VIGB = Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung.

5.3.2 Wirkungen der Vertragsausführungs(un)fairness

5.3.2.1 Wirkungen der Vertragsausführungsfairness

Die aus der Implikationsmatrix der Vertragsausführungsfairness in Tabelle 21 gewonnene HVM kann der Abbildung 21 entnommen werden. Von den insgesamt 116 Implikationen sind nach Anwendung des berechneten Cutoff-Wertes von 2 (siehe Abschnitt 4.3.3) noch 67 % der Implikationen in der HVM repräsentiert (GF). Dies wurde dadurch erreicht, dass sich 15 % aller Zellen der Implikationsmatrix (Pa1) und 57 % der Zellen, die nicht null sind (Pa2), in der HVM widerspiegeln (vgl. Macdonald et al., 2016, S. 118).

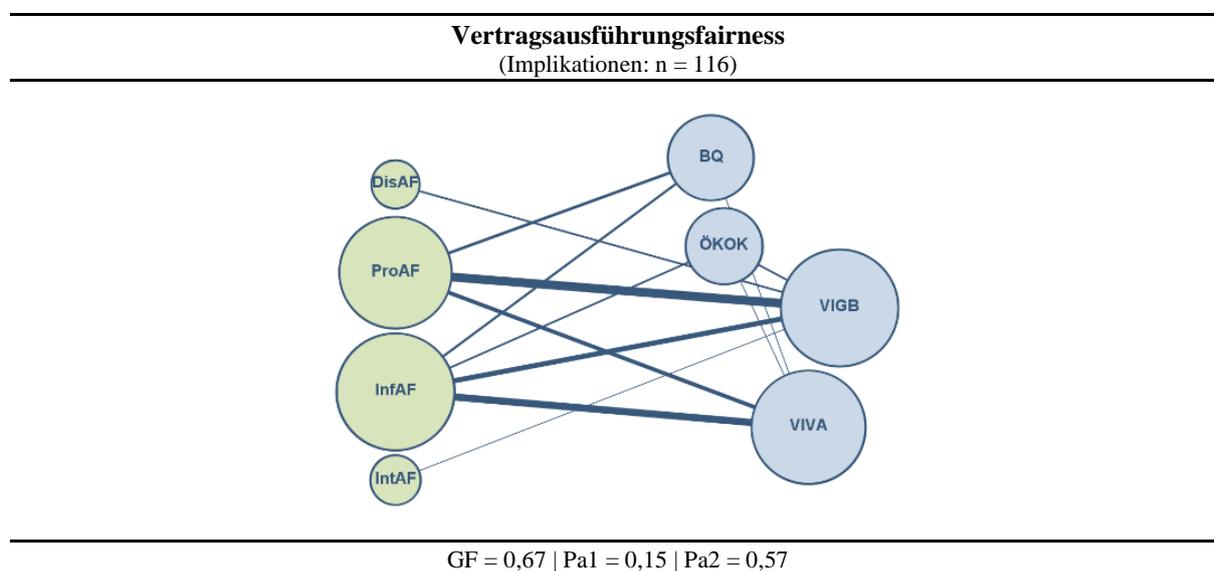


Abbildung 21: HVM der Wirkungen der Vertragsausführungsfairness

Quelle: Eigene Darstellung.⁷⁵

Aus der HVM wird deutlich, dass die entwickelten vier aggregierten („Ursache-“)Dimensionen der Vertragsausführungsfairness (Abstractness = 0,00) auf die hier als relevant identifizierten vier aggregierten („Wirkungs-“)Dimensionen der Beziehungsergebnisse und Verhaltens-

⁷⁵ **Anmerkungen:** GF (Goodness-of-Fit) = prozentualer Anteil Gesamtanzahl aller Implikationen nach Cutoff im Verhältnis zur Gesamtanzahl aller Implikationen vor Cutoff in Matrix; Pa1 (Parsimony1) = prozentualer Anteil aller aktiven Zellen (Implikationen > null nach Cutoff) in Matrix; Pa2 (Parsimony2) = prozentualer Anteil aller aktiven Zellen (Implikationen > null vor Cutoff) im Verhältnis zur Gesamtanzahl der aktiven Zellen (Implikationen > null vor Cutoff) in Matrix. Die horizontale Achse stellt die Abstractness der aggregierten Dimensionen dar (0–1); die Kreisfläche ist proportional zur Centrality der aggregierten Dimensionen; die Liniendicke ist proportional zur Anzahl der Implikationen zwischen den aggregierten Dimensionen. **Abkürzungen:** DisAF = distributive Vertragsausführungsfairness; ProAF = prozedurale Vertragsausführungsfairness; InfAF = informationale Vertragsausführungsfairness; IntAF = interpersonale Vertragsausführungsfairness; BQ = Beziehungsqualität; ÖKOK = Ökonomische Konsequenzen; VIVV = Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung; VIVA = Verhaltensintentionen Vertragsausführung; VIGB = Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung.

absichten hinsichtlich der Geschäftsbeziehung wirken (Abstractness = 0,71 bis 1,00). Da die aggregierte Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“ als Wirkungsgröße nur bei der phasenspezifischen Fairness/Unfairness-Ausprägung der Vertragsverhandlung von Relevanz ist, spielt diese bei der Ausführung eines Vertrages keine entscheidende Rolle. Von Bedeutung sind dagegen vor allem die aggregierten Dimensionen der informationalen Vertragsausführungsfairness (Centrality = 0,39) und der prozeduralen Vertragsausführungsfairness (Centrality = 0,35) als Mittel der Means-End Chains sowie die aggregierten Dimensionen „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (Centrality = 0,39) und „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (Centrality = 0,36) als deren Wirkungen.

Des Weiteren zeigt die detaillierte Implikationsmatrix zu den Wirkungen der Vertragsausführungsfairness im Anhang 18, dass bei der prozeduralen Fairness-Facette speziell die Themen „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,17) und „Verbindlichkeit“ (Centrality = 0,12) sowie bei der informationalen Fairness-Facette das Thema „Informationssymmetrie“ (Centrality = 0,13) bedeutsam sind. Außerdem sind in absteigender Reihenfolge die Themen „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,34) der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“, „Vertragserfüllung“ (Centrality = 0,21) der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ sowie „Vertrauen“ (Centrality = 0,16) der Dimension „Beziehungsqualität“ wichtige Wirkungsgrößen der Vertragsausführungsfairness.

Den stärksten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM zeigt die Beziehung zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (HVM = 1,00). Zentral sind exemplarisch besonders die Auswirkungen der Themen „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,17) und „Verbindlichkeit“ (Centrality = 0,12) auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,34). Im Unterschied zur Fairness/Unfairness-Ausprägung der Vertragsverhandlung liegt der Fokus bei den Fairness-Wahrnehmungen der Vertragsausführung nun in erster Linie auf den langfristigen Auswirkungen. Hierzu gehören insbesondere die für den B2B-Bereich so wichtigen Wiederkauf- bzw. Wiederverkaufentscheidungen respektive deren vorgelagerte Intentionen zur Etablierung einer Geschäftsbeziehung. Da sich die Ausführungspartner jetzt auf die Umsetzung der Eckpunkte des Vertrages konzentrieren, stehen hierbei Aspekte des partnerschaftlichen Umgangs sowie der verbindlichen und fristgerechten Implementierung im Vordergrund. Nachfolgendes Zitat eines Geschäftsführers (CEO) im Bereich Personaldienstleistungen im Gesundheitswesen verdeutlicht beispielhaft die

Wirkung der prozeduralen Vertragsausführungsfairness auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (siehe IP27-L29):

„Oder wenn es sehr fair läuft – wie bei unserem wichtigsten Partner zum Beispiel auch –, dann wirkt sie sich ganz massiv auf die Wiederverkaufsintention aus. Das geht zum Beispiel so weit, dass wir unsere Abhängigkeit, unser gemeinsames Business von sechzig auf neunzig Prozent hochschrauben im nächsten Jahr. Weil diese Fairness in der Implementierung so gut funktioniert. Und bei allen anderen Partnern nicht so gut funktioniert. Das hat eine direkte Auswirkung – eine ganz massive Auswirkung auf unsere strategische Ausrichtung.“ (IP27-89B)

Der zweitstärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM wird durch die Beziehung der informational Fairness auf die Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ beschrieben (HVM = 0,82). Beachtenswert ist hier vor allem die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Informationssymmetrie“ (Centrality = 0,13) und „Vertragserfüllung“ (Centrality = 0,21). Zusätzlich zu einem fair gestalteten strukturellen Ablauf der Vertragsausführung ist für die Umsetzung des Vertrages somit auch die Art und Weise, wie Informationen zwischen den Ausführungspartnern ausgetauscht werden, entscheidend. Um stets relevante Informationen zu erhalten, ist u.a. fortwährend auf eine angemessene, proaktive Bereitschaft zur Kommunikation zwischen den Partnern zu achten. Das Zitat eines Leiters Vertragsmanagement im Bereich Maschinenbau und Serviceleistungen für Aufzug- und Fahrtreppenanlagen zeigt die Wirkung der informational Fairness auf das Thema „Vertragserfüllung“ (siehe IP4-L3):

„Also das auf jeden Fall. Also die subjektive Wahrnehmung oder auch die objektive Wahrnehmung ist eigentlich das Ausschlaggebende dafür, dass man versucht über die komplette Vertragslaufzeit auch ein Maximum an Vertragserfüllung zu erreichen – sei es durch Freundlichkeit, Kommunikation, Pünktlichkeit der technischen Umsetzung und so weiter. Das hat halt alles einen sehr, sehr großen Einfluss darauf.“ (IP4-27E)

Der drittstärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM besteht zwischen der informational Fairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (HVM = 0,59) mit den Auswirkungen zwischen den Themen „Informationssymmetrie“ (Centrality = 0,13) und „Rechtzeitigkeit“ (Centrality = 0,10) auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,34). Für die Etablierung einer Geschäftsbeziehung ist also neben der prozeduralen auch die informationale Fairness-Facette ausschlaggebend. Damit die Umsetzung nicht ins Stocken gerät, ist beim Informationsaustausch auf Informationssymmetrie zwischen den Ausführungspartnern und eine rechtzeitige Vermittlung relevanter Informationen zu achten. Ein Business Development Manager für den Bereich Marktforschung für pharmazeutische Analyseberichte beschreibt die Wirkung der informational Fairness auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ wie folgt (siehe IP15-L41):

„Ja, auch hier. Vielleicht ist das bei der Implementierung mehr als bei der Vertragsverhandlung schon ein ausschlaggebender Faktor. Denn hier wird dann auch klar und lässt sich auch besser der Erfolg eines Wiederverkaufs oder eines Wiederkaufs einschätzen. Ob man mit diesen Leuten jetzt nochmal ins Geschäft kommen will, hängt grundsätzlich davon ab, wie das Projekt läuft und wie die Implementierung gelaufen ist.“ (IP15-103A)

Tabelle 21: Implikationsmatrix der Wirkungen der Vertragsausführungsfairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Aggregierte Dimension ⁷⁸	Analyseeinheit ⁷⁶																		Total (#Implikationen)	Indizes ⁷⁷		
	Mittel								Wirkungen											Abstractness	Centrality	Prestige
	Vertragsausführungsfairness				Beziehungsergebnisse				Verhaltensabsichten													
	DisAF[+]	ProAF[+]	InfAF[+]	IntAF[+]	BQ	ÖKOK	VIVV	VIVA	VIGB	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt					
Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Direkt			
DisAF[+]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	2	2	4	4	7	0,00	0,06	0,00
ProAF[+]	0	0	0	0	0	0	0	0	8	8	4	5	0	0	10	11	19	23	41	0,00	0,35	0,00
InfAF[+]	0	0	0	0	0	0	0	0	8	8	6	6	1	1	18	20	12	15	45	0,00	0,39	0,00
IntAF[+]	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	4	6	2	3	8	0,00	0,07	0,00
BQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	3	3	17	0,71	0,21	0,15
ÖKOK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	14	0,74	0,16	0,12
VIVV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,00	0,01	0,01
VIVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	1	1	0	0	39	0,93	0,36	0,34
VIGB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45	1,00	0,39	0,39
Total																			217			

⁷⁶ **Zellwerte:** Die Zellwerte geben an, wie oft innerhalb einer Leiter eine aggregierte Dimension einer Zeile (Mittel) auf eine aggregierte Dimension einer Spalte (Wirkung) folgt; entweder als nächster Schritt in der Leiter (Spalte „Direkt“) oder an einem beliebigen nachfolgenden Punkt in der Leiter (Spalte „Indirekt“). In der Terminologie der Implikationsmatrix beinhaltet die Summe der indirekten Implikationen alle direkten und indirekten Verbindungen.

⁷⁷ **Indizes:** Abstractness = Index für die durchschnittliche Position einer aggregierten Dimension innerhalb einer Leiter (Mittel versus Wirkung) und reicht von 0 (konkret) bis 1 (abstrakt); Centrality = Index dafür, wie häufig eine aggregierte Dimension in einer Leiter vorkommt (von 0 bis 1); Prestige = Index dafür, wie oft eine aggregierte Dimension das „Ziel“ von Verbindungen ist, als Anteil aller Implikationen in der Matrix (von 0 bis 1).

⁷⁸ **Abkürzungen:** DisAF[+] = distributive Vertragsausführungsfairness; ProAF[+] = prozedurale Vertragsausführungsfairness; InfAF[+] = informationale Vertragsausführungsfairness; IntAF[+] = interpersonale Vertragsausführungsfairness; BQ = Beziehungsqualität; ÖKOK = Ökonomische Konsequenzen; VIVV = Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung; VIVA = Verhaltensintentionen Vertragsausführung; VIGB = Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung.

5.3.2.2 Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness

Die aus der Implikationsmatrix der Vertragsausführungsunfairness in Tabelle 22 abgeleitete HVM befindet sich in Abbildung 22. Von den insgesamt 72 Implikationen sind nach Anwendung des berechneten Cutoff-Wertes von 2 (siehe Abschnitt 4.3.3) noch 67 % der Implikationen in der HVM vertreten (GF). Dies wurde dadurch erreicht, dass 10 % aller Zellen der Implikationsmatrix (Pa1) und 53 % der Zellen, die nicht null sind (Pa2), in der HVM repräsentiert sind (vgl. Macdonald et al., 2016, S. 118).

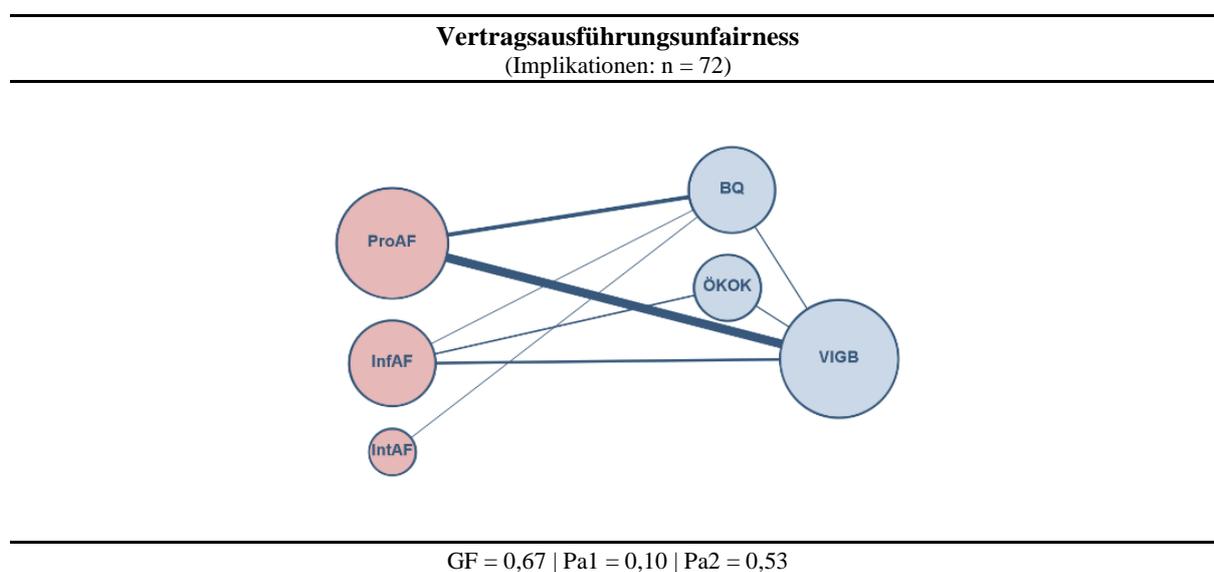


Abbildung 22: HVM der Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness

Quelle: Eigene Darstellung.⁷⁹

Die HVM zeigt, dass die entwickelten drei der vier aggregierten („Ursache-“)Dimensionen der Vertragsausführungsunfairness (Abstractness = 0,00) auf die hier relevanten drei der fünf identifizierten aggregierten („Wirkungs-“)Dimensionen der Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten im Zuge der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung wirken (Abstractness = 0,75

⁷⁹ **Anmerkungen:** GF (Goodness-of-Fit) = prozentualer Anteil Gesamtanzahl aller Implikationen nach Cutoff im Verhältnis zur Gesamtanzahl aller Implikationen vor Cutoff in Matrix; Pa1 (Parsimony1) = prozentualer Anteil aller aktiven Zellen (Implikationen > null nach Cutoff) in Matrix; Pa2 (Parsimony2) = prozentualer Anteil aller aktiven Zellen (Implikationen > null vor Cutoff) im Verhältnis zur Gesamtanzahl der aktiven Zellen (Implikationen > null vor Cutoff) in Matrix. Die horizontale Achse stellt die Abstractness der aggregierten Dimensionen dar (0–1); die Kreisfläche ist proportional zur Centrality der aggregierten Dimensionen; die Liniendicke ist proportional zur Anzahl der Implikationen zwischen den aggregierten Dimensionen. **Abkürzungen:** DisAF = distributive Vertragsausführungsunfairness; ProAF = prozedurale Vertragsausführungsunfairness; InfAF = informationale Vertragsausführungsunfairness; IntAF = interpersonale Vertragsausführungsunfairness; BQ = Beziehungsqualität; ÖKOK = Ökonomische Konsequenzen; VIVV = Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung; VIVA = Verhaltensintentionen Vertragsausführung; VIGB = Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung.

bis 1,00). Wie bei der Vertragsausführungsfairness ist die aggregierte Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“ als Wirkungsgröße allein für die Fairness/Unfairness-Ausprägung der Vertragsverhandlung wesentlich und somit hier nicht präsent. Darüber hinaus werden nach dem angewendeten Cutoff-Wert von 2 keine ausgehenden Implikationen der distributiven Vertragsausführungsunfairness und keine eingehenden Implikationen zur Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ in der HVM berücksichtigt, so dass beiden bei der Darstellung der wesentlichsten Wirkungen ebenfalls keine Bedeutung zukommt. Im Gegensatz dazu sind besonders die aggregierte Dimension der prozeduralen Vertragsausführungsunfairness (Centrality = 0,49) als Mittel der Means-End Chains und die aggregierte Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (Centrality = 0,56) als deren Wirkung relevant.

Auch zeigt die detaillierte Implikationsmatrix zu den Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness im Anhang 19, dass bei der prozeduralen Fairness-Facette vor allem die Themen „Verbindlichkeit“ (Centrality = 0,22) und „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,14) sowie bei der informationalen Fairness-Facette das Thema „Rechtzeitigkeit“ (Centrality = 0,13) im Zentrum stehen. Dazu sind in absteigender Reihenfolge die Themen „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,49) der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“, „Vertrauen“ (Centrality = 0,22) der Dimension „Beziehungsqualität“ sowie „Effizienz“ (Centrality = 0,13) der Dimension „Ökonomische Konsequenzen“ die relevantesten Wirkungsgrößen der Vertragsausführungsunfairness.

Der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM wird durch die Beziehung zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ beschrieben (HVM = 1,00). Bedeutend sind hierbei insbesondere die Auswirkungen der Themen „Verbindlichkeit“ (Centrality = 0,22) und „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,14) auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,49). Ähnlich wie bei der Vertragsausführungsfairness spielen entsprechend auch bei deren Unfairness-Ausprägung die verbindliche und fristgerechte Umsetzung sowie der partnerschaftliche Umgang für den Wiederkauf bzw. -verkauf eine entscheidende Rolle. Im Falle der Vertragsausführungsunfairness ist jedoch die Wirkung einer unverbindlichen Vorgehensweise bei der Implementierung des Vertrages für die Beurteilung dieser Transaktionsphase am bedeutungsvollsten. Demnach sind nach der Vertragsunterzeichnung Abweichungen vom Vereinbarten für die Verhaltensabsichten hinsichtlich der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung besonders schädlich. Das Zitat einer Leiterin IT im Bereich IT-Dienstleistungen im Bildungswesen illustriert exemplarisch die

Wirkung der prozeduralen Vertragsverhandlungsunfairness auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (siehe IP8-L9):

„Also, wenn versprochene Dienstleistungen beispielsweise während der Implementierungsphase nicht eingehalten worden sind oder beidseitige Erwartungen nicht erfüllt wurden – Kunde bezahlt ständig zu spät und der Dienstleister liefert immer zu spät –, dann würde so ein Wiederkaufswille oder vielleicht auch die Dienstleistung nochmal anbieten zu wollen, auf jeden Fall gemindert sein.“ (IP8-61C)

Ähnlich unterstreicht die Aussage eines Leiters Marketing & IT im Bereich Medizintechnik den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsunfairness auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (siehe IP16-L45):

„Und wenn man sich da beispielweise bei einem Liefertermin nicht verbindlich daran hält oder wenn zusätzliche Kosten entstehen, weil irgendwelche Farben nicht reingerechnet wurden oder Nachberechnungen, die davor nicht thematisiert wurden, dann kaufe ich beim nächsten Mal einfach woanders.“ (IP16-101B)

Tabelle 22: Implikationsmatrix der Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness

Quelle: Eigene Darstellung.

Aggregierte Dimension ⁸²	Analyseeinheit ⁸⁰																		Total (#Implikationen)	Indizes ⁸¹		
	Mittel								Wirkungen											Abstractness	Centrality	Prestige
	Vertragsausführungsunfairness				Beziehungsergebnisse				Verhaltensabsichten													
	DisAF[-]	ProAF[-]	InfAF[-]	IntAF[-]	BQ	ÖKOK	VIVV	VIVA	VIGB	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt					
Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Indirekt	Direkt	Direkt	Direkt	Direkt	
DisAF[-]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0,00	0,03	0,00
ProAF[-]	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9	1	1	0	0	4	5	21	23	35	0,00	0,49	0,00
InfAF[-]	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	7	7	0	0	2	2	8	13	21	0,00	0,29	0,00
IntAF[-]	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	1	1	0	0	0	0	2	2	6	0,00	0,08	0,00
BQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4	4	16	0,76	0,29	0,22
ÖKOK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	9	0,75	0,17	0,13
VIVV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
VIVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1,00	0,10	0,10
VIGB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	1,00	0,56	0,56
Total																			136			

⁸⁰ **Zellwerte:** Die Zellwerte geben an, wie oft innerhalb einer Leiter eine aggregierte Dimension einer Zeile (Mittel) auf eine aggregierte Dimension einer Spalte (Wirkung) folgt; entweder als nächster Schritt in der Leiter (Spalte „Direkt“) oder an einem beliebigen nachfolgenden Punkt in der Leiter (Spalte „Indirekt“). In der Terminologie der Implikationsmatrix beinhaltet die Summe der indirekten Implikationen alle direkten und indirekten Verbindungen.

⁸¹ **Indizes:** Abstractness = Index für die durchschnittliche Position einer aggregierten Dimension innerhalb einer Leiter (Mittel versus Wirkung) und reicht von 0 (konkret) bis 1 (abstrakt); Centrality = Index dafür, wie häufig eine aggregierte Dimension in einer Leiter vorkommt (von 0 bis 1); Prestige = Index dafür, wie oft eine aggregierte Dimension das „Ziel“ von Verbindungen ist, als Anteil aller Implikationen in der Matrix (von 0 bis 1).

⁸² **Abkürzungen:** DisAF[-] = distributive Vertragsausführungsunfairness; ProAF[-] = prozedurale Vertragsausführungsunfairness; InfAF[-] = informationale Vertragsausführungsunfairness; IntAF[-] = interpersonale Vertragsausführungsunfairness; BQ = Beziehungsqualität; ÖKOK = Ökonomische Konsequenzen; VIVV = Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung; VIVA = Verhaltensintentionen Vertragsausführung; VIGB = Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung.

5.3.3 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Ziel dieses Abschnitts war die Untersuchung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Konzepten der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness und den Konzepten Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten hinsichtlich der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen (zweite Forschungsfrage, siehe Abschnitt 1.2). Auf Basis der 560 identifizierten Leitern aus den 29 Interviews wurden insgesamt 660 direkte Wirkungsbeziehungen analysiert, die sich in folgenden empirischen Erkenntnissen zusammenfassen und aus denen sich die nachfolgenden Forschungspropositionen ableiten lassen:

Zunächst zeigen die Ergebnisse, dass es eine positive Wirkungsbeziehung zwischen dem Konzept der **Vertragsverhandlungsfairness** und den Konzepten Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten gibt. Zum einen beeinflussen in absteigender Reihenfolge die Dimensionen der informationalen, prozeduralen, interpersonalen und distributiven Vertragsverhandlungsfairness (Centrality = 0,37 bis 0,10) die Dimensionen „Beziehungsqualität“ und „Ökonomische Konsequenzen“ des Konzeptes Beziehungsergebnisse. Zum anderen gibt es einen Wirkungszusammenhang zwischen den vier Fairness-Dimensionen der Vertragsverhandlung und den Dimensionen „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“, „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ und „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ des Konzeptes Verhaltensabsichten. Hierbei besteht der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang von der informationalen Vertragsverhandlungsfairness mit den zugehörigen Themen „Aufrichtigkeit“ und „Nachvollziehbarkeit“ auf die Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ mit den Themen „(Vor-)Einstellung“ und „Ausführungs-Kollaboration“. Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende erste Proposition ableiten:

Proposition 1a: Bei der Verhandlung eines Vertrages wirken sich mit absteigender Bedeutung die wahrgenommene informationale, prozedurale, interpersonale und distributive Vertragsverhandlungsfairness positiv auf die Dimensionen der Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten einer Geschäftsbeziehung aus.

Proposition 1b: Bei der Vertragsverhandlung besteht die stärkste positive Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen informationalen Fairness-Facette und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“.

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass es eine negative Wirkungsbeziehung zwischen dem Konzept der **Vertragsverhandlungsunfairness** und den Konzepten Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten gibt. Einerseits beeinflussen in absteigender Reihenfolge die Dimensionen der informational, prozedural, distributiven und interpersonalen Vertragsverhandlungsunfairness (Centrality = 0,36 bis 0,10) die Dimension „Beziehungsqualität“ des Konzeptes Beziehungsergebnisse. Die Dimension „Ökonomische Konsequenzen“ spielt hier keine entscheidende Rolle. Andererseits gibt es einen Wirkungszusammenhang zwischen den vier Unfairness-Dimensionen der Vertragsverhandlung und den Dimensionen „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“, „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ und „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ des Konzeptes Verhaltensabsichten. Dabei besteht der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang von der informational Vertragsverhandlungsunfairness mit den verbundenen Themen „Aufrichtigkeit“ und „Informationssymmetrie“ auf die Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ mit den Themen „(Vor-)Einstellung“ und „Vertragserfüllung“. Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende zweite Proposition herleiten:

Proposition 2a: Bei der Verhandlung eines Vertrages wirken sich mit absteigender Bedeutung die wahrgenommene informationale, prozedurale, distributive und interpersonale Vertragsverhandlungsunfairness negativ auf die Dimensionen der Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten einer Geschäftsbeziehung aus.

Proposition 2b: Bei der Vertragsverhandlung besteht die stärkste negative Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen informational Unfairness-Facette und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“.

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass es eine positive Wirkungsbeziehung zwischen dem Konzept der **Vertragsausführungsfairness** und den Konzepten Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten gibt. Wie bei der Vertragsverhandlungsfairness beeinflussen auf der einen Seite in absteigender Reihenfolge die Dimensionen der informational, prozedural, interpersonalen und distributiven Vertragsausführungsfairness (Centrality = 0,39 bis 0,06) die Dimensionen „Beziehungsqualität“ und „Ökonomische Konsequenzen“ des Konzeptes Beziehungsergebnisse. Auf der anderen Seite gibt es einen Wirkungszusammenhang zwischen den vier Fairness-Dimensionen der Vertragsausführung und den Dimensionen „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ und „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ des Konzeptes Verhaltensabsichten. Die Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“ ist aufgrund ihres

Phasenbezugs zur vorgelagerten Verhandlung an dieser Stelle nicht relevant. Im Unterschied zur Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung besteht hier der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang von der prozeduralen Vertragsausführungsfairness mit den dazugehörigen Themen „Partnerschaftlichkeit“ und „Verbindlichkeit“ auf die Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ mit dem Thema „Wieder(ver)kauf“. Während bei der Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung noch die Wirkungen auf die Ausführungsphase eines Vertrages im Mittelpunkt standen, spielen bei der Vertragsausführungsfairness demnach insbesondere die Wirkungen auf eine langfristige Ausrichtung im Hinblick auf die Etablierung einer Geschäftsbeziehung eine entscheidende Rolle. Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende dritte Proposition formulieren:

Proposition 3a: Bei der Ausführung eines Vertrages wirken sich mit absteigender Bedeutung die wahrgenommene informationale, prozedurale, interpersonale und distributive Vertragsausführungsfairness positiv auf die Dimensionen der Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten einer Geschäftsbeziehung aus.

Proposition 3b: Bei der Vertragsausführung besteht die stärkste positive Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Fairness-Facette und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“.

Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass es eine negative Wirkungsbeziehung zwischen dem Konzept der **Vertragsausführungsunfairness** und den Konzepten Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten gibt. Im Kontrast zu den zuvor diskutierten Wirkungsbeziehungen der Fairness und Unfairness der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages beeinflussen nun zum einen in absteigender Reihenfolge die Dimensionen der prozeduralen, informationalen, interpersonalen und distributiven Vertragsausführungsunfairness (Centrality = 0,49 bis 0,03) die Dimensionen „Beziehungsqualität“ und „Ökonomische Konsequenzen“ des Konzeptes Beziehungsergebnisse. Die Wirkungen der distributiven Unfairness-Facette sind jedoch so gering, dass sie in der HVM nicht mehr dargestellt werden. Folglich steht bei der Vertragsausführungsunfairness nicht mehr die Art und Weise des Informationsaustausches, sondern deren prozeduraler Ablauf im Mittelpunkt. Zum anderen gibt es einen Wirkungszusammenhang zwischen den Unfairness-Dimensionen der Vertragsausführung und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ des Konzeptes Verhaltensabsichten. Die Dimensionen „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“ und „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ spielen

hier keine Rolle. Ähnlich der Vertragsausführungsfairness besteht dabei der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang von der prozeduralen Vertragsausführungsunfairness mit den betreffenden Themen „Verbindlichkeit“ und „Partnerschaftlichkeit“ auf die Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ mit dem Thema „Wieder(ver)kauf“. Wie bei der Vertragsausführungsfairness stehen bei der Vertragsausführungsunfairness dementsprechend vor allem auch die Wirkungen auf die Etablierung einer Geschäftsbeziehung mit langfristiger Ausrichtung im Vordergrund. Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende vierte Proposition ableiten:

Proposition 4a: Bei der Ausführung eines Vertrages wirken sich mit absteigender Bedeutung die wahrgenommene prozedurale, informationale, interpersonale und distributive Vertragsausführungsunfairness negativ auf die Dimensionen der Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten einer Geschäftsbeziehung aus.

Proposition 4b: Bei der Vertragsausführung besteht die stärkste negative Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Unfairness-Facette und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“.

Darüber hinaus deuten die Ergebnisse aus den Interviews die besonders beziehungsschädigenden Wirkungen der Unfairness im Vergleich zu den beziehungsstiftenden Wirkungen der Fairness bei der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages an (zur besonderen Rolle der Unfairness siehe auch Abschnitt 2.3.5). Die Sichtweise der Interviewpartner, dass negative Auswirkungen der wahrgenommenen Unfairness in Austauschbeziehungen zwischen Anbieter- und Nachfragerunternehmen heftigere Reaktionen hervorrufen und stärker ins Gewicht fallen als die positiven Auswirkungen der wahrgenommenen Fairness, deckt sich auch mit der Position von Trada und Goyal (2017), die hierzu ausführen: „[...] we believe that the role of unfairness is greater than is generally recognized and unfairness generates more severe responses from exchange partners than fairness in channel relationships“ (Trada & Goyal, 2017, S. 137). Nachfolgendes Zitat eines Leiters Marketing & IT im Bereich Medizintechnik verdeutlicht exemplarisch die Bedeutung der Unfairness gegenüber der Fairness bei der Vertragsverhandlung und deren Wirkung auf die Themen „Vertragsabschluss“ und „Vertragserfüllung“ (siehe z.B. IP16-L10; IP16-L11):

„Auf was es sich auswirkt: Ein sehr unfaires Verhalten kann bis zum Vertragsabbruch oder Verhandlungsabbruch führen. Ein faires Verhalten wird ein Stück weit auch vorausgesetzt, muss ich dazu sagen. Also ich würde jetzt nicht sagen, dass einer besonders heraussticht, wenn er sich

fair verhält – sondern wenn er sich unfair verhält. Dann ist er im Umkehrschluss raus.“ (IP16-13A/B)

Daneben veranschaulicht ein Vertriebsmanager im Bereich Chemie und Rohstoffe beispielhaft die Geltung der Unfairness im Vergleich zur Fairness bei der Vertragsausführung und deren Wirkung auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (siehe IP17-L18):

„Ja, ich würde Fairness und Unfairness hier gerne trennen: Fairness heißt ja, ich mache eine positive, gute Erfahrung. Eine gute Erfahrung hat nicht so einen großen Einfluss auf die Wiederverkaufsmöglichkeit wie eine unfaire, negative Erfahrung. Ich würde es hier ganz gerne trennen. Also grad, weil die unfaire Implementierung deutlich schwerwiegendere Auswirkungen hat. Nämlich, dass ich es mir beim nächsten Mal überlege, vielleicht gar nicht zu verkaufen. Währenddessen ich bei einer fairen Implementierung nicht zwangsläufig das Empfinden habe, jetzt über die Maßen hinaus dort wieder zu verkaufen. Sondern das ist halt so eine positive Wahrnehmung, die aber nicht dazu führt, dass ich jetzt Wiederverkäufe überdurchschnittlich hoch sehe. Anders ist das aber bei einer negativen Erfahrung. Da fährt ja der Wiederverkauf, die Wiederverkaufsmöglichkeit möglicherweise sogar auf null runter, dass ich sogar sage: „Da mache ich überhaupt kein Geschäft mehr.““ (IP17-109)

Die Aussagen der Interviewpartner können zudem als weitere Hinweise auf den empirischen Unterschied zwischen der Fairness/Unfairness-Ausprägung bei den Transaktionsphasen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung verstanden werden (zweite Prämisse, siehe Abschnitt 5.1.3). Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende fünfte Proposition zusammenfassen:

Proposition 5: Die wahrgenommene Unfairness der Vertragsverhandlung und der Vertragsausführung wirken sich stärker auf die Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten einer Geschäftsbeziehung aus als die wahrgenommene Fairness der Vertragsverhandlung und der Vertragsausführung.

Schließlich stützen die Ergebnisse aus den Interviews den Wirkungszusammenhang der Fairness und Unfairness der beiden Transaktionsphasen eines Vertrages auf die Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten trotz möglicherweise stattfindender Akteurswechsel. Obwohl im B2B-Bereich organisatorisch häufig hauptverantwortliche Abteilungen zwischen der Verhandlung (z.B. Vertrieb oder Einkauf) und der Ausführung eines Vertrages (z.B. Projektmanagement) wechseln (vgl. Berkel, 2013, S. 213), wirken sich Fairness- und Unfairness-Wahrnehmungen von der Vertragsverhandlung auf die Vertragsausführung aus. So gibt es zahlreiche Begegnungen zwischen den beteiligten Akteuren, die neben einem inhaltlichen Informationsaustausch auch die Weitergabe positiver oder negativer Wahrnehmungen begünstigen. Nennenswert sind etwa der informelle „Flurfunk“ (vgl. Burke & Wise, 2003, S. 71 f.) oder

offizielle Übergabe-Meetings. Das Zitat eines Direktors Vertrieb & Marketing im Bereich Maschinen- und Anlagenbau für Wasserkraftanlagen beschreibt die generellen Wirkungen der Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung auf die anschließende Vertragsausführung:

„Also auch wenn in einer Unternehmung zwei verschiedene Teams agieren, ist man ja nicht im luftleeren Raum unterwegs. Sondern es gibt ja dann ein sogenanntes Handover vom Vertragsverhandlungsteam zum Implementierungsteam. Und da wird natürlich einiges mitgeteilt. Also nicht nur, dass man dann eben Dokumente übergibt und erklärt, sondern bei uns ist das eigentlich ein mehrtägiger Prozess der Übergabe. Und da wird natürlich viel Wahrnehmung weitergegeben. Das heißt, der Projektmanager im Angebotswesen übergibt dann natürlich sehr wohl seine Meinung – dem kann man sich eben gar nicht verweigern.“ (IP20-87A/B)

Ähnlich erklärt eine Projektmanagerin Corporate Systems im Bereich IT-Dienstleistungen im Bildungswesen die Wirkungen der Fairness und Unfairness zwischen den beiden Transaktionsphasen eines Vertrages:

„Ich glaube, dass wenn man mit einem gewissen Gefühl – auch wenn es von anderen Personen übermittelt worden ist – in ein Projekt startet, dass man davon beeinflusst ist und dass man das mitträgt in das Projekt. Und dass man sehr wohl eigene Erfahrung machen kann, aber zum Initialzeitpunkt sozusagen mit einer gewissen Voreinstellung an das Projekt herangeht. Und dass dies möglicherweise positive oder negative Einflüsse haben kann.“ (IP28-87A/B)

Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende sechste Proposition ableiten:

Proposition 6: Trotz wechselnder Akteure zwischen den Transaktionsphasen eines Vertrages wirken sich die wahrgenommene Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung auf die Vertragsausführung aus.

5.4 Empirische Unterschiede bei den Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen zwischen Untergruppen

Da Fairness und Unfairness bei der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages sowohl von Anbieter- und Nachfragerunternehmen als auch auf verschiedenen B2B-Märkten grundsätzlich unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden können, wird im Folgenden zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage (siehe Abschnitt 1.2) auf zentrale Unterschiede bei den Wirkungen zwischen Käufer- und Verkäuferunternehmen sowie B2B-Geschäftstypen eingegangen. Grundlage hierfür sind weiterhin die identifizierten 560 Leitern aus den 29 Interviews mit den insgesamt 660 direkten Implikationen (siehe Abschnitt 5.3).

In Abschnitt 5.4.1 werden die Ergebnisse ausgewählter, besonders relevanter Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness aus Käufer- und Verkäufersicht vorgestellt, in Abschnitt 5.4.2 die Ergebnisse zu den Unterschieden bei B2B-

Geschäftstypen.⁸³ Wie in Abschnitt 5.3 wird auch hier forschungspragmatisch vor allem auf die ausgeprägtesten drei Wirkungen der jeweiligen HVMs fokussiert, die zugleich einen Wert $\geq 0,5$ im Vergleich zum Maximalwert haben, d.h. die stärksten Wirkungsbeziehungen bzw. breitesten Verbindungslinien aufweisen.

5.4.1 Unterschiede zwischen Käufer- und Verkäuferunternehmen

5.4.1.1 Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen

Die HVMs der Vertragsverhandlungsfairness aus Käufer- und Verkäufersicht sind in Abbildung 23 dargestellt. Grundlage der Analyse sind 111 Implikationen der Perspektive des Nachfragers und 139 Implikationen der Perspektive des Anbieters.

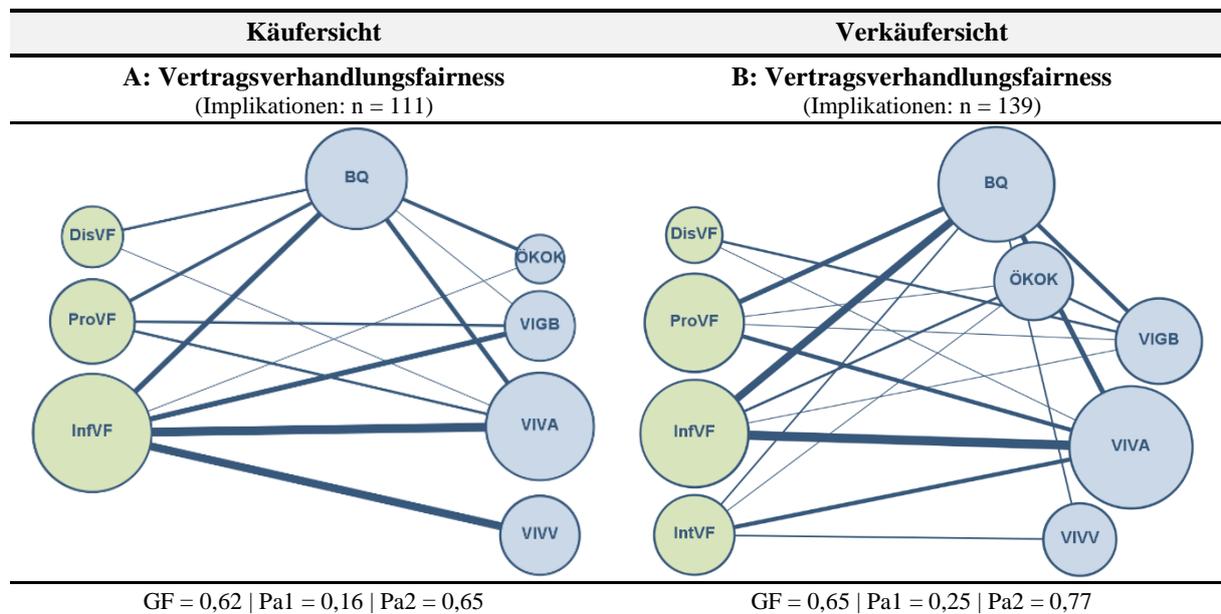


Abbildung 23: HVMs der Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.⁸⁴

Aus Sicht des **Käufers** wird der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM A durch die Beziehung zwischen der informationalen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ beschrieben (HVM = 1,00). Im Vordergrund steht dabei die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Aufrichtigkeit“ (Centra-

⁸³ Alle Implikationsmatrizen zu den HVMs der Untergruppen befinden sich auf dem beigefügten Datenträger.

⁸⁴ Anmerkungen und Abkürzungen zu den HVMs siehe Fußnote 67 dieser Arbeit.

lity = 0,18) und „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,18). Da Käufer für die Beurteilung einer angebotenen Leistung in der Regel auf die Bereitstellung von relevanten Informationen angewiesen sind, wird die Bildung einer positiven Einstellung gegenüber dem Ausführungspartner vor allem durch einen offenen und ehrlichen Austausch, also dem Spielen mit offenen Karten, gefördert. Außerdem wird in diesem Zusammenhang das Fehlen von verdeckten Fallstricken oder versteckten Fallen in Vertragsklauseln, die sich dann in der Ausführungsphase negativ auf die Umsetzung der nachgefragten Leistung auswirken können, als fair wahrgenommen.

Bedeutsam ist aus Käufersicht weiterhin die Beziehung zwischen der informationalen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“ (HVM = 0,91) mit der Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Empfängerspezifische Kommunikation“ (Centrality = 0,09) und „Vertragsabschluss“ (Centrality = 0,16). Um in der Verhandlung bestmöglich über die zu erbringende Leistung des Anbieters informiert zu sein und auf dieser Basis schließlich einen Vertragsabschluss zu realisieren, sind für Käuferunternehmen z.B. angemessene Beratungen sowie Ansprechpartner, die verlässliche Aussagen machen und kompetente Antworten zur nachgefragten Leistung geben können, besonders wesentlich.

Wie schon bei der Perspektive des Käufers wird aus Sicht des **Verkäufers** der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM B durch die Beziehung zwischen der informationalen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ beschrieben (HVM = 1,00), wobei hier die Wirkungsbeziehungen zwischen den Themen „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,15) und „Ausführungs-Kollaboration“ (Centrality = 0,13) sowie „Nachvollziehbarkeit“ (Centrality = 0,09) und „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,17) im Zentrum stehen. Um gute Voraussetzungen für die Umsetzung der zum Teil hochkomplexen und langandauernden Ausführungsphase eines Vertrages zu schaffen und das Momentum aus der Verhandlung mitzunehmen, ist bereits in der Verhandlungsphase speziell ein offener und ehrlicher Umgang mit Informationen seitens des Käufers gefordert. Dieser beeinflusst dann beispielsweise die kooperative Zusammenarbeit bei der Ausführung. Darüber hinaus sind für den Verkäufer Transparenz über die Inhalte und das Vorgehen der Verhandlung für eine optimale Vorbereitung der Angebotserstellung wichtig und wirken sich auf die Ausprägung einer positiven Einstellung hinsichtlich der Ausführung eines Vertrages aus.

Daneben ist der Zusammenhang zwischen der informationalen Fairness und der Dimension „Beziehungsqualität“ (HVM = 0,83) mit der Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,15) und „Vertrauen“ (Centrality = 0,26) hervorzuheben. Dabei fördert ein offener und ehrlicher Informationsaustausch, bei dem mit offenen Karten gespielt und die Wahrheit gesagt wird, das Vertrauen in den Käufer. Außerdem wird auch vom Verkäufer als fair und vertrauensfördernd wahrgenommen, wenn sich keine verdeckten Fallstricke oder versteckten Fallen in Vertragsklauseln wiederfinden.

5.4.1.2 Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen

Die HVMs der Vertragsverhandlungsunfairness aus Käufer- und Verkäufersicht sind in Abbildung 24 wiedergegeben. Diese basieren auf der Analyse von 86 Implikationen der Perspektive des Nachfragers und 136 Implikationen der Perspektive des Anbieters.

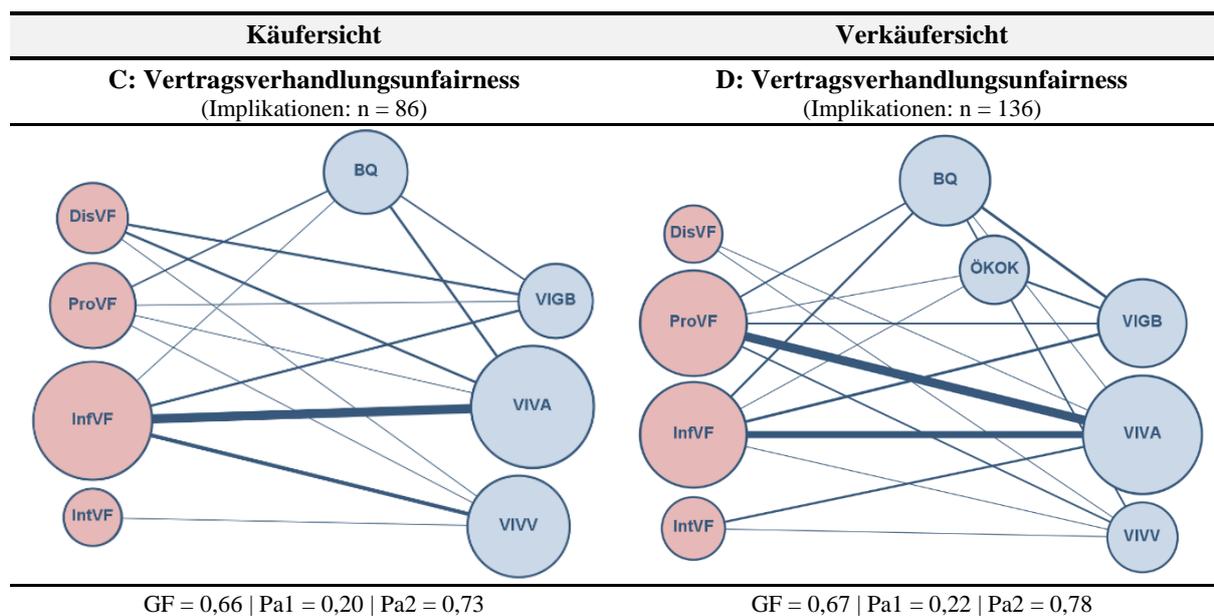


Abbildung 24: HVMs der Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.⁸⁵

Aus **Käufersicht** besteht der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM C zwischen der informationalen Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (HVM = 1,00). Dabei steht die Wirkungsbeziehung zwischen

⁸⁵ Anmerkungen und Abkürzungen zu den HVMs siehe Fußnote 71 dieser Arbeit.

den Themen „Informationssymmetrie“ (Centrality = 0,23) und „Vertragserfüllung“ (Centrality = 0,13) im Mittelpunkt. Die wahrgenommene Unfairness des Käufers spiegelt sich insbesondere im nicht proaktiven Informationsaustausch des Verkäufers und dem damit verbundenen Vorenthalten bzw. Zurückhalten von Informationen wider. Dies führt dazu, dass dem Käuferunternehmen ggf. nicht alle relevanten Informationen für den Kauf einer Leistung zur Verfügung stehen und so durch Wissenslücken unter Umständen die angestrebte Umsetzung und Erfüllung des Vertrages gefährdet ist.

Aus **Verkäufer**sicht besteht der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM D zwischen der prozeduralen Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (HVM = 1,00). Dementsprechend beeinflusst vor allem die Wahrnehmung des Ablaufs der Verhandlung die Unfairness-Beurteilung des Verkäufers. Hierbei ist speziell die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Manipulation“ (Centrality = 0,11) und „Ausführungs-Kollaboration“ (Centrality = 0,15) relevant. D.h. die Verkäuferseite reagiert besonders negativ auf ein manipulatives Vorgehen des Käufers. Hierzu gehört beispielsweise das taktische Verursachen und bewusste Ausnutzen körperlicher Schwächen (z.B. durch den Einsatz von Alkohol) sowie der künstliche Aufbau von Zeitdruck, um die eigenen Verhandlungsziele besser durchzusetzen.

Des Weiteren ist die Beziehung zwischen der informationalen Fairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ zu beachten (HVM = 0,79). Wesentlich ist hier die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,20) und „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,17). Im Fokus stehen die negativen Auswirkungen durch das bewusste Täuschen des Käufers. Dazu gehört etwa die Bereitstellung falscher Informationen für den Verkäufer, das Lügen sowie versteckte Fallstricke im Vertragswerk. Die dadurch veränderten Rahmenbedingungen der Verhandlung haben das Ziel, dass der Verkäufer doch einer Einigung zustimmt.

5.4.1.3 Wirkungen der Vertragsausführungsfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen

Die HVMs der Vertragsausführungsfairness aus Käufer- und Verkäufersicht können der Abbildung 25 entnommen werden. Bei der Analyse entfallen 38 Implikationen auf die Perspektive des Nachfragers und 78 auf die Perspektive des Anbieters.

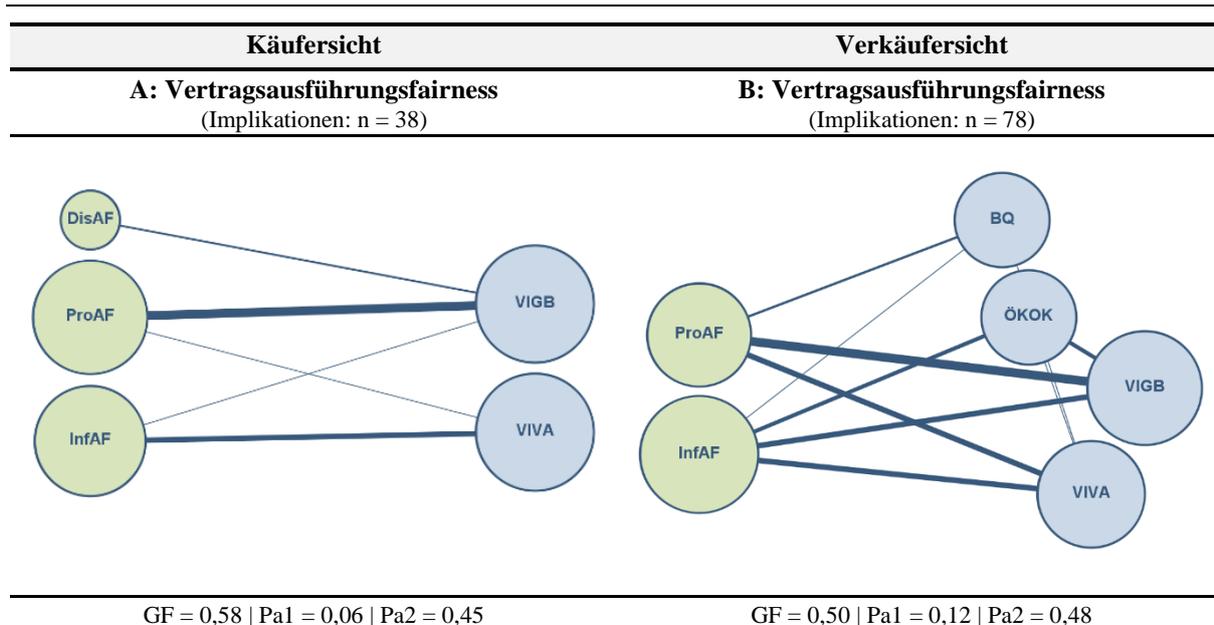


Abbildung 25: HVMs der Wirkungen der Vertragsausführungsfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.⁸⁶

Aus Sicht des **Käufers** wird der stärkste Ursache-Wirkung-Zusammenhang in der HVM A durch die Beziehung zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ beschrieben (HVM = 1,00). Im Mittelpunkt steht dabei die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,21) und „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,42). Die mit der Absicht eines Wiederkaufs eng verbundene wahrgenommene Fairness des Käufers wird insbesondere durch die gemeinsame, lösungsorientierte Ausgestaltung des Ausführungsprozesses mit dem Verkäufer bewirkt. Da im Rahmen der zum Teil hochkomplexen und langandauernden Ausführungsphase eines Vertrages für die Partner häufig unerwartete Herausforderungen zu lösen sind, ist hierbei der partnerschaftliche Umgang miteinander für die Beurteilung der Fairness aus Käufersicht ausschlaggebend, um erneut eine Transaktion durchzuführen. Diese wird z.B. durch die fachliche Unterstützung des Verkäufers bei der Inbetriebnahme der Leistung vor Ort begünstigt.

Von zentraler Bedeutung ist aus Käufersicht zudem die Beziehung zwischen der informationalen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (HVM = 0,67). Hier stehen die Auswirkungen der Themen „Informationssymmetrie“ (Centrality = 0,11), „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,08) und „Nachvollziehbarkeit“ (Centrality = 0,05) auf das Thema „Vertragserfüllung“ (Centrality = 0,24) im Vordergrund. Die als fair

⁸⁶ Anmerkungen und Abkürzungen zu den HVMs siehe Fußnote 75 dieser Arbeit.

wahrgenommene Art und Weise des Informationsaustausches wird dabei vor allem durch die proaktive Bereitstellung von relevanten Informationen der Umsetzung durch den Verkäufer bestimmt. Weiterhin wird vom Käuferunternehmen als besonders fair wahrgenommen, wenn der Verkäufer zu keinem Zeitpunkt wichtige Informationen zur Leistungserstellung vorenthält oder diese gar verschleppt. Besonders kritisch für den Käufer sind diesbezüglich Informationen darüber, dass etwas nicht wie vorab besprochen funktioniert oder umgesetzt werden kann. Damit der Käufer stets Kenntnis zum aktuellen Stand der Vertragsausführung hat und bei Bedarf gegensteuern kann, ist dies auch untrennbar mit einem offenen und ehrlichen Umgang des Verkäufers gegenüber dem Käufer verbunden. Dazu gehört gleichbedeutend, dem Käuferunternehmen regelmäßig das Vorgehen der Umsetzung transparent zu machen.

Annähernd deckungsgleich mit der Perspektive des Käufers stellt sich aus Sicht des **Verkäufers** der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM B durch die Beziehung zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ dar (HVM = 1,00). Eine zentrale Wirkungsbeziehung besteht auch hier zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,15) und „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,31). Ähnlich wie für den Käufer stehen für den Verkäufer bei der Absicht eines Wiederverkaufs Erfahrungen bei der gemeinsamen, lösungsorientierten Ausgestaltung des Ausführungsprozesses im Vordergrund. Als fair bewertet der Verkäufer etwa, wenn er bei auftretenden Schwierigkeiten der Leistungserbringung die eigene Perspektive erläutern kann und so die Möglichkeit zur Mitsprache erhält. Aus Sicht des Verkäufers ist ebenfalls besonders wichtig, dass die Vertragsbestandteile vom Käufer nicht einseitig interpretiert, sondern stets im Sinne einer kooperativen Vertragsumsetzung ausgelegt werden.

Darüber hinaus ist für den Verkäufer die Beziehung zwischen der informationalen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (HVM = 0,71) mit der Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Informationssymmetrie“ (Centrality = 0,14) und „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,31) bedeutsam. Je nach Art der zu erbringenden Leistung werden auch während der Umsetzung weitere Informationen zur Leistungserstellung benötigt. Der Verkäufer ist demzufolge oft auf die Bereitschaft zur Kommunikation seitens des Käufers angewiesen. Werden also für die Ausführung des Vertrages entscheidende Informationen geteilt und nicht vorenthalten, wird dies vom Verkäufer entsprechend als fair beurteilt. Zusätzlich zur Wirkungsgröße „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ beeinflussen gleich stark die prozedurale und informationale Vertragsausführungsfairness speziell

die Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (jeweils HVM = 0,71). Einerseits wirkt sich aus Sicht des Verkäuferunternehmens das Thema „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,15) der prozeduralen Fairness-Facetten auf das Thema „Vertragserfüllung“ (Centrality = 0,19) aus. Neben einem lösungsorientierten Verhalten bei der Vertragsumsetzung und der Möglichkeit zur Mitsprache ist für den Verkäufer wichtig, für auftretende Probleme nicht einseitig die Schuld zugeschoben zu bekommen. Andererseits wirkt sich das Thema „Informationssymmetrie“ (Centrality = 0,14) der informationalen Fairness-Facette auf das Thema „Vertragserfüllung“ (Centrality = 0,19) aus. Die Bereitschaft zur Kommunikation seitens des Käufers ist aus Verkäufersicht für die Erfüllung eines Vertrages genauso wichtig wie das Nicht-Vorenthalten bzw. das Nicht-Zurückhalten zentraler Informationen.

5.4.1.4 Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen

Die HVMs der Vertragsausführungsunfairness aus Käufer- und Verkäufersicht sind in Abbildung 26 dargestellt. Basis der Analyse sind 27 Implikationen der Perspektive des Nachfragers und 45 Implikationen der Perspektive des Anbieters.

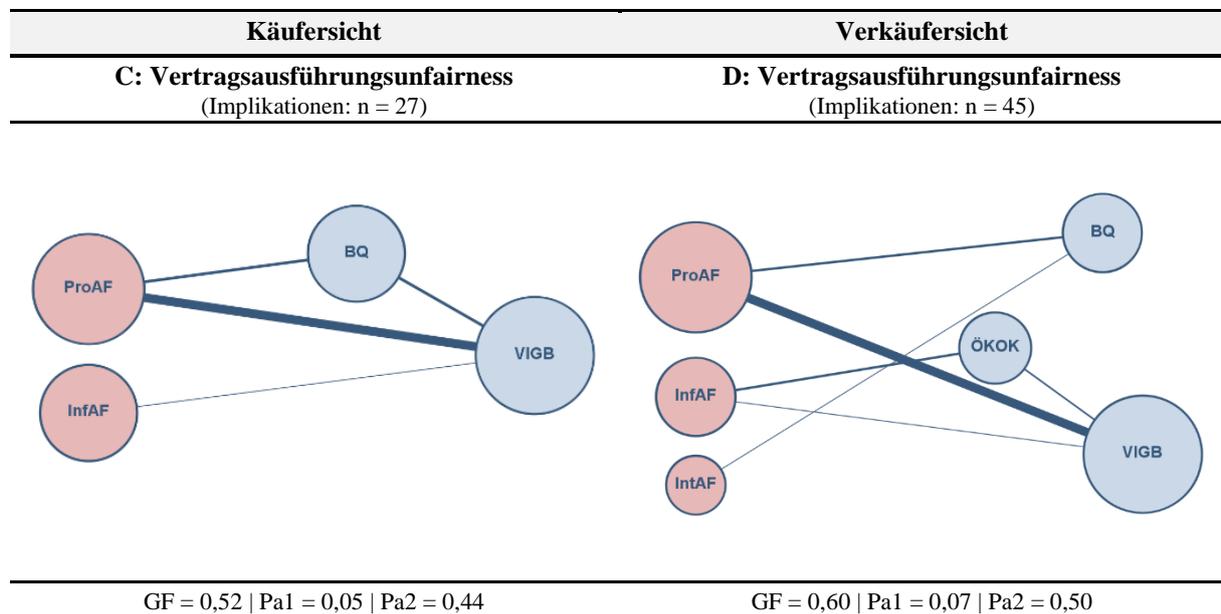


Abbildung 26: HVMs der Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness bei Käufer- und Verkäuferunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.⁸⁷

⁸⁷ Anmerkungen und Abkürzungen zu den HVMs siehe Fußnote 79 dieser Arbeit.

Aus **Käufersicht** besteht wie bei der Fairness-Ausprägung der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM C zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (HVM = 1,00). Hervorzuheben ist die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Verbindlichkeit“ (Centrality = 0,33) und „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,56). Da bei der Ausführung eines Vertrages die Abarbeitung und Implementierung der Vereinbarung im Mittelpunkt steht, wird vom Käufer ein unverbindliches Vorgehen als besonders negativ wahrgenommen. Hierzu gehört vor allem, sich nicht an (formalisierte) Vereinbarungen zu halten oder diese nicht wie geschuldet umzusetzen.

Im Zusammenhang mit einem möglichen Wiederkauf steht für das Käuferunternehmen auch die Beziehung zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsunfairness und der Dimension „Beziehungsqualität“ im Blickpunkt (HVM = 0,50), welche sich wiederum weiter auf die Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ auswirkt (HVM = 0,50). Ausschlaggebend ist hier zum einen die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Verbindlichkeit“ (Centrality = 0,33) und „Vertrauen“ (Centrality = 0,30). Zum anderen wirkt sich das Thema „Vertrauen“ (Centrality = 0,30) auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,56) aus. Folglich schädigt ein unverbindliches Vorgehen des Verkäufers das Vertrauen in ihn und seine Vertragsumsetzung, was wiederum die Erfolgsaussichten auf eine weitere Transaktion mit dem Käufer verringert.

Wie bei der Perspektive des Käufers, besteht aus **Verkäufersicht** der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM D zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (HVM = 1,00). Im Unterschied zum Käufer stehen für den Verkäufer allerdings die Wirkungsbeziehungen zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,16) und „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,44) sowie „Konsensorientierung“ (Centrality = 0,07) und „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,44) im Vordergrund. Absichten eines Wiederverkaufs werden bei erstgenannter Wirkung beispielsweise durch das unberechtigte Schuldzuschieben sowie die einseitige Interpretation des Vertrages durch den Käufer bestimmt. Bei zweitgenannter Wirkung wird die wahrgenommene Unfairness hauptsächlich durch die fehlende Bereitschaft, bei veränderten Rahmenbedingungen nachzuverhandeln und damit Anpassungen am Vertragswerk vorzunehmen, bedingt.

5.4.1.5 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Ziel dieses Abschnitts war die Untersuchung von Unterschieden zwischen Käufer- und Verkäuferunternehmen bei den Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Konzepten der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness und den Konzepten Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten hinsichtlich der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen (erster Teil der dritten Forschungsfrage, siehe Abschnitt 1.2). Aus der Analyse der Unterschiede lassen sich die nachfolgenden zentralen empirischen Erkenntnisse zusammenfassen und Forschungspropositionen ableiten. Um Unterschiede der Käufer- und Verkäufersicht noch deutlicher hervorzuheben, werden hierfür die Propositionen differenziert auf Themen-Ebene formuliert:

Die Ergebnisse zur **Vertragsverhandlungsfairness** zeigen zunächst, dass für den Käufer die wahrgenommene Fairness der Vertragsverhandlung vor allem durch die Art und Weise des Informationsaustausches zur vorgelagerten Angebotsbewertung sowie zur nachgelagerten Ausführung der nachgefragten Leistung gekennzeichnet ist, während für den Verkäufer vorwiegend Informationen in Bezug auf die geplante Umsetzung der angebotenen Leistung eine Rolle spielen. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass die Vertragsverhandlungsfairness aus Käufer- und Verkäufersicht primär auf die Verhaltensabsichten bzgl. der Vertragsausführung wirkt. Daneben wird deutlich, dass sich aus Käufer- und Verkäufersicht Verhaltensabsichten im Hinblick auf die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung im Rahmen der Verhandlung zwar bilden, diese aber im Vergleich zu den anderen Wirkungsgrößen eher zweitrangig sind. Außerdem ist aus Verkäufersicht der Aufbau einer starken Beziehung einem möglichen Wiederverkauf vorgelagert. Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende siebte Proposition ableiten:

Proposition 7a: Aus Käufersicht besteht die stärkste positive Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen informationalen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Aufrichtigkeit“ und „(Vor-)Einstellung“.

Proposition 7b: Aus Verkäufersicht besteht die stärkste positive Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen informationalen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Aufrichtigkeit“ und „Ausführungs-Kollaboration“ sowie „Nachvollziehbarkeit“ und „(Vor-)Einstellung“.

Weiterhin zeigen die Ergebnisse zur **Vertragsverhandlungsunfairness**, dass für die Käuferseite ähnlich wie bei der wahrgenommenen Fairness bei den Wirkungen der wahrgenommenen Unfairness die Art und Weise des Informationsaustausches maßgebend ist. Im Gegensatz dazu, und im Unterschied zur Fairness-Ausprägung, spielt für die Verkäuferseite bei den Wirkungen der wahrgenommenen Unfairness hingegen die Art und Weise des prozeduralen Ablaufs eine besondere Rolle. Dabei beeinflussen die informationale Vertragsverhandlungsunfairness des Käufers und die prozedurale Vertragsverhandlungsunfairness des Verkäufers vergleichbar mit deren Fairness-Ausprägungen primär die Verhaltensabsichten bzgl. der Vertragsausführung. Übereinstimmend mit der Fairness-Ausprägung der Vertragsverhandlung sind die Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness auf einen möglichen Wiederkauf bzw. -verkauf nur gering ausgeprägt. Daraus folgt, dass sich im Zuge einer Verhandlung für Anbieter- und Nachfragerunternehmen zwar erste Intentionen hinsichtlich einer langfristigen Zusammenarbeit ausbilden, die Unfairness-Wahrnehmungen jedoch vorrangig auf die Vertragsausführungsphase wirken. Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende achte Proposition generieren:

Proposition 8a: Aus Käufersicht besteht die stärkste negative Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen informationalen Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Informationssymmetrie“ und „Vertragserfüllung“.

Proposition 8b: Aus Verkäufersicht besteht die stärkste negative Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Manipulation“ und „Ausführungs-Kollaboration“.

Die Ergebnisse zur **Vertragsausführungsfairness** zeigen, dass aus Käufer- und Verkäufersicht bei der Umsetzung eines Vertrages vor allem die Art und Weise des prozeduralen Ablaufs die wahrgenommene Fairness bestimmt und sich diese gleichermaßen nun auf einen möglichen Wiederkauf bzw. -verkauf als die zentrale Wirkungsgröße auswirkt. Im Detail unterscheidet sich jedoch die wahrgenommene prozedurale Vertragsausführungsfairness des Käufers und Verkäufers: Um eine bestmögliche Leistung zu erhalten, spielt aus Sicht des Käufers insbesondere der faire partnerschaftliche Umgang bei der gemeinsamen, lösungsorientierten Ausgestaltung des Ausführungsprozesses eine Rolle. Aus Sicht des Verkäufers ist zusätzlich noch die Möglichkeit zur Mitsprache relevant. Es ist somit für das Verkäuferunternehmen wichtig, sich

bei auftretenden Komplikationen im Rahmen der Leistungserstellung einbringen zu können und angehört zu werden, um so aktiv auch einen eigenen Beitrag zur Lösungsfindung zu leisten. Dazu wird durch den Verkäufer auch als besonders fair wahrgenommen, wenn durch den Käufer Vertragsbestandteile nicht einseitig interpretiert und somit bewusst zum eigenen Nutzen ausgelegt werden. Anhand dieser Erkenntnisse lässt sich die folgende neunte Proposition formulieren:

Proposition 9a: Aus Käufersicht besteht die stärkste positive Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ und „Wieder(ver)kauf“.

Proposition 9b: Aus Verkäufersicht besteht die stärkste positive Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ und „Wieder(ver)kauf“.

Die Ergebnisse zur **Vertragsausführungsunfairness** zeigen außerdem, dass aus Käufer- und Verkäufersicht vergleichbar mit den Wirkungen der wahrgenommenen Fairness der Schwerpunkt bei der wahrgenommenen Unfairness insbesondere zwischen der prozeduralen Unfairness-Facette und einem möglichen Wiederkauf bzw. -verkauf liegt. Trotzdem differenziert sich die prozedurale Vertragsausführungsunfairness zwischen dem Käufer- und Verkäuferunternehmen: Für den Käufer schädigt zum einen ein unverbindliches Verhalten des Verkäufers während der Umsetzung des Vertrages direkt die Verhaltensabsichten eines Wiederkaufs. Weiterhin mindert ein unverbindliches Verhalten des Verkäufers das Vertrauen in ihn und seine Vertragsumsetzung, was zugleich die Stärke der Beziehung und perspektivisch die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung beeinträchtigt. Dagegen mindern für den Verkäufer vor allem ein als unfair wahrgenommener partnerschaftlicher Umgang und ein konsensentgegenwirkendes Verhalten des Käufers bei der Umsetzung des Vertrages die Verhaltensabsichten eines Wiederverkaufs. Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende zehnte Proposition herleiten:

Proposition 10a: Aus Käufersicht besteht die stärkste negative Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsausführungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Verbindlichkeit“ und „Wieder(ver)kauf“.

Proposition 10b: Aus Verkäufersicht besteht die stärkste negative Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ und „Wieder(ver)kauf“ sowie „Konsensorientierung“ und „Wieder(ver)kauf“.

5.4.2 Unterschiede zwischen B2B-Geschäftstypen

5.4.2.1 Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness bei B2B-Geschäftstypen

Die HVMs der Vertragsverhandlungsfairness der B2B-Geschäftstypen Commodity-, Projekt- und Verbund-Geschäft sind in Abbildung 27 dargestellt. Grundlage der Analyse sind 174 Implikationen aus Sicht des Commodity-Geschäfts, 29 Implikationen aus Sicht des Projekt-Geschäfts und 47 Implikationen aus Sicht des Verbund-Geschäfts.⁸⁸

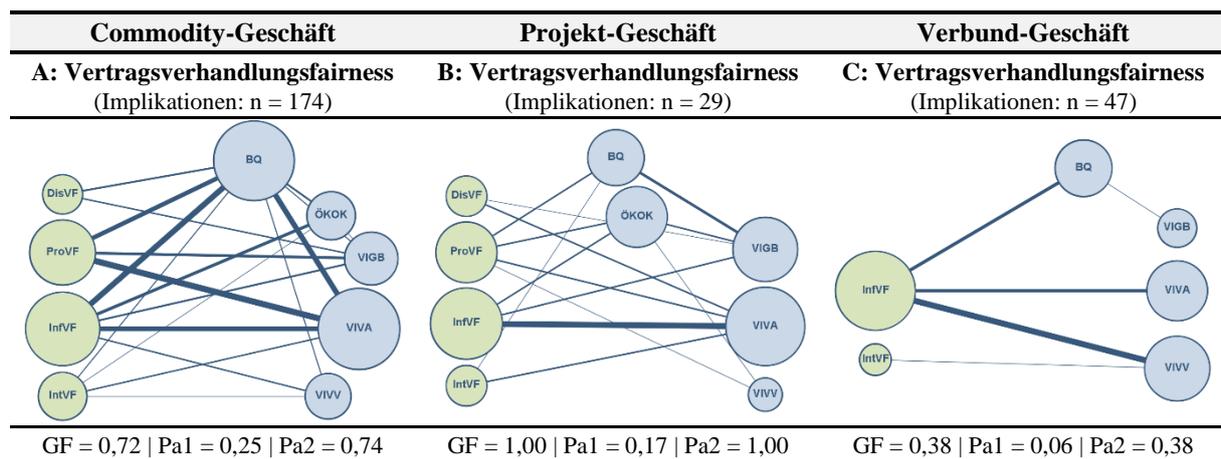


Abbildung 27: HVMs der Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness bei B2B-Geschäftstypen

Quelle: Eigene Darstellung.⁸⁹

Beim **Commodity-Geschäft** wird der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM A durch die Beziehung zwischen der prozeduralen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ beschrieben (HVM = 1,00). Im Mittelpunkt steht dabei die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,09) und „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,19). Da es sich beim Commodity-Geschäft um den Kauf bzw. Verkauf weitgehend standardisierter, aber durchaus komplexer

⁸⁸ Die Stichprobe enthält keine Transaktionen im Spot-Geschäft (siehe Abschnitt 4.2.3).

⁸⁹ Anmerkungen und Abkürzungen zu den HVMs siehe Fußnote 67 dieser Arbeit.

Leistungen zum Zwecke des Ge- und Verbrauchs wie z.B. standardisierte Logistik- oder Telekommunikationsdienstleistungen handelt (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 207), liegt der Fokus der wahrgenommenen Fairness zur Bildung einer positiven Einstellung gegenüber dem Ausführungspartner im Wesentlichen auf einer gemeinschaftlichen Ausgestaltung des Verhandlungsprozesses.

Darüber hinaus ist die Beziehung zwischen der informationalen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Beziehungsqualität“ von Bedeutung (HVM = 0,93). Dabei stehen die Auswirkungen der Themen „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,17) und „Nachvollziehbarkeit“ (Centrality = 0,09) auf das Thema „Vertrauen“ (Centrality = 0,34) im Zentrum. Übereinstimmend mit der Geschäftstypen-Literatur wird eine Beziehungsorientierung der Verhandlungspartner im Commodity-Geschäft mit dem Ziel verfolgt, eine Geschäftsbeziehung aufzubauen. Die Etablierung einer Geschäftsbeziehung zwischen den Partnern ist hier naheliegend, da der Kauf- und Nutzungsprozess des Nachfragers häufig durch den Anbieter begleitet wird und weitere Folgetransaktionen unterstützende technische Dienstleistungen erfordern (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 211 f.).

Während beim Commodity-Geschäft die prozedurale Fairness-Facette die Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ besonders beeinflusst, besteht im **Projekt-Geschäft** der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM B zwischen der informationalen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (HVM = 1,00). Exemplarisch sind hier die Auswirkungen der Themen „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,10) und „Nachvollziehbarkeit“ (Centrality = 0,14) auf das Thema „Leistungsmotivation“ (Centrality = 0,10) hervorzuheben. Obwohl sich Transaktionen im Projekt-Geschäft in ihrer geforderten Problemlösung, Komplexität und zeitlichen Dauer unterscheiden (z.B. „kleinere“ Softwareentwicklungen versus Bau industrieller Großanlagen), sind Verhandlungen projektunabhängig zumeist umfassend und stellen zugleich das Fundament der oft komplexen Ausführung des Vertrages dar (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 224 ff.). Um die zum Teil hochspezifischen und kundenindividuellen Leistungsversprechen optimal abzustimmen und die Ausführungspartner zu einer bestmöglichen Leistungserbringung zu motivieren, sollte der erforderliche Informationsaustausch zwischen dem Anbieter- und dem Nachfragerunternehmen stets in einer offenen und ehrlichen Art und Weise durchgeführt sowie Transparenz über die Verhandlungsinhalte sichergestellt werden.

Im Unterschied zu den vorherigen B2B-Geschäftstypen ist der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang beim **Verbund-Geschäft** in der HVM C durch die Beziehung zwischen der informationalsten Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“ dargestellt (HVM = 1,00). Im Vordergrund stehen die Auswirkungen der Themen „Empfängerspezifische Kommunikation“ (Centrality = 0,15) und „Nachvollziehbarkeit“ (Centrality = 0,15) auf das Thema „Vertragsabschluss“ (Centrality = 0,34). Wenngleich sich Transaktionen im Verbund-Geschäft sowohl auf standardisierte als auch individualisierte Leistungen beziehen, sind die Entscheidungssituationen der Beschaffung aufseiten des Nachfragers in der Regel hochkomplex und bestimmen nachfolgende Käufe. So entstehen etwa im Falle von Systemtechnologien durch einen objektiv-technischen Bedarfsverbund zu anderen Produkten Lock-in-Situationen des Käufers auf bestimmte Technologien wie z.B. bei umfassenden Fertigungsautomatisierungs- oder Bürokommunikationssystemen. Entsprechend richten sich an Käufer und Verkäufer hohe Anforderungen an die fachlichen Inhalte der Verhandlung, die sich in langfristigen Rahmenverträgen niederschlagen können (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 261 ff.). In diesem Zusammenhang sind für den Vertragsabschluss vor allem ein beiderseitiger partner- und kontextspezifischer Austausch von zentralen Informationen zwischen den Verhandlungsparteien, Transparenz über die Verhandlungsinhalte sowie eine angemessene Beratung zu den relevanten Systemen durch den Verkäufer entscheidend.

Zusätzlich sind im Verbund-Geschäft die Wirkungen der informationalsten Vertragsverhandlungsfairness auf die Dimensionen „Beziehungsqualität“ und „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (jeweils HVM = 0,67) als bedeutsam herauszustellen. Zum einen sind die Auswirkungen der Themen „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,19) und „Empfängerspezifische Kommunikation“ (Centrality = 0,15) auf das Thema „Vertrauen“ (Centrality = 0,23) wesentlich. Zum anderen spielen die Auswirkungen des Themas „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,19) auf die Themen „Ausführungs-Kollaboration“ (Centrality = 0,11) und „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,15) eine bedeutende Rolle. Daraus lässt sich ableiten, dass insbesondere ein offener und ehrlicher Austausch zwischen den Partnern bei der Verhandlung vertrauens- und beziehungsstiftend sowie für die Zusammenarbeit während der Vertragsausführung wegweisend ist.

5.4.2.2 Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness bei B2B-Geschäftstypen

Die HVMs der Vertragsverhandlungsunfairness der B2B-Geschäftstypen Commodity-, Projekt- und Verbund-Geschäft sind in Abbildung 28 wiedergegeben. Diese basieren auf der

Analyse von 117 Implikationen aus Sicht des Commodity-Geschäfts, 58 Implikationen aus Sicht des Projekt-Geschäfts und 47 Implikationen aus Sicht des Verbund-Geschäfts.⁹⁰

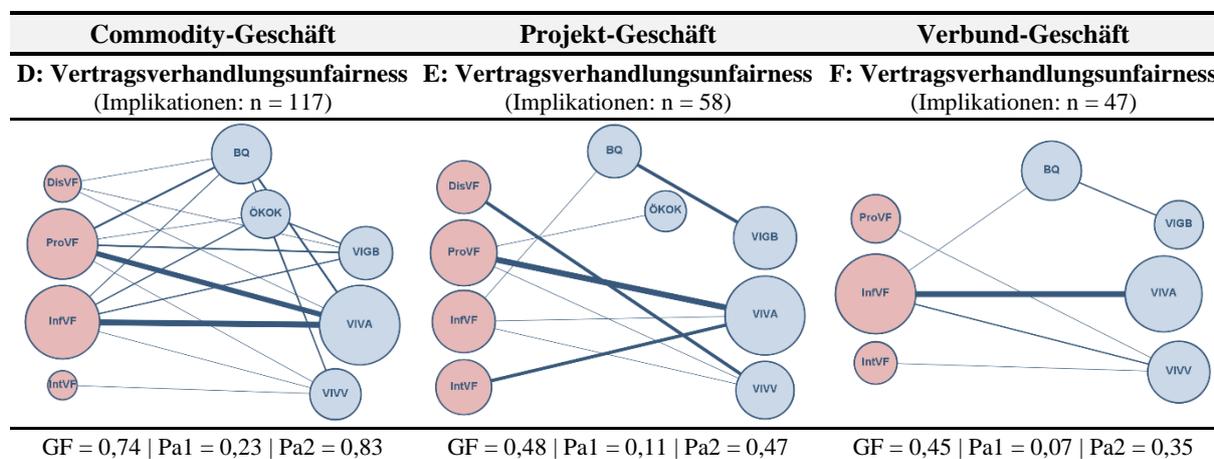


Abbildung 28: HVMs der Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness bei B2B-Geschäftstypen

Quelle: Eigene Darstellung.⁹¹

Beim **Commodity-Geschäft** besteht der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM D zwischen der informationalsten Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (HVM = 1,00). Im Vordergrund steht hier die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,16) und „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,20). Ungeachtet der weitgehenden Standardisierung des Kernproduktes im Commodity-Geschäft (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 198) führen beispielsweise die Verbreitung von Falschinformationen sowie das unehrliche und nicht offene Verhalten der Verhandlungsparteien zur Bildung einer negativen Einstellung gegenüber dem Ausführungspartner. Außerdem werden von den Verhandlungsparteien versteckte Fallstricke im Vertragswerk als besonders unfair wahrgenommen. Hierzu können beim Commodity-Geschäft z.B. Fallen in Vertragsklauseln in Bezug auf Lieferzeiten und/oder Abnahme- bzw. Produktionsmengen gehören.

Zudem ist die Beziehung zwischen der prozeduralen Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ relevant (HVM = 0,88). Einerseits ist die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Machtverhältnis“ (Centrality = 0,20) und „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,20) zu betonen. Andererseits liegt der Fokus auf der

⁹⁰ Die Stichprobe enthält keine Transaktionen im Spot-Geschäft (siehe Abschnitt 4.2.3).

⁹¹ Anmerkungen und Abkürzungen zu den HVMs siehe Fußnote 71 dieser Arbeit.

Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Machtverhältnis“ (Centrality = 0,20) und „Ausführungs-Kollaboration“ (Centrality = 0,12). Da im Commodity-Geschäft angebotene Leistungen generell einem starken Preisdruck unterliegen (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 218), können Käuferunternehmen etwa in Abhängigkeit der Marktsituation Druck auf die Angebotspreise ausüben (vgl. Jacob, 2013, S. 2; Plinke, 2000, S. 37 f.). Dies kann vom Verkäuferunternehmen als unfair bewertet werden und sich unter Umständen negativ auf die kooperative Zusammenarbeit der Ausführung des Vertrages auswirken.

Im Unterschied zum Commodity-Geschäft wird im **Projekt-Geschäft** der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM E durch die Beziehung zwischen der prozeduralen Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ beschrieben (HVM = 1,00). Dabei ist die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Manipulation“ (Centrality = 0,14) und „Ausführungs-Kollaboration“ (Centrality = 0,19) am ausgeprägtesten. Zu einem manipulativen Vorgehen gehört z.B., im Rahmen einer Verhandlung aus taktischen Gründen durch den Einsatz von Alkohol bewusst körperliche Schwächen herbeizuführen. Der entsprechend als unfair wahrgenommene Verhandlungsprozess kann dann wiederum in der Ausführungsphase eines Vertrages zu einer unkooperativen Zusammenarbeit zwischen den Ausführungspartnern führen. Ein eigennützig manipulatives Verhalten ohne Weitsicht auf langfristige Auswirkungen wird bei der Verhandlung erst dadurch möglich, dass Auftragsfertigungen im Projekt-Geschäft im Allgemeinen durch Einzeltransaktionen charakterisiert sind und es nur in seltenen Fällen zu weiteren Transaktionen zwischen den Partnerunternehmen kommt (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 198).

Außerdem liegt der Schwerpunkt der Wirkungen der wahrgenommenen Unfairness im Projekt-Geschäft auch auf der Beziehung zwischen der interpersonalen Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ sowie der Beziehung zwischen der distributiven Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“ (jeweils HVM = 0,67). Wesentlich sind dabei zum einen bei der interpersonalen Unfairness-Facette die Auswirkungen des Themas „Respekt“ (Centrality = 0,16) auf die Themen „Ausführungs-Kollaboration“ (Centrality = 0,19) und „(Vor-)Einstellung“ (Centrality = 0,14). Zum anderen spielen bei der distributiven Unfairness-Facette die Auswirkungen der Themen „Ergebnisverteilung“ (Centrality = 0,09) und „Vertragsqualität“ (Centrality = 0,09) auf das Thema „Vertragsabschluss“ (Centrality = 0,19) eine entscheidende Rolle. Da die Abstimmung individueller Lösungskonzepte häufig umfangreiche

Verhandlungen erfordert und diese bekanntermaßen zwischen Menschen stattfinden, beeinflusst der wahrgenommene zwischenmenschliche Umgang zwischen den Verhandlungspartnern Chancen und Risiken der weiteren Zusammenarbeit (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 247). Vergleichbar zu den Konsequenzen eines manipulativen Vorgehens, kann ein als unfair wahrgenommener respektloser zwischenmenschlicher Umgang zwischen den Verhandlern das kooperative Verhalten während der Vertragsumsetzung sowie die Einstellung gegenüber dem Ausführungspartner negativ beeinflussen. Darüber hinaus kann ein als unfair wahrgenommenes Vertragsergebnis dazu führen, dass der Verhandlungspartner den Vertrag nicht unterschreibt. Schließlich zeigt die negative Beziehung zwischen den Dimensionen „Beziehungsqualität“ und „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (HVM = 0,67) mit den Auswirkungen der Themen „Vertrauen“ (Centrality = 0,10) und „Zufriedenheit“ (Centrality = 0,07) auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,21), dass im Projekt-Geschäft Verhaltensabsichten bzgl. eines Wiederkaufs bzw. -verkaufs durch ein geringes Level an Vertrauen in den Austauschpartner oder die fehlende Zufriedenheit mit der Verhandlung gemindert werden. Die bedeutende Rolle der Qualität einer Beziehung im Hinblick auf die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung wird im Projekt-Geschäft noch einmal unterstrichen, da in der HVM E ansonsten keine weiteren Verbindungen zur Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ abgebildet sind.

Ähnlich wie beim Commodity-Geschäft ist der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang im **Verbund-Geschäft** in der HVM F durch die Beziehung zwischen der informationalen Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ gekennzeichnet (HVM = 1,00), wobei hier die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Informationssymmetrie“ (Centrality = 0,28) und „Vertragserfüllung“ (Centrality = 0,19) im Mittelpunkt steht. Bei Verhandlungen zu den hochkomplexen Transaktionen im Verbund-Geschäft sind Auswirkungen auf die anschließende Vertragsausführung besonders kritisch. Dies liegt speziell an den zumeist technischen Besonderheiten der nachgefragten Leistungen und der langfristigen Ausrichtung der Verträge (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 199). Demnach kann beispielsweise vorenthaltenes bzw. zurückgehaltenes relevantes Wissen über die gewählte (technische) Lösung bei der Umsetzung des Vertrages beiderseits zu erheblichen Problemen führen und sogar im schlimmsten Falle den Vertragsabbruch nach sich ziehen.

5.4.2.3 Wirkungen der Vertragsausführungsfairness bei B2B-Geschäftstypen

Die HVMs der Vertragsausführungsfairness der B2B-Geschäftstypen Commodity-, Projekt- und Verbund-Geschäft können der Abbildung 29 entnommen werden. Bei der Analyse entfallen 67 Implikationen auf die Sichtweise des Commodity-Geschäfts, 20 Implikationen auf die Sichtweise des Projekt-Geschäfts und 29 Implikationen auf die Sichtweise des Verbund-Geschäfts.⁹²

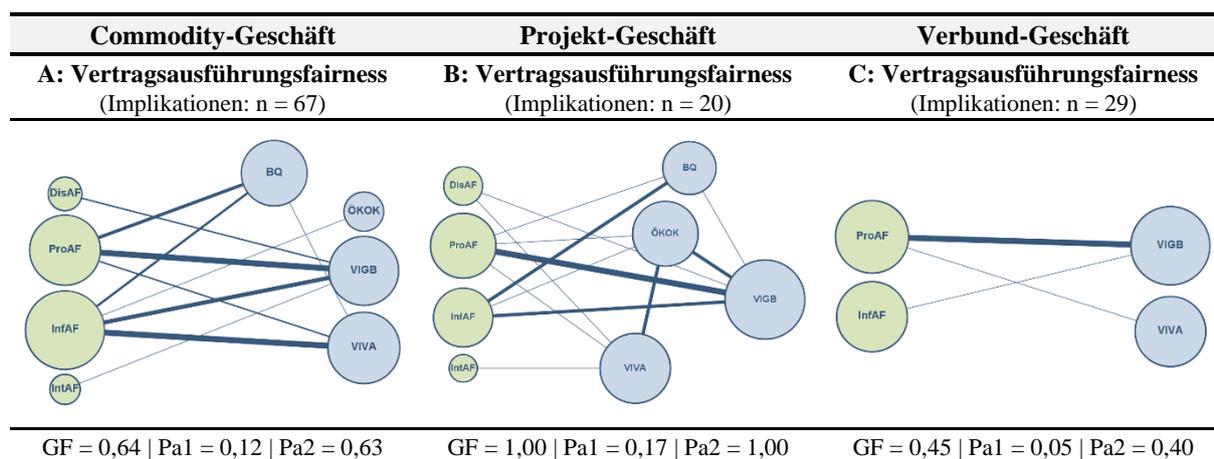


Abbildung 29: HVMs der Wirkungen der Vertragsausführungsfairness bei B2B-Geschäftstypen

Quelle: Eigene Darstellung.⁹³

Beim **Commodity-Geschäft** wird der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM A zum einen durch die Beziehung zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ beschrieben (HVM = 1,00). Im Vordergrund stehen dabei die Auswirkungen der Themen „Konsensorientierung“ (Centrality = 0,09) und „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,15) auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,31). Zum anderen liegt der Schwerpunkt auf der Beziehung zwischen der informationalen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ (HVM = 1,00) mit der Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Informationssymmetrie“ (Centrality = 0,15) und „Vertragserfüllung“ (Centrality = 0,22). Da nach der ersten Umsetzung der nachgefragten Leistung häufig die für das Commodity-Geschäft typische Begleitung des Nutzungsprozesses erfolgt, bietet ein faires Verhalten zwischen den Vertragspartnern neben der Fairness der Verhandlung weitere gute Ansatzpunkte für den

⁹² Die Stichprobe enthält keine Transaktionen im Spot-Geschäft (siehe Abschnitt 4.2.3).

⁹³ Anmerkungen und Abkürzungen zu den HVMs siehe Fußnote 75 dieser Arbeit.

Aufbau von gegenseitigen beziehungsspezifischen (psychologischen) Bindungskräften (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 198). Bei der prozeduralen Fairness-Facette etwa wirken sich die Kompromissbereitschaft der beteiligten Ausführungspartner im Hinblick auf notwendig gewordene Anpassungen und pragmatische Lösungsansätze bei auftretenden Problemen besonders positiv auf Intentionen eines Wiederkaufs bzw. -verkaufs aus. Bei der informationalen Fairness-Facette spielen z.B. proaktive Warnungen und somit wichtige Informationen darüber, dass etwas nicht wie geplant umzusetzen ist, eine zentrale Rolle.

Des Weiteren ist die Beziehung zwischen der informationalen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ von Bedeutung (HVM = 0,75). Beispielhaft sind hier die Auswirkungen der Themen „Informationssymmetrie“ (Centrality = 0,15) und „Rechtzeitigkeit“ (Centrality = 0,10) auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,31) herauszustellen. Demzufolge schaffen u.a. die Bereitschaft zur Kommunikation sowie frühzeitige Hinweise auf Schwierigkeiten oder notwendige Abweichungen vom Vertragswerk zwischen den Ausführungspartnern der Anbieter- und Nachfragerunternehmen geeignete Voraussetzungen für die Etablierung einer Geschäftsbeziehung.

Vergleichbar mit dem Commodity-Geschäft ist der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang im **Projekt-Geschäft** in der HVM B ebenfalls durch die Beziehung zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ beschrieben (HVM = 1,00). Bestimmend ist hier die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,25) und „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,35). Obgleich Folgetransaktionen nach erfolgreicher Leistungserstellung der meist komplexen Auftragsfertigung zwischen dem Anbieter- und dem Nachfragerunternehmen in der Regel nicht gefordert sind (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 198), bleiben weitere Geschäfte grundsätzlich nicht ausgeschlossen (z.B. zusätzliche Beratungsaufträge einer Unternehmensberatung mit demselben Nachfragerunternehmen). Folgeaufträge werden u.a. durch einen als fair wahrgenommenen gemeinsam gestalteten Prozess der Auftragsabwicklung begünstigt. Hierzu gehört auch, den geschlossenen Vertrag nicht einseitig zu interpretieren, sondern stets im Sinne des Projektes zu agieren.

Darüber hinaus zeigen die Beziehungen zwischen der informationalen Vertragsausführungsfairness auf die Dimensionen „Beziehungsqualität“ und „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (jeweils HVM = 0,67) die positiven Auswirkungen der wahrgenommenen Fairness

auf die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung. Hierbei stehen beispielhaft die Auswirkungen des Themas „Rechtzeitigkeit“ (Centrality = 0,15) auf die Themen „Vertrauen“ (Centrality = 0,20) und „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,35) im Zentrum. Folglich führt das regelmäßige Kommunizieren und Teilen umsetzungsrelevanter Informationen zwischen dem Käufer- und Verkäuferunternehmen zu positiven Erfahrungen mit dem Gegenüber, was das Vertrauen in den Austauschpartner und folglich die Beziehungsqualität erhöht und zugleich die Basis für Verhaltensabsichten hinsichtlich möglicher Folgegeschäfte schafft. Dass im Projekt-Geschäft außerdem Verhaltensabsichten eines Wiederkaufs bzw. -verkaufs durch wirtschaftliche Faktoren bestimmt werden, zeigen schließlich die der Fairness-Wahrnehmungen nachgelagerten Beziehungen zwischen den Dimensionen „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ und „Ökonomische Konsequenzen“ sowie „Ökonomische Konsequenzen“ und „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (jeweils HVM = 0,67). Bedeutend sind hier einerseits die Wirkungsbeziehungen zwischen den Themen „Ausführungs-Kollaboration“ (Centrality = 0,20) und „Wirtschaftlichkeit“ (Centrality = 0,20). Andererseits spielen die Auswirkungen der Themen „Wirtschaftlichkeit“ (Centrality = 0,20) und „Effizienz“ (Centrality = 0,10) auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,35) eine bedeutsame Rolle. Daraus folgt, dass Intentionen im Hinblick auf mögliche Folgegeschäfte im Projekt-Geschäft auch durch ein profitables Geschäft und einen weitgehend verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen im Rahmen der Projektumsetzung entwickelt werden.

Ähnlich wie beim Commodity- und Projekt-Geschäft ist der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang im **Verbund-Geschäft** in der HVM C zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ zu sehen (HVM = 1,00). Im Mittelpunkt steht hier erneut die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,17) und „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,41). Dabei liegt der Fokus auf der gemeinschaftlich gestalteten Vertragsumsetzung und dem lösungsorientierten Verhalten der Ausführungspartner, was sich direkt auf die Verhaltensabsichten hinsichtlich der Etablierung einer Geschäftsbeziehung auswirkt. Im Gegensatz zum Projekt-Geschäft spielt im Verbund-Geschäft der vorgelagerte Aufbau einer Beziehungsqualität für Intentionen eines Wiederkaufs bzw. -verkaufs keine entscheidende Rolle. Da sich z.B. die Nachfragerseite nach der Erstkaufentscheidung erfahrungsgemäß in einer Lock-in-Situation und damit verbundenen Abhängigkeit gegenüber dem Anbieterunternehmen befindet (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 199), ist der Aufbau von Vertrauen in den Austauschpartner oder die

Zufriedenheit mit der Vertragsausführung zwar wichtig, aber im Falle der wahrgenommenen Fairness im Verbund-Geschäft weniger ausschlaggebend für weitere Folgegeschäfte.

5.4.2.4 Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness bei B2B-Geschäftstypen

Die HVMs der Vertragsausführungsunfairness der B2B-Geschäftstypen Commodity-, Projekt- und Verbund-Geschäft sind in Abbildung 30 abgebildet. Basis der Analyse sind 39 Implikationen aus Sicht des Commodity-Geschäfts, 18 Implikationen aus Sicht des Projekt-Geschäfts und 15 Implikationen aus Sicht des Verbund-Geschäfts.⁹⁴

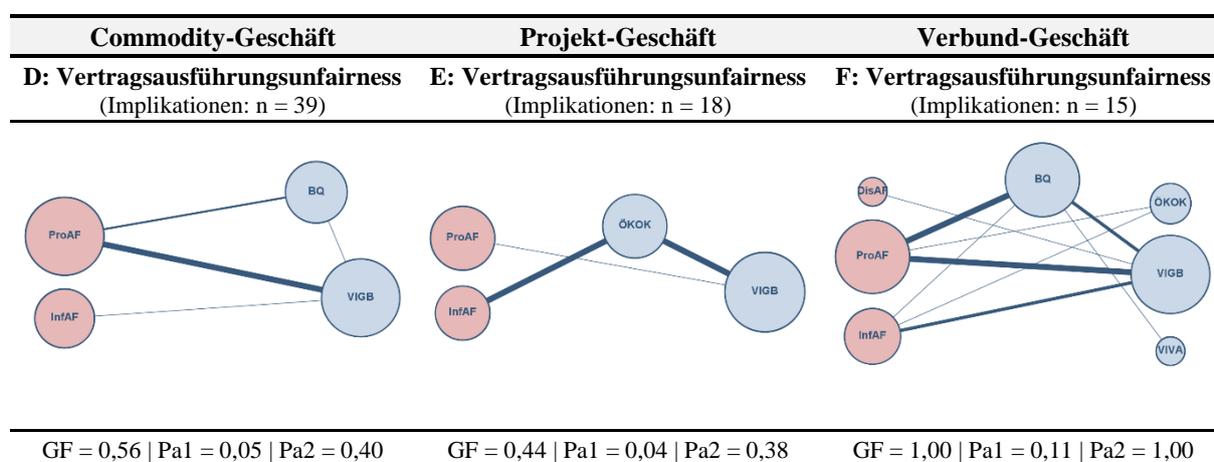


Abbildung 30: HVMs der Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness bei B2B-Geschäftstypen

Quelle: Eigene Darstellung.⁹⁵

Beim **Commodity-Geschäft** besteht der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM D zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (HVM = 1,00). Dabei steht die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ (Centrality = 0,18) und „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,51) im Fokus. Während die wahrgenommene Fairness der Vertragspartner noch positive Ansatzpunkte für den Aufbau von gegenseitigen beziehungsspezifischen (psychologischen) Bindungskräften bietet (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 198), wirkt die wahrgenommene Unfairness diesem Aufbau entgegen. Besonders negativ beeinflussen die Verhaltensabsichten eines Wiederkaufs bzw. -verkaufs z.B. das permanente Reklamieren ohne gerechtfertigte Gründe durch den Nachfrager sowie die konsequente Interpretation von

⁹⁴ Die Stichprobe enthält keine Transaktionen im Spot-Geschäft (siehe Abschnitt 4.2.3).

⁹⁵ Anmerkungen und Abkürzungen zu den HVMs siehe Fußnote 79 dieser Arbeit.

Vertragsspielräumen zum eigenen Nutzen durch den Anbieter. Demzufolge kann unfaires Verhalten zwischen den Austauschpartnern dazu führen, Intentionen zur Etablierung einer Geschäftsbeziehung nicht weiter zu verfolgen.

Abweichend vom Commodity-Geschäft wird im **Projekt-Geschäft** der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der HVM E zum einen durch die Beziehung zwischen der informativen Vertragsausführungsunfairness und der Dimension „Ökonomische Konsequenzen“ beschrieben (HVM = 1,00). Dabei geht es vor allem um die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Rechtzeitigkeit“ (Centrality = 0,22) und „Effizienz“ (Centrality = 0,33). Zum anderen ist die Beziehung zwischen den Dimensionen „Ökonomische Konsequenzen“ und „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ besonders hervorzuheben (HVM = 1,00). Bestimmend ist hier die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Effizienz“ (Centrality = 0,33) und „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,56). Obwohl das Projekt-Geschäft vor allem durch Einzeltransaktionen gekennzeichnet ist und nur wenig Ansatzpunkte für die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung bietet (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 200), spielen wirtschaftliche Beweggründe der Transaktionspartner in den seltenen Fällen weiterer Geschäfte erkennbar eine wichtige Rolle. Wenn also beispielsweise Informationen zwischen den Ausführungspartnern nicht rechtzeitig geteilt und immer zum letztmöglichen Zeitpunkt kommuniziert werden, kann dies in der oft komplexen und fallweise langandauernden Umsetzungsphase eines Vertrages Ineffizienzen mit hohen Zusatzkosten verursachen, die wiederum die Chancen auf die Etablierung einer Geschäftsbeziehung weiter verringern.

Daneben ist die Beziehung zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (HVM = 0,67) mit der Auswirkung des Themas „Ethik und Moral“ (Centrality = 0,17) auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,56) beim Projekt-Geschäft bedeutend. Daraus lässt sich folgern, dass ein unethisches Verhalten zwischen den Ausführungspartnern ebenfalls die sowieso nur gering ausgeprägte Beziehungsorientierung und zugleich die Möglichkeiten von Folgetransaktionen mindert.

Übereinstimmend mit dem Commodity-Geschäft ist der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang beim **Verbund-Geschäft** in der HVM F zwischen der prozeduralen Vertragsausführungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ erkennbar. Weiterhin besteht der stärkste Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen der prozeduralen

Vertragsausführungsunfairness und der Dimension „Beziehungsqualität“ (jeweils HVM = 1,00). Einerseits wirkt sich das Thema „Verbindlichkeit“ (Centrality = 0,40) auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,33) aus. Andererseits steht die Wirkungsbeziehung zwischen den Themen „Verbindlichkeit“ (Centrality = 0,40) und „Zufriedenheit“ (Centrality = 0,27) im Blickpunkt. Gerade weil im Verbund-Geschäft Transaktionen in einem objektiv-technischen Bedarfsverbund stehen und demnach Folgegeschäfte charakteristisch sind (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 199), schädigt ein unverbindliches Verhalten der Ausführungspartner eines Vertrages die Ambitionen, künftig zusammenzuarbeiten. Werden z.B. vom Anbieterunternehmen Liefertermine nicht verbindlich eingehalten oder Leistungen nicht wie im Vertrag vereinbart umgesetzt, mindert das die Verhaltensabsichten des Nachfragers für weitere Folge-transaktionen. Im Gegensatz zur positiven Fairness-Ausprägung beeinflusst im Falle der negativen Unfairness-Ausprägung im Verbund-Geschäft zudem die Unzufriedenheit mit der Vertragsausführung die Qualität der Beziehung nachhaltig und spielt für weitere Folgegeschäfte ebenso eine bedeutende Rolle.

Außerdem ist weiterhin die Beziehung zwischen der informational-Vertragsausführungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (HVM = 0,67) mit den Wirkungsbeziehungen zwischen den Themen „Rechtzeitigkeit“ (Centrality = 0,07) und „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,33) sowie „Aufrichtigkeit“ (Centrality = 0,07) und „Folgeverhandlungen“ (Centrality = 0,20) bedeutsam. Während also beispielsweise die wahrgenommene Unfairness des Käufers durch eine fehlende Erreichbarkeit des Partners in wichtigen Situationen die Verhaltensabsicht eines möglichen Wiederkaufs mindert, führt offensives Täuschen und die Verbreitung von Unwahrheiten des Käufers dazu, dass der Verkäufer Folgeverhandlungen skeptisch gegenübersteht. Zu erwähnen ist auch die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den der Unfairness-Wahrnehmungen nachgelagerten Dimensionen „Beziehungsqualität“ und „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ (HVM = 0,67). Entscheidend sind hier die Auswirkungen der Themen „Zufriedenheit“ (Centrality = 0,27) und „Vertrauen“ (Centrality = 0,20) auf das Thema „Wieder(ver)kauf“ (Centrality = 0,33). Dementsprechend mindern ein geringes Level an Vertrauen in den Austauschpartner und die Unzufriedenheit mit der Vertragsausführung die Verhaltensabsichten hinsichtlich der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung.

5.4.2.5 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Ziel dieses Abschnitts war die Untersuchung von Unterschieden zwischen B2B-Geschäftstypen bei den Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Konzepten der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness und den Konzepten Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten im Hinblick auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen (zweiter Teil der dritten Forschungsfrage, siehe Abschnitt 1.2). Aus der Analyse der Unterschiede lassen sich die folgenden zentralen empirischen Erkenntnisse zusammenfassen und Forschungspropositionen ableiten. Dafür werden die Propositionen wie bei den zuvor ausgeführten Unterschieden der Käufer- und Verkäufersicht differenziert auf Themen-Ebene formuliert, um Unterschiede der B2B-Geschäftstypen Commodity-, Projekt- und Verbund-Geschäft noch deutlicher herauszustellen:

Zum einen zeigen die Ergebnisse zur **Vertragsverhandlungsfairness**, dass im Commodity-Geschäft die wahrgenommene Fairness der Vertragsverhandlung insbesondere durch die Art und Weise des prozeduralen Ablaufs der Verhandlung gekennzeichnet ist, während im Projekt- und Verbund-Geschäft vor allem die Art und Weise des Informationsaustausches zwischen den Verhandlern der Anbieter- und Nachfragerunternehmen eine entscheidende Rolle spielt. Dabei wirkt sich die wahrgenommene Fairness beim Commodity- und Projekt-Geschäft gleichermaßen auf die Verhaltensintentionen im Hinblick auf die anschließende Ausführung des Vertrages aus, wohingegen die wahrgenommene Fairness beim Verbund-Geschäft speziell die Verhaltensabsichten hinsichtlich der Verhandlung des Vertrages beeinflusst. Übereinstimmend mit der Geschäftstypen-Literatur kann der Fokus der Fairness-Wirkungen auf die Ausführungsphase beim Projekt-Geschäft mit der Bedeutung der Managerial Transactions erklärt werden, der Fokus der Fairness-Wirkungen auf die Verhandlungsphase beim Verbund-Geschäft mit der Bedeutung der Bargaining Transactions. Zudem beeinflusst die informationale Vertragsverhandlungsfairness im Commodity- und Verbund-Geschäft in ähnlicher Weise die Qualität der Beziehung, was die Beziehungsorientierung der beiden B2B-Geschäftstypen unterstreicht und durch deren primäre Handlungsebene der Geschäftsbeziehung begründet werden kann (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 197). Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende elfte Proposition ableiten:

Proposition 11a: Beim Commodity-Geschäft besteht die stärkste positive Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ und „(Vor-)Einstellung“.

Proposition 11b: Beim Projekt-Geschäft besteht die stärkste positive Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen informationalen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Aufrichtigkeit“ und „Leistungsmotivation“ sowie „Nachvollziehbarkeit“ und „Leistungsmotivation“.

Proposition 11c: Beim Verbund-Geschäft besteht die stärkste positive Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen informationalen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Empfängerspezifische Kommunikation“ und „Vertragsabschluss“ sowie „Nachvollziehbarkeit“ und „Vertragsabschluss“.

Zum anderen zeigen die Ergebnisse zur **Vertragsverhandlungsunfairness**, dass abweichend von den Wirkungen der wahrgenommenen Fairness bei den Wirkungen der wahrgenommenen Unfairness beim Projekt-Geschäft nun die Art und Weise des prozeduralen Ablaufs der Verhandlung und beim Commodity-Geschäft die Art und Weise des Informationsaustausches zwischen dem Anbieter- und dem Nachfragerunternehmen im Vordergrund stehen. Ähnlich wie bei der Fairness-Ausprägung bleibt auch bei der Unfairness-Ausprägung beim Verbund-Geschäft die Art und Weise des Informationsaustausches im Fokus, was noch einmal dessen Bedeutung bei der zumeist hochkomplexen Beschaffung von beispielsweise Systemtechnologien deutlich macht. Die wahrgenommene Unfairness der Verhandlung beeinflusst zudem bei allen drei B2B-Geschäftstypen die Verhaltensintentionen bzgl. der Vertragsausführung negativ. Dies verdeutlicht die besonders beziehungsschädigende Wirkung der wahrgenommenen Vertragsverhandlungsunfairness auch über die Phase der Verhandlung hinaus. Da zudem stets Menschen miteinander verhandeln, spielt bei den häufig umfangreichen Verhandlungen zu den individuellen Lösungskonzepten im Projekt-Geschäft die interpersonale Vertragsverhandlungsunfairness für die weitere Zusammenarbeit im Verlauf eines Projektes eine bedeutungsvolle Rolle. Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende zwölfte Proposition formulieren:

Proposition 12a: Beim Commodity-Geschäft besteht die stärkste negative Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen informationalen Vertragsverhandlungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Aufrichtigkeit“ und „(Vor-)Einstellung“.

Proposition 12b: Beim Projekt-Geschäft besteht die stärkste negative Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Manipulation“ und „Ausführungs-Kollaboration“.

Proposition 12c: Beim Verbund-Geschäft besteht die stärkste negative Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen informationalen Vertragsverhandlungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Vertragsausführung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Informationssymmetrie“ und „Vertragserfüllung“.

Die Ergebnisse zur **Vertragsausführungsfairness** zeigen, dass beim Commodity-, Projekt- und Verbund-Geschäft bei der wahrgenommenen Fairness der Vertragsausführung jeweils die Art und Weise des prozeduralen Ablaufs der Umsetzung des Vertrages zwischen dem Anbieter- und dem Nachfragerunternehmen im Vordergrund stehen. Zudem wirkt sich geschäftstypenübergreifend bei den drei B2B-Geschäftstypen die Vertragsausführungsfairness gleichermaßen auf die Verhaltensintentionen hinsichtlich eines möglichen Wiederkaufs bzw. -verkaufs aus. Demzufolge beeinflusst die Vertragsausführungsfairness beim Commodity-, Projekt- und Verbund-Geschäft die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung positiv. Dazu spielt beim Commodity-Geschäft die Art und Weise des Informationsaustausches im Hinblick auf die Erfüllung des Vertrages eine besondere Rolle. Abweichend von der Geschäftstypen-Literatur geben die Ergebnisse zudem Hinweise auf eine ausgeprägte Beziehungsorientierung beim Projekt-Geschäft (vgl. Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 197). Dies kann etwa mit der zugrunde liegenden Stichprobe der vorliegenden Untersuchung erklärt werden, die sich unabhängig von der Projektart zum Großteil aus der Perspektive des Verkäufers zusammensetzt und folglich ein originäres Interesse an der Etablierung einer Geschäftsbeziehung nahelegt. Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende dreizehnte Proposition herleiten:

Proposition 13a: Beim Commodity-Geschäft besteht die stärkste positive Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Konsensorientierung“ und „Wieder(ver)kauf“ sowie „Partnerschaftlichkeit“ und „Wieder(ver)kauf“ und außerdem zwischen der wahrgenommenen informationalen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen“.

onen Vertragsausführung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Informationssymmetrie“ und „Vertragserfüllung“.

Proposition 13b: Beim Projekt-Geschäft besteht die stärkste positive Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ und „Wieder(ver)kauf“.

Proposition 13c: Beim Verbund-Geschäft besteht die stärkste positive Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsausführungsfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ und „Wieder(ver)kauf“.

Zuletzt zeigen die Ergebnisse zur **Vertragsausführungsunfairness**, dass beim Commodity- und Verbund-Geschäft ähnlich wie bei der Fairness-Ausprägung auch bei der Unfairness-Ausprägung die Art und Weise des prozeduralen Ablaufs der Ausführung zwischen dem Anbieter- und dem Nachfragerunternehmen im Mittelpunkt steht und die Verhaltensabsichten eines möglichen Wiederkaufs bzw. -verkaufs negativ beeinflusst. Diese Wirkungsbeziehung ist beim Projekt-Geschäft zwar ebenfalls bedeutsam, jedoch beeinflusst hier vor allem die als unfair wahrgenommene Art und Weise des Informationsaustausches die ökonomischen Konsequenzen der Zusammenarbeit zwischen den Austauschpartnern, die sich wiederum auf die Intentionen, Folgegeschäfte zu tätigen, auswirken. Demnach beeinflusst bei den drei B2B-Geschäftstypen die wahrgenommene Unfairness der Vertragsausführung direkt oder indirekt die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung. Besonders ausgeprägt ist die beziehungsschädigende Wirkung der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsausführungsunfairness beim Verbund-Geschäft, da diese sowohl die Chance auf mögliche Folgegeschäfte als auch auf die Ausprägung einer guten Beziehungsqualität zwischen den Geschäftspartnern verringert. Aus den Erkenntnissen lässt sich die folgende vierzehnte Proposition zusammenfassen:

Proposition 14a: Beim Commodity-Geschäft besteht die stärkste negative Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsausführungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Partnerschaftlichkeit“ und „Wieder(ver)kauf“.

Proposition 14b: Beim Projekt-Geschäft besteht die stärkste negative Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen informationalen Vertragsausführungsunfairness

und der Dimension „Ökonomische Konsequenzen“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Rechtzeitigkeit“ und „Effizienz“ sowie bei der Beziehung zwischen den Dimensionen „Ökonomische Konsequenzen“ und „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ mit dem Zusammenhang zwischen den Themen „Effizienz“ und „Wieder(ver)kauf“.

Proposition 14c: Beim Verbund-Geschäft besteht die stärkste negative Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsausführungsunfairness und der Dimension „Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung“ bei der Beziehung zwischen den Themen „Verbindlichkeit“ und „Wieder(ver)kauf“ sowie bei der Beziehung zwischen der wahrgenommenen prozeduralen Vertragsausführungsunfairness und der Dimensionen „Beziehungsqualität“ mit dem Zusammenhang zwischen den Themen „Verbindlichkeit“ und „Zufriedenheit“.

5.5 Modell der Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen

Aus den sowohl theoretisch als auch empirisch gewonnenen Erkenntnissen der vorliegenden Untersuchung kann abschließend ein Modell der Wirkungen der wahrgenommenen Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung in Bezug auf die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung im B2B-Bereich abgeleitet werden, das in Abbildung 31 wiedergegen ist. Es basiert auf den aus den zentralen Ergebnissen der empirischen Analyse der 29 Interviews abgeleiteten grundlegenden Prämissen und Forschungspropositionen und stellt sie zueinander in Beziehung.

Ausgangspunkt des Modells ist die theoretisch-konzeptionelle Differenzierung zwischen der Verhandlungsphase und der Ausführungsphase eines Vertrages einer vollständig abgeschlossenen Transaktion. Hierzu gehören auf der einen Seite die kontextspezifischen Konzepte der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness, die sich jeweils aus den voneinander unabhängigen aggregierten Dimensionen der distributiven, prozeduralen, informationalen und interpersonalen Fairness und Unfairness zusammensetzen ($PM_{1a/b}$). Dabei ist die besondere Bedeutung der informationalen Vertragsverhandlungs(un)fairness ebenso hervorgehoben wie die der prozeduralen Vertragsausführungs(un)fairness (PM_2). Auf der anderen Seite stehen die identifizierten kontextrelevanten Wirkungsgrößen der Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung. Dies sind die Beziehungsergebnisse zur Stärke und ökonomischen Leistung der Geschäftsbeziehung sowie die Verhaltensabsichten der

Geschäftsbeziehungspartner hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung einer Geschäftsbeziehung (PM_{3a/b}).

Weiterhin stellt das entwickelte Modell die Ergebnisse aus den insgesamt 660 analysierten direkten Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Konzepten der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness und den Konzepten Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten hinsichtlich der Etablierung einer Geschäftsbeziehung dar (PP₁₋₄). Die besonders beziehungsschädigende Wirkung der Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung (PP₅) ist genauso hervorgehoben wie die Auswirkungen der Fairness und Unfairness bei Akteurswechseln zwischen der Verhandlungs- und der Ausführungsphase beim Käufer- und/oder Verkäuferunternehmen (PP₆). Demzufolge zeigt das Forschungsmodell die kausalen Beziehungen zwischen den zugrunde liegenden Konzepten der vorliegenden Untersuchung auf und fasst gleichzeitig die unterschiedlichen Auswirkungen der Fairness/Unfairness-Ausprägung der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung einer Geschäftsbeziehung zusammen.

Schließlich legen die empirischen Unterschiede aus Anbieter- und Käufersicht (PP₇₋₁₀) sowie der B2B-Geschäftstypen Commodity-, Projekt- und Verbund-Geschäft (PP₁₁₋₁₄) nahe, dass sie die dargestellten Wirkungszusammenhänge zwischen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness und den Konzepten Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten moderieren, d.h. jeweils verstärken oder abschwächen. Dadurch wird die Relevanz der Heterogenität von B2B-Märkten auch in Bezug auf die wahrgenommene Fairness und Unfairness bei der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages deutlich und unterstreicht zugleich die Wichtigkeit eines tiefgreifenden Verständnisses bzgl. möglicher Unterschiede der betrachteten Untergruppen im Hinblick auf die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung.

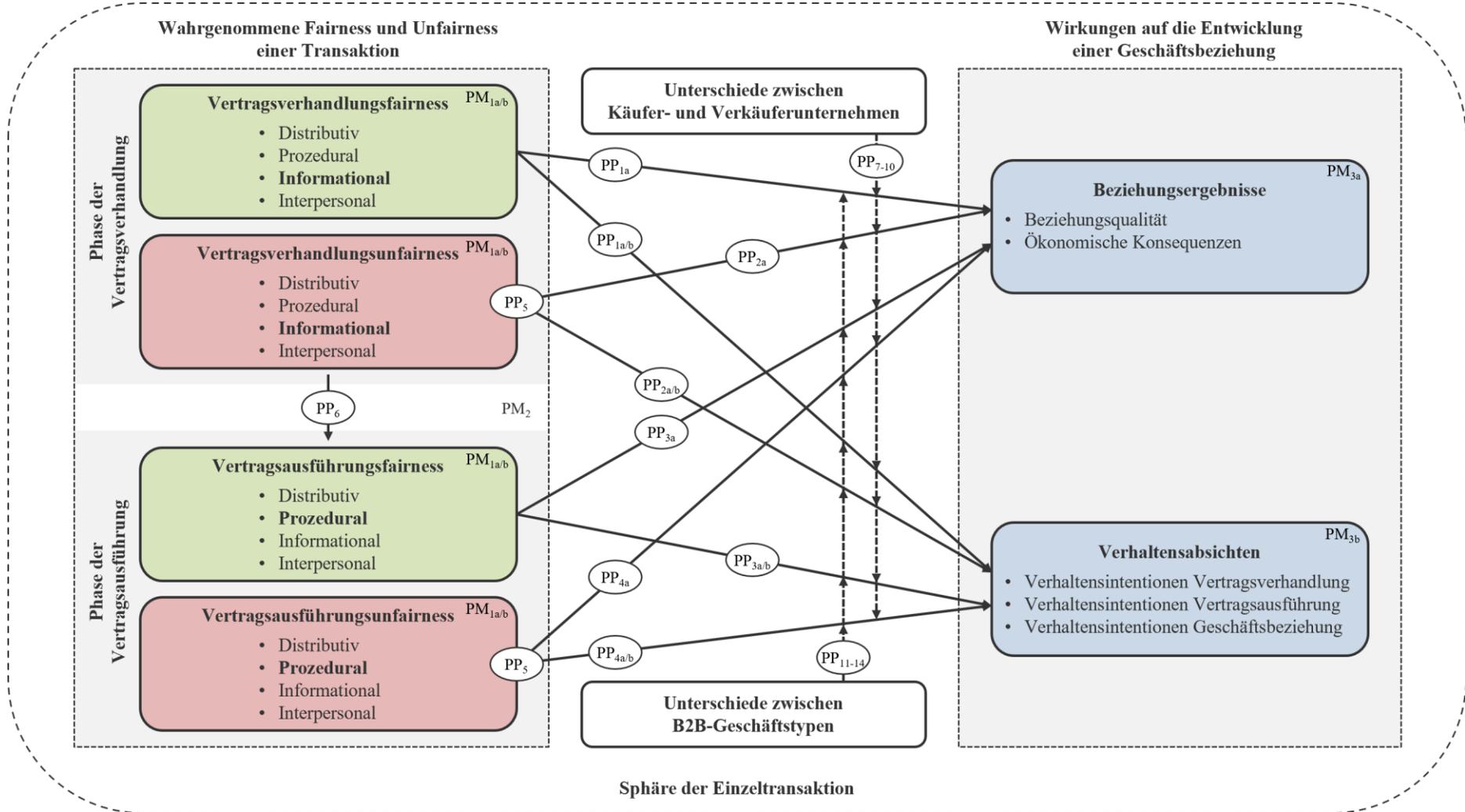


Abbildung 31: Modell der Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen

Quelle: Eigene Darstellung.⁹⁶

⁹⁶ **Abkürzungen:** PM = grundlegende Prämisse; PP = Forschungsproposition.

6. Fazit und Ausblick

6.1 Beitrag zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt

Ziel dieser Arbeit war es erstens, wahrgenommene Fairness und Unfairness im Kontext der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages im B2B-Bereich zu konzeptualisieren (*erste Forschungsfrage*).⁹⁷ Den Ausgangspunkt bildete die Feststellung, dass bei Untersuchungen zu langfristigen Geschäftsbeziehungen im B2B-Marketing der Fokus üblicherweise auf die „reine“ Entscheidung zum Wiederkauf bzw. Wiederverkauf im Rahmen einer Anbieter-Nachfrager-Beziehung gerichtet wurde. Dies wird jedoch dem kompletten Bild einer vollständigen Transaktion zwischen Unternehmen im B2B-Bereich nicht gerecht. Vielmehr wird in der Unternehmenspraxis eine Zweiteilung einer Markttransaktion in die Verhandlungs- und die Ausführungsphase eines Vertrages bewusst gelebt. Darüber hinaus werden einzelne Transaktionsphasen zwischen den Geschäftspartnern nicht isoliert, sondern stets mit Bezug auf ihre Geschichte und im Hinblick auf ihre voraussichtliche Zukunft gesehen. Aus diesem Grund wurde in Anlehnung an die Vertragstheorie sowie das Verhandlungs- und Vertragsmanagement in dieser Arbeit konzeptionell zwischen der zeitlich dem Vertragsabschluss vorgelagerten Verhandlungsphase und der zeitlich nachgelagerten Ausführungsphase einer Transaktion differenziert. Da es unabhängig von Inhalt und Dauer beim Verhandlungs- und Ausführungsprozess prinzipiell zu fairen oder unfairen Verhaltensweisen der beteiligten Entscheidungsträger der Anbieter- und Nachfragerunternehmen kommen kann, können entsprechende Wahrnehmungen der Fairness und Unfairness die innere Verbindung zwischen den Einzeltransaktionen der Geschäftspartner beeinflussen. Vor diesem Hintergrund wurden auf der Grundlage der Daten einer qualitativen Studie aus insgesamt 29 Interviews sowie durch Anwendung der Gioia-Methode die Konzepte der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness mit ihren jeweiligen aggregierten Dimensionen der distributiven, prozeduralen, informationalen und interpersonalen Fairness und Unfairness konzeptualisiert und definiert. Dazu wurden kontextspezifische, facettenreiche Themen der einzelnen Dimensionen der Fairness und Unfairness identifiziert. Damit wurden in dieser Untersuchung nicht nur die strukturellen Dimensionen der distributiven und prozeduralen Fairness und Unfairness, sondern auch die häufig unterrepräsentierten sozialen Dimensionen der informationalen und interpersonalen Fairness und Unfairness berücksichtigt (erste Forschungslücke). Da stets Menschen miteinander verhandeln,

⁹⁷ Für einen Überblick zu den Forschungsfragen siehe Abschnitt 1.2, für eine Übersicht zu den Forschungslücken siehe Abschnitt 3.2.

überrascht es im Ergebnis dieser Arbeit, dass die interpersonale Dimension der Fairness und Unfairness im Vergleich zu den anderen Dimensionen bei der Vertragsverhandlung scheinbar eher eine untergeordnete Rolle spielt. Für Verhandler bedeutet dies jedoch nicht, dass der zwischenmenschliche Umgang zu vernachlässigen ist, sondern lediglich, dass andere Aspekte für die wahrgenommene Fairness und Unfairness der Verhandlung eines Vertrages hier noch relevanter sind.

Außerdem wurden Wahrnehmungen der Fairness und Unfairness als konzeptionell unterschiedlich verstanden und deren Unterschiede empirisch untersucht (zweite und dritte Forschungslücke). Es zeigte sich, dass sich Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung innerhalb und zwischen den Transaktionsphasen unterscheiden. Mit den gewonnenen Erkenntnissen konnte die vorliegende Arbeit somit zum einen den gegenwärtigen Forschungsstand zur konzeptionellen Unterscheidung zwischen der wahrgenommenen Fairness und Unfairness ausweiten. Zum anderen wurde durch die konzeptionelle Differenzierung zwischen der Verhandlungsphase und der Ausführungsphase eines Vertrages ein Beitrag zur Untersuchung von Transaktionen im B2B-Bereich geliefert.

Auf Grundlage der Charakterisierung der wahrgenommenen Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung sollten zweitens deren Auswirkungen auf Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten im Zuge der Entwicklung von B2B-Geschäftsbeziehungen untersucht werden (*zweite Forschungsfrage*). Die detaillierte Aufarbeitung empirischer und konzeptioneller Arbeiten zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen ließ erkennen, dass die wahrgenommene Fairness und Unfairness bislang vorrangig bei der Vertragsausführung erforscht und die Vertragsverhandlung weitestgehend ignoriert wurde (fünfte Forschungslücke). Auch wurde eine vollständige Transaktion bestehend aus der Vertragsverhandlungsphase und Vertragsausführungsphase in Forschungsarbeiten bisher, wenn überhaupt, lediglich konzeptionell und nicht empirisch betrachtet (sechste Forschungslücke). Des Weiteren wurden die für den B2B-Bereich so wichtigen langfristigen Verhaltensabsichten als zentrale Wirkungsgröße der wahrgenommenen Fairness und Unfairness in Studien bis dato nur wenig erforscht (siebte Forschungslücke). Durch die Untersuchung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen der wahrgenommenen Fairness und Unfairness der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages und den für diese Arbeit als relevant identifizierten Wirkungsgrößen der Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten hinsichtlich der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung konnten diese Forschungslücken in der vorliegenden Arbeit adressiert werden. Zusätzlich zeigte die methodische Prüfung mithilfe der Laddering-Technik zur

Analyse von Means-End Chains, dass die wahrgenommene Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung auf die Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten wirken. In diesem Zusammenhang wurden auch die besonders beziehungs-schädigenden Wirkungen der Unfairness im Vergleich zu den beziehungsstiftenden Wirkungen der Fairness deutlich, was auf die besondere Rolle der Unfairness bei der Etablierung bzw. Störung einer Geschäftsbeziehung verweist. Damit leistete die Arbeit einen wertvollen empirischen Erkenntnisbeitrag zu den Auswirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf die Entstehung und Wirkung von Bindungskräften zwischen Unternehmen in einer Geschäftsbeziehung.

Um ein noch tieferes Verständnis im Hinblick auf die Etablierung einer Geschäftsbeziehung zu entwickeln (vierte Forschungslücke), sollten drittens Unterschiede bei den Wirkungen zwischen Anbieter- und Käuferunternehmen sowie bei B2B-Geschäftstypen analysiert werden (*dritte Forschungsfrage*). Da Fairness und Unfairness bei der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages von Anbietern und Käufern grundsätzlich unterschiedlich wahrgenommen und für den Entscheidungsprozess zur Fortführung der Beziehung abweichend bewertet werden können, ist eine Sensibilisierung für die im Prozess beteiligten Akteure von hoher Relevanz. Außerdem erfordert die Heterogenität von B2B-Märkten mit ihren spezifischen Anwendungsgebieten und Tätigkeitsbereichen eine Differenzierung in der Ausgestaltung des Transaktionsprozesses. Durch die ausgeführten Analysen konnte die moderierende Rolle der betrachteten Untergruppen aufgezeigt werden, was deren Wichtigkeit bei der Erforschung von B2B-Geschäftsbeziehungen deutlich hervorhebt.

Auf Grundlage der theoretisch-konzeptionellen Differenzierung einer Transaktion in die Verhandlungs- und Ausführungsphase eines Vertrages konnten somit wesentliche Eigenschaften der Fairness und Unfairness in diesen Bereichen identifiziert und die Konzepte der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness definiert werden. Darüber hinaus wurden auf Basis der Konzeptualisierung der Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung deren positive und negative Wirkungen hinsichtlich der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung aus unterschiedlichen Perspektiven nachgewiesen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Fairness beziehungsfördernd und Unfairness beziehungszerstörend auf die Bindungskräfte zwischen Anbieter- und Nachfragerunternehmen einer Austauschbeziehung wirkt.

6.2 Implikationen für die B2B-Marketing- und Managementpraxis

Mit der vorliegenden Arbeit konnte gezeigt werden, dass und wie sich die wahrgenommene Fairness und Unfairness der Entscheidungsträger zweier Unternehmen während der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages auf die innere Verbindung zwischen den Einzeltransaktionen der Geschäftspartner und somit auf die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung im B2B-Bereich auswirken.

Um die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung zu begünstigen, sollten die Austauschpartner bei der Phase der Vertragsverhandlung vor allem auf einen fairen Informationsaustausch achten. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde diesbezüglich festgestellt, dass ein aufrichtiges und nachvollziehbares Verhalten von den Verhandlern als besonders fair wahrgenommen und ein unaufrichtiges Verhalten sowie das Vorenthalten bzw. Zurückhalten von relevanten Informationen als besonders unfair wahrgenommen werden. Zudem wurde gezeigt, dass sich die wahrgenommene Fairness der Verhandlung im Speziellen positiv auf Verhaltensabsichten im Hinblick auf die Vertragsausführung auswirken und die wahrgenommene Unfairness diese negativ beeinflussen. Dementsprechend sollten Verhandler der Anbieter- und Nachfragerunternehmen beispielsweise vor Verhandlungsbeginn regelmäßig sensibilisiert werden, dass, zusätzlich zu einem offenen und ehrlichen Austausch, Informationen nachvollziehbar, d.h. transparent sowie sachlich und argumentativ gut begründet, zu vermitteln sind. Die auf Fairness fokussierte Art und Weise des Informationsaustausches sollte im Übrigen während der gesamten Verhandlung immer wieder ins Bewusstsein gerufen werden. Kommunikationstrainings und interne Schulungen zur angebotenen bzw. nachgefragten Leistung (z.B. technische Produktschulungen) können den Verhandlern beider Seiten helfen, Informationen gut verständlich zu vermitteln. Des Weiteren sollte zwischen den Verhandlungsparteien eine auf Fairness bedachte gemeinsame Verhandlungskultur gepflegt werden. Diesbezüglich ist es sinnvoll, wenn faires Verhalten der Verhandler vom Top-Management der jeweiligen Unternehmen honoriert statt bestraft wird (vgl. Schreyögg & Koch, 2020, S. 554 f.). Dazu sollte eine durch Fairness geprägte Kooperationskultur, die auf eine offene Kommunikation und ehrliche Leistungsdarstellung gegenüber dem Partner ausgerichtet ist, Top-down als Vorbildfunktion vorgelebt und in den Werten der Unternehmenskultur verankert sein (vgl. Schreyögg & Koch, 2020, S. 584). Da außerdem kooperative Verhandlungstaktiken häufig als fair wahrgenommen werden (siehe Abschnitt 5.1.1), sollten Verhandler in der Anwendung integrativer Verhandlungsstrategien geschult und diese in Verhandlungen verfolgt werden (vgl. Lewicki et al., 2016, S. 60 ff.; Pullins et al., 2000, S. 468).

Daneben sollten die Ausführungspartner bei der Phase der Vertragsumsetzung insbesondere auf einen fair gestalteten prozeduralen Ablauf achten. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung haben gezeigt, dass ein partnerschaftliches und verbindliches Verhalten bei der Vertragsausführung von den Umsetzungsverantwortlichen als besonders fair wahrgenommen wird und ein nicht partnerschaftliches und unverbindliches Verhalten als besonders unfair. Vergleichbar zu den Auswirkungen der Vertragsverhandlung konnte weiterhin gezeigt werden, dass sich die wahrgenommene Fairness der Ausführung im Besonderen positiv auf Verhaltensabsichten hinsichtlich eines Wiederkaufs bzw. -verkaufs auswirken und die wahrgenommene Unfairness diese negativ beeinflusst. Demzufolge sollten z.B. Projektmanager auf Anbieter- und Nachfragerseite eine kooperative Zusammenarbeit und gemeinsame Ausgestaltung des Ausführungsprozesses beachten. Ebenso sollte etwa auf ein verbindliches Vorgehen bei der Umsetzung des Vertrages geachtet werden. Dabei stellt ein professionelles Projektmanagement eine erfolgskritische Kompetenz bei der Umsetzung eines Vertrages dar und ist stetig durch qualifizierte Projektmanagementtrainings zu verbessern. Auch unterstützt u.a. ein zyklisches Projektcontrolling bestehend aus Planung, Steuerung und Kontrolle die erfolgreiche Vertragsumsetzung und damit die wahrgenommene Fairness (vgl. Rabl, 2013, S. 302 ff.). Um die Einhaltung des vertraglich Vereinbarten tatsächlich sicherzustellen, sollten die involvierten Manager den Vertrag und die damit verbundenen Rechte und Pflichten vollständig und nicht nur auszugsweise kennen. Auch sollten die Ausführungspartner über ein gewisses Grundverständnis für die verwendete juristische Vertragssprache und -systematik verfügen (vgl. Berkel, 2013, S. 214). Ein enger fachlicher Austausch mit dem vorab involvierten Verhandlungsteam ist hierbei bei Bedarf genauso zu empfehlen wie die Konsultation durch die Rechtsabteilung des eigenen Unternehmens. Aufgrund der häufig längeren Dauer und intensiven Zusammenarbeit während der Vertragsausführung kommt dieser Transaktionsphase mit ihrer wahrgenommenen Fairness und Unfairness bei der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung eine besonders wichtige Rolle zu. Beteiligte bei der Ausführung des Vertrages sollten sich also über die Bedeutung dieser Phase mit den verbundenen Chancen und Risiken stets bewusst sein und ihr faires bzw. unfaires Verhalten regelmäßig überprüfen.

Darüber hinaus sollten Verhandler und Ausführer eines Vertrages die besonders beziehungs-schädigenden Wirkungen der wahrgenommenen Unfairness beachten, damit das Zustandekommen einer Geschäftsbeziehung durch unfaire Verhaltensweisen nicht konterkariert wird. Die Ergebnisse in dieser Untersuchung bestätigen in diesem Zusammenhang die Aussage von Samaha et al. (2011), dass Unfairness zweifelslos ein untragbares Risiko für die Etablierung und

Fortsetzung einer Geschäftsbeziehung darstellt (vgl. Samaha et al., 2011, S. 99). Die Autoren schreiben hierzu prägnant: „[...] perceived unfairness truly acts as relationship poison [...]“ (Samaha et al., 2011, S. 110). Angesichts der negativen Reaktionen auf die beziehungsvergiftenden Wahrnehmungen der Unfairness sollten Austauschpartner noch stärker unfaires Verhalten vermeiden. Daneben sollte die bewusste Anwendung von Fairness-Prinzipien zwischen den Partnern gepflegt und diese als Leitlinien für einen „moralischen Kompass“ in der Geschäftsbeziehung etabliert werden. Ähnlich sehen es auch Klendauer et al. (2006), die die Bedeutung der Anwendung von Fairness-Prinzipien in sozialen Beziehungen unterstreichen: „Die Wichtigkeit der Anwendung von Fairnessprinzipien wird noch deutlicher, wenn man die Reaktionen auf wahrgenommene Ungerechtigkeit betrachtet“ (Klendauer et al., 2006, S. 194).

Außerdem sollten Verhandlern und Ausführern eines Vertrages Unterschiede zur wahrgenommenen Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung aus Käufer- und Verkäufersicht sowie B2B-Geschäftstypen klar sein, so dass sie ihre Verhaltensweisen hinsichtlich der Geschäftsbeziehung noch gezielter auf den Austauschpartner ausrichten und mögliche Reaktionen einschätzen können. Exemplarisch hat die empirische Analyse gezeigt, dass Käuferunternehmen vor allem ein unverbindliches Vorgehen des Verkäufers bei der Umsetzung des Vertrages als unfair wahrnehmen und dass dies Verhaltensabsichten eines Wiederverkaufs mindert. Bei Verkäuferunternehmen mindert dagegen insbesondere ein als unfair wahrgenommener partnerschaftlicher Umgang und ein konsensentgegenwirkendes Verhalten des Käufers bei der Vertragsausführung die Wahrscheinlichkeit eines Wiederverkaufs. Folglich sollten Verkäuferunternehmen ihre Aktivitäten bestmöglich auf die Umsetzung der besprochenen Vertragsbestandteile ausrichten und Käuferunternehmen ihr kooperatives Verhalten in den Mittelpunkt stellen. Auf der einen Seite kann z.B. der bereits erwähnte Einsatz eines professionellen Projektmanagements des Verkäuferunternehmens dazu beitragen, dass die Umsetzung der Vertragsbestandteile verbindlich sichergestellt wird. Auf der anderen Seite sollte das Käuferunternehmen eine starke Partnerorientierung bei seinen Mitarbeitern fördern (z.B. durch entsprechende Partnermanagementtrainings oder zielgerichtete partnerzentrierte (nicht-)monetäre Anreizsysteme) und somit das Risiko unfairen Verhaltens reduzieren.

Schließlich sollten in Bezug auf die unterschiedlichen B2B-Geschäftstypen Händler und Ausführer der Anbieter- und Nachfragerunternehmen mit den zentralen Charakteristika ihres Geschäftstyps vertraut sein und die jeweiligen Besonderheiten bei den Wirkungen der Fairness und Unfairness bzgl. der Etablierung einer Geschäftsbeziehung im täglichen Handeln berücksichtigen. Um Händler und Ausführer eines Vertrages für den Einfluss der Fairness und

Unfairness auf die Geschäftsbeziehung zu sensibilisieren, kann die vorliegende Arbeit einen wertvollen Beitrag leisten (siehe hierzu auch den Interviewbericht von IP29 im Anhang 5). Beispielsweise zeigen die Ergebnisse der Verhandlung eines Vertrages, dass sich

- beim Commodity-Geschäft speziell die wahrgenommene prozedurale Vertragsverhandlungsfairness auf Verhaltensabsichten der Vertragsausführung,
- beim Projekt-Geschäft die informationale Vertragsverhandlungsfairness auf Verhaltensabsichten der Vertragsausführung und
- beim Verbund-Geschäft die informationale Vertragsverhandlungsfairness auf Verhaltensabsichten im Hinblick auf die Durchführung der Vertragsverhandlung auswirken.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse sollten Unternehmen im B2B-Bereich ihre fairen Verhaltensweisen im jeweiligen Geschäftstyp so fokussieren, dass die Wahrscheinlichkeit weiterer Folgegeschäfte steigt.

Die im Rahmen dieser Arbeit grundsätzlich nachgewiesene Relevanz der Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung im Zuge der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung hat gezeigt, dass es sich hierbei nicht nur um relevante empirische Phänomene handelt, sondern auch ein für die B2B-Marketing- und Managementpraxis wichtiges Thema mit direkten Implikationen für das Verhandlungs- und Vertragsmanagement darstellt. Wenn gleich die wahrgenommene Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auch individuell subjektiv ist, ihre Wirkungen sind für eine langfristige Zusammenarbeit zwischen den Boundary Spannern der jeweiligen Unternehmen einer Geschäftsbeziehung von hoher Bedeutung und sollten dementsprechend stets im Verhalten berücksichtigt werden.

6.3 Limitationen der Untersuchung und Ansatzpunkte für weitere Forschung

Im Zuge der vorliegenden Arbeit wurden die Konzepte der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness im B2B-Bereich entwickelt sowie deren Wirkungen auf die Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten hinsichtlich der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung untersucht. In Anbetracht der notwendigen Beschränkungen dieser Untersuchung bietet die Arbeit neben den gewonnenen Erkenntnissen verschiedene inhaltliche und methodische Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsvorhaben. Im Folgenden werden sinnvolle weitere Forschungsbemühungen aus Sicht der Wissenschaft und Praxis ausgeführt.

Die zentralen Limitationen der vorliegenden Arbeit ergeben sich zunächst aus der zugrunde liegenden Stichprobe der qualitativen Untersuchung. Trotz inhaltlicher Sättigung nach Durchführung der insgesamt 29 Interviews verteilen sich diese ungleichmäßig auf 19 Interviews mit Vertriebsexperten und zehn Interviews mit Einkaufsexperten. Eine gleiche Anzahl von Interviews mit Anbieter- und Nachfragerunternehmen hätte aus Käufersicht möglicherweise zusätzliche Erkenntnisse generieren bzw. die Ergebnisse dieser Untergruppe weiter festigen können. Hinsichtlich der B2B-Geschäftstypen beinhaltet die Stichprobe zudem keine Transaktionen im Spot-Geschäft, so dass das Bild der Geschäftstypen unvollständig ist. Diesbezüglich kann allerdings davon ausgegangen werden, dass aufgrund der weitgehend homogenen Leistungen, standardisierten Verträge und geringen Beeinflussung des Nachfragerverhaltens durch eine existierende Geschäftsbeziehung die Auswirkungen der wahrgenommenen Fairness und Unfairness hinsichtlich der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung im Spot-Geschäft generell nur eine untergeordnete Rolle spielen (Weiber & Kleinaltenkamp, 2013, S. 201 f.). Daneben überwiegt der Anteil der erhobenen Daten im Commodity-Geschäft (16 Interviews) im Vergleich zum Projekt-Geschäft (sechs Interviews) und Verbund-Geschäft (sieben Interviews). Ähnlich wie bei der Käufer-Verkäufer-Perspektive hätten weitere Interviews in den vergleichsweise weniger repräsentierten Geschäftstypen eventuell weitere Erkenntnisse bei den Analysen der Untergruppen gebracht. Auch hätte eine Analyse aus der Kombination zwischen den B2B-Geschäftstypen und der Einkäufer-Verkäufer-Perspektive weitere interessante Einsichten für die B2B-Marketingpraxis und -wissenschaft zum Vorschein bringen können. Zukünftige Forschung würde durch eine (noch) größere qualitative Stichprobe voraussichtlich weitreichendere Analysen mit neuen Einsichten ermöglichen.

Des Weiteren wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit lediglich Verhaltensabsichten als die dem tatsächlichen Verhalten vorgelagerte zukünftige Verhaltenswirkung der Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung betrachtet. Da die reine Absicht bzw. Intention noch kein konkretes Verhalten darstellt, kann weitere Forschung die Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf wirkliches Verhalten zum Untersuchungsgegenstand machen. Nachfolgende Studien könnten so noch konkretere Konsequenzen der wahrgenommenen Fairness und Unfairness der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages auf Wiederkauf- bzw. Wiederverkaufentscheidungen ergründen.

Darüber hinaus ergibt sich weiterer Forschungsbedarf aus der gewählten empirischen Methode. Durch das qualitative Forschungsdesign konnten bereits wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich der Konzeptualisierungen und Auswirkungen der Fairness und Unfairness bei der

Vertragsverhandlung und Vertragsausführung explorativ gewonnen werden. Neben der strukturierten Entwicklung der zentralen Konzepte durch Anwendung der Gioia-Methode wurden erste kausale Beziehungen zwischen den Konzepten durch Anwendung der Laddering-Technik zur Analyse der Means-End Chains identifiziert. Dennoch wären auf Grundlage der in der vorliegenden Arbeit entwickelten Konzepte und entdeckten Beziehungen weitere Forschungsarbeiten wünschenswert, um die Erkenntnisse in einer quantitativ ausgelegten Studie mit statistischen Methoden weiter zu testen und zu validieren. Als Basis hierfür können die abgeleiteten Forschungspropositionen herangezogen werden. Eine großzahlige Erhebung von Daten kann dazu beitragen, eine höhere Generalisierbarkeit der Ergebnisse für den B2B-Bereich zu erreichen (vgl. Eisend & Kuß, 2021, S. 167 f.; Ulaga et al., 2021, S. 400). Hierbei sollte sowohl auf eine ausgewogene Datenbasis, bestehend aus den drei hier als relevant identifizierten B2B-Geschäftstypen als auch der Einkäufer-Verkäufer-Perspektive, geachtet werden. In diesem Zusammenhang wäre die Untersuchung dyadischer Austauschbeziehungen zwischen einem identischen Anbieter- und einem identischen Nachfragerunternehmen in Folgeuntersuchungen ebenfalls gewinnbringend, um direkte Zusammenhänge zwischen dem fairen und unfairen Verhalten des einen Partners und den entsprechenden Wahrnehmungen des anderen Partners zu erforschen. Weiterhin könnte z.B. eine Untersuchung zwischen Austauschbeziehungen mit großen und kleinen (vulnerablen) Unternehmen interessante Einblicke liefern, wer in welcher Konstellation sensibler auf faires oder unfaires Verhalten reagiert und welche Konsequenzen dies auf die Geschäftsbeziehung hat. Zusätzlich wäre eine Untersuchung spannend, ob es geschlechterspezifische Unterschiede zwischen Verhandlerinnen und Verhandlern sowie zwischen Personen gibt, die an der Ausführung eines Vertrages beteiligt sind (vgl. Lewicki & Robinson, 1998, S. 678 f.).

Ferner wurden in der vorliegenden Arbeit Interviewteilnehmer nach Situationen von wahrgenommener Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung befragt. Folglich ermöglichen die Antworten lediglich Aussagen zur Fairness- und Unfairness-Wahrnehmung zu einem bestimmten Zeitpunkt. Da sich die wahrgenommene Fairness und Unfairness über den Zeitraum einer Verhandlung und anschließenden Ausführung eines Vertrages jedoch verändern kann, wäre aus empirischer Sicht außerdem eine dynamische Analyse der Entstehung und Veränderung dieser Wahrnehmungen im Zeitverlauf sinnvoll. Mit der Realisierung einer Längsschnittstudie bestehend aus mehreren Datenerhebungszeitpunkten über beide Transaktionsphasen hinweg könnten Analysen zu Veränderungen im Zeitablauf durchgeführt werden (vgl. Kreis et al., 2021, S. 175). Eine besondere Herausforderung an die

Datenerhebung stellt allerdings die zum Teil langandauernde Ausführungsphase eines Vertrages dar, was dazu führt, dass die Erhebung einer Längsschnittstudie mit Berücksichtigung der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung unter Umständen sehr zeitaufwendig sein kann (z.B. beim Bau von industriellen Großanlagen im Projekt-Geschäft). Ergänzende teilnehmende Beobachtungen könnten weitere Erkenntnisse zum fairen und unfairen Verhalten und deren Wahrnehmungen im Rahmen beider Transaktionsphasen eines Vertrages liefern (vgl. Yin, 2009, S. 109 f.). Angesichts der häufig hochsensiblen Verhandlungsinhalte dürften teilnehmende Beobachtungen bei der Verhandlung eines Vertrages für Forscher aber mit Widerständen verbunden und somit schwierig zu realisieren sein (vgl. Herbst et al., 2011, S. 976).

Eine der größten Herausforderung für das Management von Geschäftsbeziehungen stellt außerdem die zunehmende Internationalisierung dieser Beziehungen dar (vgl. Kleinaltenkamp et al., 2011a, S. 33). Die weitere Erforschung der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness in einem internationalen Kontext bietet einen vielversprechenden zusätzlichen Forschungsansatz. Greenberg (2001) betonte bereits, dass die Untersuchung der Fairness nicht als vollständig angesehen werden kann, ohne die Unterschiede in der nationalen Kultur zu verstehen (vgl. Greenberg, 2001, S. 366). Darauf Bezug nehmend zeigen etwa die Ergebnisse von Lund et al. (2013), dass kulturelle Werte, der Kontakt mit anderen Kulturen und makroökonomische Faktoren die Bedeutung von Fairness systematisch beeinflussen können (vgl. Lund et al., 2013, S. 39). Demzufolge bietet die Erforschung von möglichen Unterschieden in anderen kulturellen Umfeldern hier sicherlich weitere interessante Einblicke für das B2B-Marketing. Bei der Auswahl der Ländervergleiche könnten z.B. die Kulturdimensionen nach Hofstede (1983) oder auch der jährlich erscheinende *Global Competitiveness Report* vom World Economic Forum (2022) als Referenz genutzt werden.

Schließlich beeinflussen verändernde Rahmenbedingungen wie beispielsweise die Krise der COVID-19-Pandemie der letzten Jahre B2B-Märkte und somit möglicherweise auch relevante Referenzstandards der Wahrnehmungen der Fairness und Unfairness bei der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung. Pedersen und Ritter (2022) führen hierzu aus: „A crisis, like the COVID-19 pandemic [...], not only creates the necessity for crisis management in business-to-business firms aimed at addressing the immediate challenges, but also offers opportunities to shape business markets by changing exchanges, collaborations, and institutions“ (Pedersen & Ritter, 2022, S. 146). Da die zugrunde liegenden Daten der vorliegenden Arbeit vor der COVID-19-Pandemie erhoben wurden, könnte eine erneute Durchführung der Studie Einblicke in die veränderte B2B-Praxis geben und somit zu einem besseren Verständnis des „next normal“ (Bond III et al.,

2020, S. 401) bzw. „new normal“ (Matthews et al., 2022, S. 364) bei der Rolle der Fairness und Unfairness in Verhandlungen und bei der Ausführung von Verträgen im B2B-Bereich beitragen.

Die exemplarisch ausgeführten Ansatzpunkte für eine weiterführende Untersuchung der wahrgenommenen Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung sowie deren Wirkungen hinsichtlich der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung machen deutlich, dass die Erforschung der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness keineswegs abgeschlossen ist.

Obwohl nicht alle Fragen und Probleme abschließend geklärt werden konnten, hat die vorliegende Arbeit doch die hohe Relevanz des Themas für die B2B-Marketingpraxis und -wissenschaft verdeutlicht und wertvolle Ausgangspunkte für weitere Forschungsvorhaben geliefert.

Anhang

Anhang 1: Übersicht im Literaturüberblick berücksichtigter Fachzeitschriften	218
Anhang 2: Empirische Arbeiten zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen	219
Anhang 3: Konzeptionelle Arbeiten zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen	236
Anhang 4: Interviewleitfaden.....	242
Anhang 5: Zusammenfassung der Interviewberichte.....	248
Anhang 6: Transkriptionsregeln.....	256
Anhang 7: Dateibenennungslogik	258
Anhang 8: Regelwerk zur Vorgehensweise beim Laddern	259
Anhang 9: Übersetzung aggregierte Dimensionen nach Inhaltscodes	260
Anhang 10: Repräsentative Beispielzitate zu Themen der aggregierten Dimensionen der Vertragsverhandlungsfairness	264
Anhang 11: Repräsentative Beispielzitate zu Themen der aggregierten Dimensionen der Vertragsverhandlungsunfairness	271
Anhang 12: Repräsentative Beispielzitate zu Themen der aggregierten Dimensionen der Vertragsausführungsfairness	279
Anhang 13: Repräsentative Beispielzitate zu Themen der aggregierten Dimensionen der Vertragsausführungsunfairness	286
Anhang 14: Repräsentative Beispielzitate zu Themen der aggregierten Dimensionen der Beziehungsergebnisse	292
Anhang 15: Repräsentative Beispielzitate zu Themen der aggregierten Dimensionen der Verhaltensabsichten	294
Anhang 16: Detaillierte Darstellung der Implikationsmatrix zu den Wirkungen der Vertragsverhandlungsfairness	298
Anhang 17: Detaillierte Darstellung der Implikationsmatrix zu den Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness	299

Anhang 18: Detaillierte Darstellung der Implikationsmatrix zu den Wirkungen der Vertragsausführungsfairness	300
Anhang 19: Detaillierte Darstellung der Implikationsmatrix zu den Wirkungen der Vertragsausführungsunfairness	301

Anhang 1: Übersicht im Literaturüberblick berücksichtigter Fachzeitschriften

Nr.	JQ3	Zeitschrift	ISSN	Teilranking
1	A+	<i>Science</i>	0036-8075	ABWL
2	A+	<i>American Economic Review</i>	0002-8282	ABWL
3	A+	<i>Econometrica</i>	0002-8282	ABWL
4	A+	<i>Academy of Management Journal</i>	0001-4273	ABWL
5	A+	<i>Journal of Political Economy</i>	0022-3808	ABWL
6	A+	<i>Administrative Science Quarterly</i>	0001-8392	ABWL
7	A+	<i>Academy of Management Review</i>	0363-7425	ABWL
8	A+	<i>Management Science</i>	0025-1909	ABWL
9	A+	<i>Journal of Marketing Research</i>	0022-2437	MARK
10	A+	<i>Journal of Marketing</i>	0022-2429	MARK
11	A+	<i>Journal of Consumer Research</i>	0093-5301	MARK
12	A+	<i>Marketing Science</i>	0732-2399	MARK
13	A	<i>Strategic Management Journal</i>	0143-2095	ABWL, SM
14	A	<i>The RAND Journal of Economics</i>	0741-6261	ABWL
15	A	<i>Journal of Industrial Economics</i>	0022-1821	ABWL
16	A	<i>Experimental Economics</i>	1386-4157	ABWL
17	A	<i>Academy of Management Annals</i>	1941-6520	ABWL
18	A	<i>Journal of Management</i>	0149-2063	ABWL
19	A	<i>Journal of Management Studies</i>	0022-2380	ABWL
20	A	<i>Journal of Economics & Management Strategy</i>	1058-6407	ABWL, SM
21	A	<i>Organization Studies</i>	0170-8406	ABWL
22	A	<i>Journal of Applied Psychology</i>	0021-9010	MARK
23	A	<i>International Journal of Research in Marketing</i>	0167-8116	MARK
24	A	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	0092-0703	MARK
25	A	<i>Journal of Retailing</i>	0022-4359	MARK
26	A	<i>Journal of Service Research</i>	1094-6705	MARK
27	A	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	0737-6782	MARK
28	A	<i>Journal of Consumer Psychology</i>	1057-7408	MARK
29	A	<i>Journal of Operations Management</i>	0272-6963	PROD, OR, LOG
30	B	<i>Journal of Business Research</i>	0148-2963	ABWL
31	B	<i>Industrial Marketing Management</i>	0019-8501	MARK
32	C	<i>Journal of Business-to-Business Marketing</i>	1051-712X	MARK
33	C	<i>Journal of Business & Industrial Marketing</i>	0885-8624	MARK
zusätzlich ⁹⁸	C	<i>Journal of Relationship Marketing</i>	1533-2667	MARK

⁹⁸ Im Literaturüberblick der konzeptionellen Arbeiten wurde zusätzlich der Beitrag von Ting (2011) aus dem *Journal of Relationship Marketing* berücksichtigt.

Anhang 2: Empirische Arbeiten zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen

Nr.	JQ3	Autor(en)	1.	Zentrale Ergebnisse ⁹⁹
			2.	
			3.	
			4.	
1	A+	Kumar et al. (1995)	<p>1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver und prozeduraler Fairness auf Beziehungsqualität zwischen kleinen, abhängigen (vulnerablen) Automobilhändlern und deren größeren, mächtigeren Hauptlieferanten in Lieferanten-Händler-Beziehungen</p> <p>2. n = 706 (Geschäftsführer und Eigentümer von Automobilhändlern in den USA und den Niederlanden, davon 417 US-amerikanische und 289 niederländische); Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse (LISREL), multiple Regressionsanalyse, Vergleich arithmetischer Mittel zwischen beiden Ländern</p> <p>3. distributive und prozedurale Fairness</p> <p>4. Direkter Effekt: Beziehungsqualität (Konflikt, Vertrauen, Commitment, Investitionsbereitschaft, Kontinuitätserwartungen)</p>	<p>Wahrgenommene distributive und prozedurale Fairness haben einen positiven direkten Einfluss auf die Beziehungsqualität, wobei prozedurale Fairness einen stärkeren Effekt aufweist. Die Ergebnisse sind zwischen beiden Länderstichproben konsistent. Zudem moderieren Umweltunsicherheit und Ergebnishöhe des Händlers die Effekte von Fairness: Je höher die Umweltunsicherheit, desto stärker der Effekt der prozeduralen Fairness auf die Beziehungsqualität; je höher die Ergebnishöhe des Händlers, desto stärker der Effekt der distributiven Fairness auf die Beziehungsqualität. Besonderheiten: Erste Studie, die Fairness in den Mittelpunkt einer empirischen Untersuchung im Kontext interorganisationaler Beziehungen stellt sowie distributive und prozedurale Fairness differenziert betrachtet.</p>
2	A	Patterson et al. (1997)	<p>1. Auswirkung von wahrgenommener Fairness (Equity) auf Zufriedenheit des Kunden sowie der mediiierende Einfluss von Fairness auf die Beziehung zwischen wahrgenommener Leistungsfähigkeit des Anbieters und Zufriedenheit des Kunden in Managementberatungen-Kunden-Beziehungen</p>	<p>Wahrgenommene Fairness (Equity) hat einen positiven direkten Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden. Zudem mediiert Fairness partiell den positiven Effekt von wahrgenommener Leistungsfähigkeit des Anbieters auf die Zufriedenheit des</p>

⁹⁹ Die zentralen Ergebnisse der Studien weisen, wenn nicht anders hervorgehoben, signifikante Effekte auf.

¹⁰⁰ Die Auflistung der verwendeten Analysemethoden richtet sich an den von den Autoren in den jeweiligen Studien aufgeführten Methodiken aus.

¹⁰¹ Der vorliegende Literaturüberblick fokussiert auf Auswirkungen der Fairness. Studien, die abweichend Fairness als zentrales Konstrukt konzeptualisiert und untersucht haben, sind entsprechend konkretisiert und durch Nennung der Einflussgrößen beschrieben.

			<p>2. n = 128 (leitende Angestellte und hochrangige Führungskräfte von Regierungsorganisationen des privaten und öffentlichen Sektors in den USA); Fragebogenerhebung (Längsschnittstudie über mehrere Monate mit zwei Befragungszeitpunkten), konfirmatorische Faktorenanalyse (LISREL), Strukturgleichungsmodellierung</p> <hr/> <p>3. allgemeine Fairness (keine explizite Differenzierung unterschiedlicher Fairness-Dimensionen; Bezug zu distributiver Fairness)</p> <hr/> <p>4. Direkter Effekt: Zufriedenheit des Kunden; Mediator-Effekt: wahrgenommene Fairness mediiert Beziehung zwischen wahrgenommener Leistungsfähigkeit des Anbieters und Zufriedenheit des Kunden; Wirkung(en): Wiederkaufabsichten</p>	<p>Kunden. Die Zufriedenheit des Kunden wiederum beeinflusst die Wiederkaufabsichten positiv.</p>
3	B	Yilmaz et al. (2004)	<p>1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver und prozeduraler Fairness auf Zufriedenheit des Händlers sowie der mediierende Einfluss von distributiver und prozeduraler Fairness auf die Beziehung zwischen Bewertung der Rollen-Leistungen des Herstellers und Zufriedenheit des Händlers in Hersteller-Händler-Beziehungen</p> <hr/> <p>2. n = 155 (Führungskräfte von Türen- und Fenstersystemhändlern in der Türkei); Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse, Strukturgleichungsmodellierung</p> <hr/> <p>3. distributive und prozedurale Fairness</p> <hr/> <p>4. Direkter Effekt: Zufriedenheit des Händlers; Mediator-Effekt: wahrgenommene distributive und prozedurale Fairness mediiere Beziehung zwischen Bewertung der Rollen-Leistungen des Herstellers und Zufriedenheit des Händlers</p>	<p>Wahrgenommene distributive und prozedurale Fairness haben einen positiven direkten Einfluss auf die Zufriedenheit des Händlers, wobei prozedurale Fairness einen stärkeren Effekt aufweist. Zudem mediiere distributive und prozedurale Fairness vollständig den Zusammenhang zwischen Bewertung der Rollen-Leistungen des Herstellers auf die Zufriedenheit des Händlers.</p>
4	B	Brown et al. (2006)	<p>1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver und prozeduraler Fairness auf ökonomische Zufriedenheit des Großhändlers und Ausmaß von manifestiertem Konflikt der Lieferkette in (Handels-)Großhändler-(Haupt-)Lieferanten-Beziehungen</p> <hr/> <p>2. n = 433 (Geschäftsführer und Eigentümer von Großhändlern für haltbare und nicht-haltbare Güter in den USA);</p>	<p>Wahrgenommene distributive Fairness hat einen positiven direkten Einfluss auf die ökonomische Zufriedenheit des Großhändlers (prozedurale Fairness hat keinen direkten Einfluss). Ein positiver Effekt prozeduraler Fairness kann jedoch nur unter dem moderierenden Einfluss hoher distributiver Fairness nachgewiesen werden. Distributive und prozedurale Fairness</p>

			Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse (LISREL), Strukturgleichungsmodellierung	begrenzen zudem das Ausmaß von manifestiertem Konflikt innerhalb der Lieferkette.
			3. distributive und prozedurale Fairness	
			4. Direkter Effekt: ökonomische Zufriedenheit des Großhändlers, manifestierter Konflikt der Lieferkette	
5	A	Griffith et al. (2006)	<p>1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver und prozeduraler Fairness-Richtlinien auf langfristige Orientierung und Beziehungsverhalten in (Handels-)Großhändler-(Haupt-)Lieferanten-Beziehungen</p> <p>2. n = 290 (Geschäftsführer und Eigentümer von Großhändlern für haltbare und nicht-haltbare Güter in den USA); Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse, Maximum-Likelihood-Methode, Strukturgleichungsmodellierung</p> <p>3. distributive und prozedurale Fairness</p> <p>4. Direkter Effekt: langfristige Orientierung, Beziehungsverhalten (Flexibilität, Informationsaustausch, Solidarität); Wirkung(en): Konflikt, Zufriedenheit, Unternehmensleistung des Großhändlers (Umsatzwachstum, Gewinnwachstum, Gesamtrentabilität, Liquidität, Cashflow)</p>	Wahrgenommene distributive und prozedurale Fairness-Richtlinien haben einen positiven direkten Einfluss auf die langfristige Orientierung und das Beziehungsverhalten, wobei der Effekt von prozeduraler Fairness auf die langfristige Orientierung größer ist als der von distributiver Fairness und sich die Effekte auf das Beziehungsverhalten lediglich minimal zugunsten der distributiven Fairness unterscheiden. Die langfristige Orientierung und das Beziehungsverhalten vermindern wiederum Konflikt mit dem Lieferanten und erhöhen die Zufriedenheit des Großhändlers, was zu einer erhöhten Unternehmensleistung des Großhändlers führt.
6	A	Normann et al. (2007)	<p>1. Auswirkung von wahrgenommener Fairness auf Auszahlungsmaximierung von Käufergrößenrabatten bei Preisverhandlungsmodellen in Käufer-Verkäufer-Verhandlungen</p> <p>2. n = 72 (Probanden eines experimentellen Universitätslabors am Fachbereich Economics in England); Laborexperiment, deskriptive Statistik (Mittelwert, Median, Standardabweichung), Regressionsanalyse, Maximum-Likelihood-Methode, Random-Effects-Regression</p>	Strukturelle Schätzungen eines formalen Modells der Ungleichheitsaversion liefern Hinweise darauf, dass auf Anbieter- und Nachfragerseite Präferenzen für Fairness in Experimenten eine Rolle spielen und zu Abweichungen von der Auszahlungsmaximierung von Käufergrößenrabatten führen. Dennoch scheinen für die Höhe abgegebener Gebote andere Faktoren wichtiger zu sein (z.B. dynamische Strategien im Verhandlungsspiel, Berechnungsfehler). Ungeachtet dessen treten anbieterseitige

			<ol style="list-style-type: none"> 3. allgemeine Fairness (keine explizite Differenzierung unterschiedlicher Fairness-Dimensionen; modelliert als <i>inequality aversion</i>¹⁰² mit implizitem Bezug zur distributiven Fairness) <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 4. Direkter Effekt: Auszahlungsmaximierung von Käufergrößenrabatten 	<p>Mengenrabatte nur bei steigenden Grenzkosten in Erscheinung (entspricht einer konkaven Überschussfunktion). Besonderheiten: Studie stellt zusätzliche strukturelle Schätzungen zur Verfügung, um verbleibende Diskrepanzen zwischen experimentellem Verhalten und qualitativen Vorhersagen der Theorie zu identifizieren (z.B. Präferenzen für Fairness, Berechnungsfehler).</p>
7	B	Hansen et al. (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver Fairness auf kundenseitig wahrgenommenen Wert der Beziehung in Geschäftskunden-Dienstleistungsunternehmen-Beziehungen <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 2. n = 264 (Ansprechpartner für Geschäftskunden einer europäischen Telefongesellschaft in der EU); telefonische Befragung, konfirmatorische Faktorenanalyse (LISREL), Strukturgleichungsmodellierung <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 3. distributive Fairness <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 4. Direkter Effekt: kundenseitig wahrgenommener Wert der Beziehung; Wirkung(en): Mund-zu-Mund-Propaganda, Suche nach Alternativen 	<p>Wahrgenommene distributive Fairness hat keinen signifikanten positiven Einfluss auf den kundenseitig wahrgenommenen Wert der Beziehung, welcher sich positiv auf Mund-zu-Mund-Propaganda und negativ auf die Suche nach Alternativen auswirkt. Es wird argumentiert, dass die untersuchten Effekte der Flexibilität und der Unternehmensreputation möglicherweise Aspekte der distributiven Fairness erfassen.</p>
8	A	Luo (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener prozeduraler Fairness von Boundary Spannern auf operative und finanzielle Ergebnisse in dyadischen interkulturellen strategischen Allianzen <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 2. n = 168 (Geschäftsführer und Hauptgeschäftsführer dyadischer globaler strategischer Allianzen unterschiedlicher Industrien in China); Fragebogenerhebung, Strukturgleichungsmodellierung, hierarchisch moderierte Regressionsanalyse <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 3. prozedurale Fairness 	<p>Wahrgenommene prozedurale Fairness hat einen positiven direkten Einfluss auf die operativen Ergebnisse sowie einen positiven indirekten Einfluss auf die finanziellen Ergebnisse – letzterer wird durch die Effekte von interpersonalem und interorganisationalem Vertrauen partiell mediiert. Die Ergebnisse sind bei Equity Joint Venture Allianzen größer als bei Contractual Allianzen; interkulturelle Distanz spielt insgesamt keine Rolle.</p>

¹⁰² Fairness wird fundiert durch das *inequality aversion model* nach Fehr und Schmidt (1999), die diesbezüglich schreiben: „We model fairness as self-centered inequity aversion. Inequity aversion means that people resist inequitable outcomes; i.e., they are willing to give up some material payoff to move in the direction of more equitable outcomes“ (Fehr & Schmidt, 1999, S. 819). Dabei wird *inequality* bzw. *inequity aversion* als Grundgedanke hinter Fairness-Modellen der Verhaltensökonomie auch mit Ungleichheitsaversion bzw. Präferenz für Fairness beschrieben. In Experimenten interessiert Spieler demnach nicht nur die eigene Gewinnmaximierung, sondern auch wie Gewinne auf alle Spieler gerecht verteilt werden (vgl. Fehr & Schmidt, 1999, S. 820 ff.; Katok & Pavlov, 2013, S. 131). Für einen weiterführenden Überblick siehe z.B. Ostermaier, 2009, S. 251 ff.

			4. Direkter Effekt: operative Ergebnisse; Indirekter Effekt: finanzielle Ergebnisse	
9	B	Ling-Yee (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener prozeduraler Fairness auf Wissensaustausch über die Strategieformulierung und freiwillige Zusammenarbeit bei der Strategieumsetzung in internationalen (Export-)Hersteller-Importeur-Beziehungen¹⁰³ 2. n = 353 (Vertriebs- und Marketingleiter von internationalen Fertigungsbetrieben der Elektronik-Industrie in China); persönliche Befragung, konfirmatorische Faktorenanalyse (EQS), Maximum-Likelihood-Methode, Strukturgleichungsmodellierung (LISREL) 3. prozedurale Fairness 4. Direkter Effekt: Wissensaustausch über die Strategieformulierung, freiwillige Zusammenarbeit bei der Strategieumsetzung; Wirkung(en): Beziehungspersormance (Effizienz, Effektivität) 	Wahrgenommene prozedurale Fairness hat einen positiven direkten Einfluss auf den Wissensaustausch über die Strategieformulierung und die freiwillige Zusammenarbeit bei der Strategieumsetzung, welche sich wiederum positiv auf die gemeinsam erreichte Beziehungspersormance auswirken.
10	B	Gu und Wang (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener (Programm-)Fairness auf Compliance eines vom Hersteller initiierten gemeinsamen Programms, Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit und Beziehungsqualität in Hersteller-Vertriebshändler-Beziehungen 2. n = 131 (Geschäftsführer und hochrangige Führungskräfte von Vertriebshändlern der Nahrungsmittel-Industrie in China); Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse (AMOS), multiple OLS-Regressionsanalyse 3. allgemeine Fairness (keine explizite Differenzierung unterschiedlicher Fairness-Dimensionen; Bezug zu distributiver und prozeduraler Fairness) 	Wahrgenommene (Programm-)Fairness als Heuristik hat einen positiven direkten Einfluss auf die Compliance des durch den Hersteller initiierten gemeinsamen Programms (z.B. Verkaufsförderung, Forschung und Entwicklung), die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit und die Beziehungsqualität. Die Abhängigkeit des Vertriebshändlers vermindert (moderiert) den positiven Effekt von (Programm-)Fairness auf die Compliance. Besonderheiten: Studie überträgt Fairness als Heuristik („fairness-as-a-compliance heuristic“) aus dem organisationalen Bereich auf den interorganisationalen Kontext. ¹⁰⁴

¹⁰³ In der Erhebung von Ling-Yee (2010) wurden Anbieterunternehmen zur Beurteilung beidseitiger Fairness-Wahrnehmungen der Prinzipal-Agenten-Beziehung befragt.

¹⁰⁴ Aufbauend auf diesen Erkenntnissen zeigt auch die Studie von Zhu (2014) zu Fairness als Entscheidungsheuristik für die Einhaltung von Compliance in interorganisationalen Beziehungen, dass eine insgesamt als fair beurteilte Beziehung in der Regel ausreicht, damit die Geschäftspartner sich konform verhalten und hierbei insbesondere die distributive Fairness im Mittelpunkt steht (vgl. Zhu, 2014, S. 157).

			4. Direkter Effekt: Compliance, Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit, Beziehungsqualität (Vertrauen, Commitment, Konfliktstärke)	
11	A+	Samaha et al. (2011)	<p>1. Auswirkung von wahrgenommener Unfairness auf Beziehungsverhalten sowie der moderierende Einfluss von Unfairness auf den Effekt von Konflikt der Vertriebspartner bzw. Opportunismus des Verkäufers auf Beziehungsverhalten zwischen Vertriebspartnern in Verkäufer-Weiterverkäufer-Beziehungen</p> <hr/> <p>2. n = 492 (Eigentümer und hochrangige Führungskräfte von Weiterverkäufern unterschiedlicher Branchen eines Fortune 500 Unternehmens in den USA); Fragebogenerhebung (Längsschnittstudie über drei Jahre mit jährlichen Befragungszeitpunkten), HLM-Regressionsanalyse, Clusteranalyse, Maximum-Likelihood-Methode</p> <hr/> <p>3. allgemeine Unfairness (keine explizite Differenzierung unterschiedlicher Fairness-Dimensionen; Bezug zu distributiver Fairness)</p> <hr/> <p>4. Direkter Effekt: Beziehungsverhalten (Zusammenarbeit und Flexibilität der Vertriebspartner); Moderator-Effekt: Unfairness moderiert Effekt von Konflikt der Vertriebspartner bzw. Opportunismus des Verkäufers auf Beziehungsverhalten; Wirkung(en): Unternehmensleistung (Umsatzwachstum, Gewinnwachstum, Gesamtrentabilität)</p>	<p>Wahrgenommene Unfairness moderiert den negativen Effekt von Konflikt der Vertriebspartner bzw. Opportunismus des Verkäufers auf das Beziehungsverhalten positiv; ein geringes Maß an Unfairness hat jedoch geringe bzw. keine signifikanten Einflüsse. Zudem vermindert der moderierende Einsatz von Verträgen die negativen Effekte von Konflikt der Vertriebspartner und Opportunismus des Verkäufers, verstärkt aber gleichzeitig den negativen direkten Effekt von Unfairness auf das Beziehungsverhalten der Vertriebspartner. Im Vergleich zu Konflikt und Opportunismus wirkt Unfairness insgesamt am „schädlichsten“ als beziehungszerstörender Faktor auf das Beziehungsverhalten, welches sich wiederum auf die Unternehmensleistung auswirkt. Daher wird Unfairness auch als „relationship poison“ bezeichnet. Besonderheiten: Erste Studie, die Unfairness als negative Ausprägung von Fairness im Kontext interorganisationaler Beziehungen konkretisiert.</p>
12	B	Kashyap und Sivadas (2012)	<p>1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver, prozeduraler und interaktionaler Fairness auf Beziehungsqualität in Franchisenehmer-Franchisegeber-Beziehungen</p> <hr/> <p>2. n = 241 (Geschäftsführer von Franchisenehmern der Automobil-Industrie in den USA); Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse, Maximum-Likelihood-Methode, Strukturgleichungsmodellierung</p> <hr/> <p>3. distributive, prozedurale und interaktionale Fairness</p> <hr/> <p>4. Direkter Effekt: Beziehungsqualität (Vertrauen, Zufriedenheit, Commitment); Indirekter Effekt: gemeinsame Werte;</p>	<p>Wahrgenommene distributive, prozedurale und interaktionale Fairness haben einen positiven direkten Einfluss auf die Beziehungsqualität, wobei der Effekt von distributiver Fairness auf Vertrauen, prozeduraler Fairness auf Zufriedenheit und interaktionale Fairness auf Commitment jeweils am größten ist. Zudem beeinflussen alle drei Komponenten der Beziehungsqualität die Bildung gemeinsamer Werten positiv, die sich wiederum positiv auf die Erfüllung von Verhaltensweisen bzgl. In-Rollenverhalten und Extra-Rollenverhalten auswirken. Dazu mediiere Vertrauen und Commitment vollständig den Zusammenhang zwischen den drei Fairness-Wahrnehmungen und der Bildung gemeinsamer Werten. Außerdem mediiert Zufriedenheit partiell den Zusammenhang zwischen prozeduraler und</p>

			Wirkung(en): Rollenverhalten (In-Rollenverhalten, Extra-Rollenverhalten)	interaktionaler Fairness und der Bildung gemeinsamer Werten (dieser Effekt konnte bei distributiver Fairness nicht nachgewiesen werden). Besonderheiten: Erste Studie im vorliegenden Literaturüberblick, die den Einfluss interaktionaler Fairness als soziale Fairness-Facette berücksichtigt.
13	A	Y. Liu et al. (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver, prozeduraler, interpersonaler und informationaler Fairness auf gegenseitiges verbindendes Verhalten in dyadischen Hersteller-Vertriebshändler-Beziehungen 2. n = 216 (Marketingleiter dyadischer Hersteller-Vertriebshändler-Beziehungen der Haushaltsgeräte-Industrie in China); Fragebogenerhebung (Lieferant und Haupteinkäufer), konfirmatorische Faktorenanalyse (AMOS), Maximum-Likelihood-Methode, Strukturgleichungsmodellierung 3. distributive, prozedurale, interpersonale und informationale Fairness 4. Direkter Effekt: gegenseitiges verbindendes Verhalten (Wissensteilung, kontinuierliches Commitment, Investition in die Beziehung); Indirekter Effekt: Beziehungspersormance (finanzielle Leistung, operative Leistung, Gesamteffektivität) 	Positiver direkter Einfluss in absteigender Effektstärke von wahrgenommener prozeduraler, distributiver und informationaler Fairness auf Wissensteilung (der Effekt von interpersonaler Fairness ist nicht signifikant), informationaler, interpersonaler, prozeduraler und distributiver Fairness auf kontinuierliches Commitment sowie prozeduraler, distributiver, interpersonaler und informationaler Fairness auf Investition in die Beziehung. Dabei mediiert gegenseitiges verbindendes Verhalten vollständig den Zusammenhang zwischen Fairness-Wahrnehmungen und der gemeinsam erreichten Beziehungspersormance (mit Ausnahme von interpersonaler Fairness, die nicht mit Wissensteilung verbunden ist). Zudem hat informationale Fairness den stärksten indirekten Effekt auf Beziehungspersormance, gefolgt von prozeduraler, distributiver und interpersonaler Fairness. Besonderheiten: Studie ist die erste im B2B-Bereich, die zusätzlich zu den strukturellen Facetten der distributiven und prozeduralen Fairness auch den Einfluss interpersonaler und informationaler Fairness als soziale Facetten in einer Untersuchung berücksichtigt.
14	B	Yang et al. (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener Unfairness auf Auflösungsabsicht in Vertriebsagentur-Verkäufer-Beziehungen 2. n = 360 (Führungskräfte von Vertriebsagenturen der Molkerei-Industrie in Südkorea); Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse (LISREL), multiple Regressionsanalyse 3. allgemeine Unfairness (keine explizite Differenzierung unterschiedlicher Fairness-Dimensionen; Bezug zu distributiver und prozeduraler Fairness) 4. Direkter Effekt: Auflösungsabsicht 	Wahrgenommene Unfairness hat einen positiven direkten Einfluss auf die Auflösungsabsicht einer Geschäftsbeziehung. Zudem vermindert (moderiert) Vertrauen den Effekt von Unfairness auf die Auflösungsabsicht.

15	A	Katok und Pavlov (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver Fairness auf Verhandlungsabbrüche in Käufer-Verkäufer-Beziehungen 2. n = 127 (Universitätsstudenten unterschiedlicher Studiengangsrichtungen in den USA); Laborexperiment, logistische Regressionsanalyse 3. distributive Fairness (modelliert als inequality aversion) 4. Direkter Effekt: Verhandlungsabbrüche (i.S.v. Vertragsablehnungen) 	<p>Ungleichheitsaversion hat die größte Erklärungskraft für das Verhalten der Käufer. Dies führt dazu, dass Käufer lediglich als fair wahrgenommene Angebote annehmen. Liegen vollständige Informationen über den Grad der Präferenzen für Fairness des Käufers vor, werden vom Anbieter lediglich Angebote unterbreitet, die vom Käufer gerade noch akzeptiert werden. Unvollständige Informationen über den Grad der Präferenzen für Fairness des Käufers führen wiederum zur Abgabe wesentlich höherer Angebote vom Verkäufer. Demnach kann Fairness als möglicher Grund für Ineffizienzen in Vertriebskanälen verstanden werden.</p>
16	A	Narasimhan et al. (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eigenständige und wechselseitige Auswirkung von wahrgenommener distributiver, prozeduraler und interaktionaler Fairness auf überlegene Beziehungsperformance in Käufer-Lieferanten-Beziehungen 2. n = 218 (Lieferantenmanager, Beschaffungs- und Einkaufsleiter von Käuferunternehmen unterschiedlicher Industrien in den USA); Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse, HLM-Regressionsanalyse, multiple OLS-Regressionsanalyse 3. distributive, prozedurale und interaktionale Fairness 4. Direkter Effekt: überlegene Beziehungsperformance (Kosten, Qualität, Pünktlichkeit, technische Leistung) 	<p>Wahrgenommene distributive, prozedurale und interaktionale Fairness haben einen positiven direkten Einfluss auf die gemeinsam erreichte überlegene Beziehungsperformance, wobei der Effekt von distributiver Fairness größer ist als der von interaktionaler Fairness (der Effekt von prozeduraler Fairness ist nicht signifikant). Eine Erhöhung distributiver, prozeduraler und interaktionaler Fairness verbessert die Beziehungsperformance jedoch nur dann signifikant, wenn der Fokus auf der restriktiven Fairness-Dimension liegt, was wiederum für eine Komplementarität der Fairness-Dimensionen spricht. Demzufolge kompensieren Fairness-Dimensionen sich nicht gegenseitig und ein hohes Niveau einer Dimension gleicht ein niedriges Niveau einer anderen nicht aus.</p>
17	B	Praxmarer-Carus et al. (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver Fairness auf Zufriedenheit mit dem vom Käufer initiierten Lieferantenentwicklungs-Programm sowie der mediiierende Einfluss von distributiver Fairness auf die Beziehung zwischen wahrgenommenen Anteilen der Gewinnbeteiligung bzw. wahrgenommenen Anteilen der Eigenkosten und Zufriedenheit mit dem Lieferantenentwicklungs-Programm in Käufer-Lieferanten-Beziehungen 2. n = 38 (Vertriebsleiter, Geschäftsführer und Key-Account-Manager von Lieferanten unterschiedlicher Industrien in Deutschland, Österreich und der Schweiz); telefonische Befragung, partielle kleinste 	<p>Die wahrgenommenen Anteile der Gewinnbeteiligung haben einen positiven direkten Effekt auf wahrgenommene distributive Fairness, während der negative direkte Effekt der wahrgenommenen Anteile der Eigenkosten auf wahrgenommene distributive Fairness nicht signifikant ist. Folglich ist die positive Wirkung der wahrgenommenen Anteile der Gewinnbeteiligung auf distributive Fairness stärker als die negative Wirkung der wahrgenommenen Anteile der Eigenkosten. Des Weiteren hat distributive Fairness einen positiven direkten Effekt auf die Zufriedenheit des Lieferanten mit dem Lieferantenentwicklungs-</p>

			<p>Quadrat Regression (SmartPLS), Strukturgleichungsmodellierung, Bootstrapping-Methode, Regressionsanalyse</p> <hr/> <p>3. distributive Fairness</p> <hr/> <p>4. Direkter Effekt: Zufriedenheit mit Lieferantenentwicklungs-Programm; Mediator-Effekt: distributive Fairness mediiert Beziehung zwischen wahrgenommene Anteile der Gewinnbeteiligung bzw. wahrgenommene Anteile der Eigenkosten auf Zufriedenheit mit dem Lieferantenentwicklungs-Programm</p>	<p>Programm des Käufers. Außerdem mediiert distributive Fairness vollständig den positiven Zusammenhang zwischen den wahrgenommenen Anteilen der Gewinnbeteiligung und der Zufriedenheit mit dem Lieferantentwicklungs-Programm; ein mediiender Einfluss der distributiven Fairness zwischen den wahrgenommenen Anteilen der Eigenkosten und der Zufriedenheit mit dem Lieferantenentwicklungs-Programm konnte hingegen nicht nachgewiesen werden.</p>
18	A	Poppo und Zhou (2014)	<p>1. Mediierende Einfluss von wahrgenommener distributiver und prozeduraler Fairness auf die Beziehung zwischen Vertragskomplexität bzw. Vertragswiederholung und Leistung des Austausches in dyadischen Käufer-Lieferanten-Beziehungen</p> <hr/> <p>2. n = 283 (Einkaufsleiter und leitende Lieferantenmanager dyadischer Käufer-Lieferanten-Beziehungen unterschiedlicher Industrien in China); persönliche Befragung und Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse, Regressionsanalyse</p> <hr/> <p>3. distributive und prozedurale Fairness</p> <hr/> <p>4. Mediator-Effekt: distributive und prozedurale Fairness mediiere Beziehung zwischen Vertragskomplexität bzw. Vertragswiederholung und Leistung des Austausches (Aufgabenerfüllung des Partners, Zufriedenheit mit Beziehung)</p>	<p>Wahrgenommene prozedurale Fairness mediiert partiell den Effekt zwischen Vertragskomplexität und der Leistung des Austausches. Zudem mediiert distributive Fairness partiell den Effekt zwischen Vertragswiederholung und der Leistung des Austausches. Außerdem unterstützen (moderieren) die Management-Praktik überwachendes Verhalten die Beziehung zwischen Vertragskomplexität und Fairness-Wahrnehmungen sowie die Management-Praktik sozialisierendes Verhalten die Beziehung zwischen Vertragswiederholung und Fairness-Wahrnehmungen.</p>
19	A	Wang et al. (2014)	<p>1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver, prozeduraler und interaktionaler Fairness auf Milderung des käuferseitig geschädigten Vertrauens in Hersteller-Lieferanten-Beziehungen</p> <hr/> <p>2. n = 302 (Einkaufsleiter von Herstellern unterschiedlicher Industrien in China); persönliche Interviews (Critical Incident Technique erfolgreicher und unerfolgreicher Behebungen von Beziehungsstörungen), HLM-Regressionsanalyse, Maximum-Likelihood-Methode (LISREL), Bootstrapping-Methode</p> <hr/> <p>3. distributive, prozedurale und interaktionale Fairness</p>	<p>Wahrgenommene distributive und prozedurale Fairness haben einen positiven direkten Effekt auf die Milderung des käuferseitig geschädigten Vertrauens in die verkäuferseitigen Fähigkeiten der Einflussnahme auf die Beziehung, das verkäuferseitige Ausmaß des wohlwollenden Umgangs und die verkäuferseitige Integrität der ethischen Grundsätze, wobei die Effekte von prozeduraler Fairness größer sind als die von distributiver Fairness. Interaktionale Fairness hat lediglich einen positiven direkten Effekt auf das Ausmaß des wohlwollenden Umgangs (sonst nicht signifikant). Prozedurale Fairness ist folglich der größte</p>

			4. Direkter Effekt: Milderung des käuferseitig geschädigten Vertrauens in (1) verkäuferseitige Fähigkeit der Einflussnahme auf die Beziehung, (2) verkäuferseitiges Ausmaß des wohlwollenden Umgangs, (3) verkäuferseitige Integrität der ethischen Grundsätze; Wirkung(en): Kontinuitätsabsichten zukünftiger Geschäfte des Käufers	Einzeltreiber für die Milderung der drei Komponenten von Vertrauensschäden, welche sich wiederum positiv auf die käuferseitigen Kontinuitätsabsichten auswirken, zukünftig Geschäfte mit dem gleichen Anbieter zu tätigen. Die Ergebnisse legen nahe, dass Anbieter bei knappen organisatorischen Ressourcen zur Milderung geschädigten Vertrauens ihre ressourcenbezogenen Investitionen fokussiert ausrichten sollten.
20	B	Kang und Jindal (2015)	1. Auswirkung von wahrgenommener Unfairness auf Konflikt in Franchisenehmer-Franchisegeber-Beziehungen 2. n = 270 (Franchisenehmer der Fast-Food-Industrie in Südkorea); Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse (LISREL), Strukturgleichungsmodellierung 3. allgemeine Unfairness (keine explizite Differenzierung unterschiedlicher Fairness-Dimensionen; Bezug zu distributiver, prozeduraler und interaktionaler Fairness) 4. Direkter Effekt: Konflikt; Wirkung(en): Opportunismus	Wahrgenommene Unfairness hat einen positiven direkten Effekt auf Konflikt, der auch als wichtigster relationale Treiber von Opportunismus gesehen wird. Konflikt mediiert zudem den Zusammenhang zwischen Unfairness und Opportunismus.
21	C	A. Liu et al. (2015)	1. Einfluss wahrgenommener distributiver, prozeduraler und interaktionaler Fairness auf Ausgestaltung der Umsetzung von Rückgewinnungsstrategien verlorener Kunden in Käufer-Lieferanten-Beziehungen ¹⁰⁵ 2. n = 54 (Eigentümer, Geschäftsführer und hochrangige Führungskräfte im Bereich Vertrieb von Lieferanten unterschiedlicher Industrien in Neuseeland); persönliche Interviews (Critical Incident Technique erfolgreicher und unerfolgreicher Rückgewinnungsstrategien verlorener Kunden), qualitative Datenanalyse (NVivo) 3. distributive, prozedurale und interaktionale Fairness 4. Direkter Effekt: Ausgestaltung der Umsetzung von Rückgewinnungsstrategien verlorener Kunden (Rückgewinnungsangebot, Neuaquisitionsprozess, zwischenmenschliche Interaktion)	Wahrgenommene distributive, prozedurale und interaktionale Fairness sind wichtig für die Ausgestaltung der Umsetzung von Rückgewinnungsstrategien verlorener Kunden. Je nach Abwanderungsgrund spielen unterschiedliche Fairness-Facetten eine Rolle: (1) Bei „bought away“ Kunden sind Elemente der prozeduralen und interaktionalen Fairness bedeutsam, (2) bei „pulled away“ Kunden sind Elemente der distributiven, prozeduralen und interaktionalen Fairness wesentlich, (3) bei „unintentionally pushed away“ Kunden sind Elemente der distributiven und interaktionalen Fairness entscheidend, (4) bei „moved-away“ Kunden sind Elemente der distributiven und interaktionalen Fairness essenziell und (5) bei „intentionally pulled away“ Kunden sind Elemente der interaktionalen Fairness

¹⁰⁵ In der Erhebung von A. Liu et al. (2015) wurden Anbieterunternehmen zur Beurteilung von Fairness-Wahrnehmungen der Kundenseite befragt.

				entscheidend. Besonderheiten: Erkenntnisse der Studie sind auch für Strategien bei Neuverhandlungen wichtig.
22	B	Zaefarian et al. (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver, prozeduraler und interaktionaler Fairness auf Beziehungsqualität zwischen abhängigen Automobilzulieferern und deren mächtigen Automobilherstellern in Lieferanten-Hersteller-Beziehungen 2. n = 212 (Geschäftsführer und Marketingleiter von Automobilzulieferern im Iran); Fragebogenerhebung (Längsschnittstudie über drei Jahre mit jährlichen Befragungszeitpunkten), konfirmatorische Faktorenanalyse, Maximum-Likelihood-Methode (LISREL), Strukturgleichungsmodellierung, latente Wachstumskurvenmodellierung 3. distributive, prozedurale und interaktionale Fairness 4. Direkter Effekt: Beziehungsqualität (Vertrauen, Commitment); Wirkung(en): Umsatzwachstum 	Wahrgenommene distributive und interaktionale Fairness haben einen positiven direkten Effekt auf Vertrauen und Commitment als Komponenten von Beziehungsqualität, wobei die Effekte von distributiver Fairness größer sind als die von interaktionaler Fairness (der Effekt von prozeduraler Fairness ist nicht signifikant). Die Ergebnisse zeigen, dass in stark asymmetrischen Beziehungen nicht nur der mächtige Käufer die Beziehungsqualität bestimmt, sondern ebenfalls der abhängige Anbieter. Zudem beeinflussen beide Komponenten der Beziehungsqualität das Umsatzwachstum positiv, wobei die Auswirkungen bei zunehmender Abhängigkeit des Zulieferers vom Hersteller geringer und bei zunehmender Abhängigkeit des Herstellers vom Zulieferer größer sind.
23	C	Kim et al. (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener (Supply Chain) Fairness auf strukturelles und soziales Beziehungskapital in Lieferanten-Hersteller-Beziehungen 2. n = 211 (Geschäftsführer und hochrangige Führungskräfte im Bereich Marketing, Qualitätssicherung, Produktion und Technologieentwicklung von Lieferanten unterschiedlicher Industrien in Südkorea); persönliche Befragung und Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse, Strukturgleichungsmodellierung (LISREL) 3. allgemeine Fairness (keine explizite Differenzierung unterschiedlicher Fairness-Dimensionen; Bezug zu distributiver und prozeduraler Fairness) 4. Direkter Effekt: strukturelles Beziehungskapital, soziales Beziehungskapital; Wirkung(en): Innovationsleistung des Anbieters 	Wahrgenommene (Supply Chain) Fairness hat einen positiven direkten Effekt auf strukturelles und soziales Beziehungskapital, wobei der Effekt auf strukturelles Beziehungskapital größer ist. Zudem beeinflusst strukturelles und soziales Beziehungskapital die Innovationsleistung des Anbieters positiv, wobei der Effekt des sozialen Beziehungskapitals größer ist. Dabei medieren beide Facetten von Beziehungskapital den Zusammenhang zwischen (Supply Chain) Fairness und der Innovationsleistung des Anbieters.
24	B	Y. Liu et al. (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver Fairness von Boundary Spannern auf private und kollektive Kontrolle in dyadischen Hersteller-Vertriebshändler-Beziehungen 	Wahrgenommene distributive Fairness hat einen negativen direkten Effekt auf private Kontrolle und einen positiven direkten Effekt auf kollektive Kontrolle, wobei der Effekt auf kollektive

			<p>2. n = 225 (hochrangige Führungskräfte aus dem Bereich Vertrieb, kaufmännische Direktoren und Einkaufsleiter dyadischer Hersteller-Vertriebshändler-Beziehung der Hausgeräte-Industrie in China); Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse, Strukturgleichungsmodellierung, Bootstrapping-Methode</p> <hr/> <p>3. distributive Fairness</p> <hr/> <p>4. Direkter Effekt: private Kontrolle (individuelles Gewinnstreben für eigene Partei), kollektive Kontrolle (gemeinsames Gewinnstreben für beide Parteien); Wirkung(en): Kosten der Governance (Konflikt, Transaktionskosten), Erträge der Governance (Solidarität, Reziprozität), Beziehungspersormance (dominante Marktposition, finanzielle Gewinne, Prozesseffizienz, Marketing- und Vertriebsunterstützung von hoher Qualität)</p>	<p>Kontrolle größer ist. Der Zusammenhang zwischen privater bzw. kollektiver Kontrolle und der gemeinsam erreichten Beziehungspersormance wird außerdem durch Kosten der Governance sowie Erträge der Governance mediiert: Auf der einen Seite erhöht private Kontrolle Transaktionskosten und reduziert Solidarität, was die Beziehungspersormance untergräbt; auf der anderen Seite erhöht kollektive Kontrolle Solidarität und Reziprozität, was die Beziehungspersormance unterstützt.</p>
25	C	Siadou-Martin et al. (2017)	<p>1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver und prozeduraler Fairness auf positive Emotionen und Zufriedenheit in Lieferanten-Hersteller-Beziehungen</p> <hr/> <p>2. n = 130 (Käufer von Herstellerunternehmen der Bio-Diagnostik-Industrie in Frankreich); Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse (AMOS), Strukturgleichungsmodellierung</p> <hr/> <p>3. distributive und prozedurale Fairness</p> <hr/> <p>4. Direkter Effekt: positive Emotionen, Zufriedenheit; Indirekter Effekt: Zufriedenheit (nur bei Mediations-Effekt durch positive Emotionen)</p>	<p>Wahrgenommene distributive und prozedurale Fairness haben einen positiven direkten Effekt auf die Zufriedenheit, wobei der Effekt von prozeduraler Fairness größer ist. Zudem mediiert positive Emotionen partiell den Zusammenhang zwischen prozeduraler Fairness und Zufriedenheit (dieser Effekt konnte bei distributiver Fairness nicht nachgewiesen werden). Es wird davon ausgegangen, dass sich distributive Fairness aus einer rationalen Bewertung der Austauschbeziehung ergibt und nicht von emotionalen Reaktionen der Tauschpartner geprägt ist.</p>
26	B	Trada und Goyal (2017)	<p>1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver, prozeduraler und interaktionaler Unfairness auf Opportunismus des Vertriebshändlers sowie der moderierende Einfluss von distributiver, prozeduraler und interaktionaler Fairness auf den Effekt von spezifischen Investitionen des Lieferanten, Umweltunsicherheit bzw. Verhaltensunsicherheit auf Opportunismus des Vertriebshändlers in dyadischen Lieferanten-Vertriebshändler-Beziehungen</p>	<p>Wahrgenommene distributive, prozedurale und interaktionale Unfairness haben einen positiven direkten Effekt auf Opportunismus des Vertriebshändlers, wobei der Effekt von distributiver Unfairness am größten ist, gefolgt von prozeduraler und interaktionaler Unfairness. Zudem moderieren distributive und prozedurale Unfairness den Effekt von spezifischen Investitionen des Lieferanten auf Opportunismus des Vertriebshändlers</p>

			2. n = 247 (Eigentümer, Geschäftsführer, hochrangige Führungskräfte, Gebiets- und Vertriebsleiter dyadischer Lieferanten-Vertriebshändler-Beziehung der Pharma-Industrie in Indien); persönliche Befragung, partielle kleinste Quadrate Regression (SmartPLS), Strukturgleichungsmodellierung, Bootstrapping-Methode	
			3. distributive, prozedurale und interaktionale Unfairness	
			4. Direkter Effekt: Opportunismus des Vertriebshändlers; Moderator-Effekt: distributive, prozedurale und interaktionale Unfairness moderieren Effekt von spezifischen Investitionen des Lieferanten, Umweltunsicherheit bzw. Verhaltensunsicherheit auf Opportunismus des Vertriebshändlers; Wirkung(en): Beziehungspersormance (dominante Marktposition in Branche, Steigerung Verkaufsvolumen, Verbesserung Arbeitseffizienz, Vertriebsunterstützung von hoher Qualität), Kosten der Governance (Verhandlungskosten, Überwachungskosten, Fehlanpassungskosten)	positiv; entgegen der Annahme moderiert interaktionale Unfairness den Effekt negativ. Des Weiteren moderieren distributive und prozedurale Unfairness den Effekt von Umweltunsicherheit auf Opportunismus des Vertriebshändlers positiv; der Effekt von interaktionaler Unfairness ist nicht signifikant und überraschend negativ. Außerdem moderiert interaktionale Unfairness den Effekt von Verhaltensunsicherheit auf Opportunismus des Vertriebshändlers positiv; die Effekte von distributiver und prozeduraler Fairness sind nicht signifikant und ebenfalls überraschend negativ. Weiter beeinflusst Opportunismus des Vertriebshändlers die Beziehungspersormance negativ und die Kosten der Governance positiv.
27	B	Blessley et al. (2018)	1. Auswirkungen zugeschriebener psychologischer Vertragsverletzungs-Attribute auf wahrgenommene Fairness sowie der mediierende Einfluss von emotionalen Reaktionen auf psychologische Vertragsverletzungen auf die Beziehung zwischen zugeschriebenen psychologischen Vertragsverletzungs-Attributen und Fairness in Käufer-Lieferanten-Beziehungen	Zugeschriebene psychologische Vertragsverletzungs-Attribute haben einen negativen direkten (kognitiven) Einfluss auf Fairness-Wahrnehmungen sowie einen negativen indirekten (affektiven) Einfluss auf Fairness-Wahrnehmungen – letzterer wird durch den Effekt der emotionalen Reaktionen auf psychologische Vertragsverletzungen mediiert.
			2. Pilot Test: n = 173 (Universitätsstudenten der Studienrichtung Operations Management in den USA); Hauptstudie: n = 142 (Beschaffungsspezialisten und Mitglieder eines führenden Fachverbandes für Beschaffungsmanagement); Szenario-basiertes Vignetten-Experimente (Pilot Test und Hauptstudie), konfirmatorische Faktorenanalyse (LISREL), Bootstrapping-Methode, PROCESS Makro Model (SPSS); qualitative Interviews: n = 5 (strategische Beschaffungsspezialisten und Mitglieder eines führenden Fachverbandes für Beschaffungsmanagement); halbstrukturierte telefonische Interviews (ökologisch Validität), qualitative Datenanalyse	

			3. allgemeine Fairness (keine explizite Differenzierung unterschiedlicher Fairness-Dimensionen; Bezug zu distributiver und prozeduraler Fairness)	
			4. <i>Fairness konzeptualisiert als zentrales Konstrukt</i> ; Einflussgrößen: zugeschriebene psychologische Vertragsverletzungs-Attribute (relationale Erfüllungsverweigerung, transaktionale Erfüllungsverweigerung, kombinierte Erfüllungsverweigerung); Mediator-Effekt: emotionale Reaktionen auf psychologische Vertragsverletzungen mediiert Beziehung zwischen zugeschriebene psychologische Vertragsverletzungs-Attribute und Fairness	
28	A	Soundararajan und Brammer (2018)	1. Auswirkung von wahrgenommener prozeduraler Fairness von sozialen Nachhaltigkeitsanforderungen auf positives und negatives reziprokes Verhalten in dyadischen Unterpelieferanten-Zwischenhändler-Beziehungen ¹⁰⁶	Die Art und Weise in der Zwischenhändler (Tier-1-Lieferanten bzw. Beschaffungsagenten) Anforderungen an soziale Nachhaltigkeit und damit verbundene Verfahren formulieren, beeinflusst die wahrgenommene prozedurale Fairness und betreffende reziproke Verhaltensweisen des Unterpelieferanten: Wenn auf der einen Seite Zwischenhändler soziale Nachhaltigkeitsanforderungen als „Chance“ formulieren und diese vom Unterpelieferanten als prozedural fair wahrgenommene werden (z.B. konstruktive Dialoge führen, Bewusstsein zur Wissensteilung schaffen, finanzielle Anreize bieten), reagieren die Unterpelieferanten positiv, was sich in Form der Erfüllung von Mindestanforderungen oder Verbesserung der Arbeitnehmerbeziehungen manifestiert. Wenn auf der anderen Seite Zwischenhändler soziale Nachhaltigkeitsanforderungen als „Isolierung“ formulieren und diese vom Unterpelieferanten als prozedural unfair wahrgenommene werden (z.B. durch begrenzten Dialog und Wissensaustausch, drohende Haltung), reagieren die Unterpelieferanten negativ, was sich in Form von Täuschung, Misstrauen oder Feindseligkeit manifestiert.
			2. n = 11 (Eigentümer, Geschäftsführer und weitere Stakeholder sowie Datenquellen in dyadischen Unterpelieferanten-Zwischenhändler-Beziehungen der Strickwaren-Industrie in Indien); multiple Fallstudien (Längsschnittstudie über viereinhalb Jahre): 111 halbstrukturierte Interviews unterschiedlicher Stakeholder, Beobachtungen, informelle Gespräche, Dokumenten- und Datenbankenanalyse, qualitative Datenanalyse	
			3. prozedurale Fairness	
			4. Direkter Effekt: positives reziprokes Verhalten, negatives reziprokes Verhalten	
29	A+		1. Studie 1: Auswirkung von Aufwärts- und Abwärtsreferenzdiskrepanz auf wahrgenommene distributive Fairness sowie der	Studie 1: Eine bestehende Geschäftsbeziehung wird als distributiv unfair/fair wahrgenommen, wenn ein Unternehmen sich

¹⁰⁶ In der Erhebung von Soundararajan und Brammer (2018) wurden das Anbieterunternehmen und weitere Stakeholder zur Beurteilung von Fairness-Wahrnehmungen des Kundenunternehmens befragt.

H. S. Lee und
Griffith (2019)

moderierende Einfluss von Bindungsstärke (schwach/stark) zum Einzelhändler auf den Effekt von Aufwärts- bzw. Abwärtsreferenzdiskrepanz auf distributive Fairness in Einzelhändler-Lieferanten-Beziehungen; **Studie 2:** Auswirkung von Bindungsstärke (schwach/stark) auf wahrgenommene distributive Fairness sowie der medierende Einfluss von Vertrauen in den Einzelhändler auf die Beziehung zwischen den genannten Konstrukten als auch Auswirkung vom Erklärungszeitpunkt (reaktiv/proaktiv) auf wahrgenommene distributive Fairness sowie der medierende Einfluss von wahrgenommener Angemessenheit vom Erklärungszeitpunkt auf die Beziehung zwischen den genannten Konstrukten in Einzelhändler-Lieferanten-Beziehungen

2. **Studie 1:** n = 212 (hochrangige Führungskräfte von Lieferanten bei Laden-im-Laden-Formaten unterschiedlicher Produktkategorien in Japan); Fragebogenerhebung, konfirmatorische Faktorenanalyse (Mplus), Spline Regressionsanalyse, kleinste Quadrate Regression; **Studie 2:** n = 255 (Filialleiter bei Laden-im-Laden-Formaten unterschiedlicher Produktkategorien in Japan); Szenario-basiertes online Experiment, konfirmatorische Faktorenanalyse (AMOS), Bootstrapping-Methode, PROCESS Makro Model (SPSS)
3. distributive Fairness
4. *Fairness konzeptualisiert als zentrales Konstrukt; Studie 1: Einflussgrößen:* Aufwärtsreferenzdiskrepanz, Abwärtsreferenzdiskrepanz; **Moderator-Effekt:** Bindungsstärke zum Einzelhändler moderiert Effekt von Aufwärts- bzw. Abwärtsreferenzdiskrepanz auf distributive Fairness; **Studie 2: Einflussgrößen:** Bindungsstärke (schwach/stark), Erklärungszeitpunkt (reaktiv/proaktiv); **Mediator-Effekt:** Vertrauen in den Einzelhändler mediert Beziehung zwischen Bindungsstärke (schwach/stark) und distributive Fairness; wahrgenommene Angemessenheit vom Erklärungszeitpunkt mediert Beziehung zwischen Erklärungszeitpunkt (reaktiv/proaktiv) und distributive Fairness

aufgrund fehlender Informationen mit ungleich leistungsstärkeren/leistungsschwächeren Referenzunternehmen vergleicht (z.B. weitere Lieferanten des Geschäftspartners). Es wird hier auch von Aufwärts- bzw. Abwärtsreferenzdiskrepanz gesprochen: Während der negative Effekt der Aufwärtsreferenzdiskrepanz auf wahrgenommene distributive Fairness durch den moderierenden Einsatz von der ausgeprägten Bindungsstärke zwischen den Unternehmen verringert wird, verstärkt die ausgeprägte Bindungsstärke den positiven Effekt der Abwärtsreferenzdiskrepanz auf distributive Fairness. **Studie 2:** Einzelhändler können bei Aufwärtsreferenzdiskrepanzen die nachteiligen Auswirkungen einer geringeren Wahrnehmung der distributiven Fairness abmildern, indem sie starke Bindungen zum Lieferanten aufbauen und prozessual faire Maßnahmen ergreifen. Entsprechend wirkt sich die Bindungsstärke zwischen Lieferanten und Einzelhändlern positiv auf die wahrgenommene distributive Fairness des Lieferanten aus – dieser Effekt wird durch Vertrauen mediert (verstärkt). Des Weiteren wirkt sich der proaktive Erklärungszeitpunkt des Einzelhändlers positiv auf die wahrgenommene distributive Fairness des Lieferanten aus – dieser Effekt wird durch die wahrgenommene Angemessenheit vom Erklärungszeitpunkt mediert (verstärkt). **Besonderheiten:** Studie liefert Beitrag zur Theorie des sozialen Vergleichs. Bei Geschäftsbeziehungen wird das Konzept der Referenzdiskrepanz zum Problem, je mehr sich ein Unternehmen mit wesentlich leistungsstärkeren Referenzunternehmen vergleicht und daher das Verhalten des Geschäftspartners als unfair bewertet.

30	B	Pan et al. (2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver Fairness (In-)Kongruenz auf nicht-dominante Machtausübung des mächtigen Lieferanten in dyadischen Käufer-Lieferanten-Beziehungen 2. n = 342 (Eigentümer, Einkaufs- und Vertriebsleiter dyadischer Käufer-Lieferanten-Einkäufer-Beziehungen der Mobiltelefon-Industrie in China); Fragebogenerhebung, confirmatorische Faktorenanalyse, polynomiale Regressionsanalyse, Response-Surface-Methode, Bootstrapping-Methode 3. distributive Fairness 4. Direkter Effekt: nicht-dominante Machtausübung des Lieferanten; Indirekter Effekt: Vertragsdurchsetzung des Käufers, Compliance des Käufers, Zufriedenheit des Käufers 	<p>Ähnlichkeiten (und Unterschiede) von wahrgenommener distributiver Fairness bei Anbietern und Käufern wirken sich auf nicht-dominante Machtausübung des mächtigen Lieferanten und schließlich auf die Einstellung und das Verhalten der Käufer aus: Der Anbieter erhöht seine nicht-dominante Machtausübung zur Aufrechterhaltung kongruenter (übereinstimmender) oder zur Verbesserung inkongruenter (nicht übereinstimmender) Wahrnehmungen von distributiver Fairness. Einerseits bedeutet Macht, Kontrolle zur Verbesserung zu haben (Rolle der Kontrolle); andererseits bedeutet Macht, Verantwortung zur Aufrechterhaltung zu besitzen (Rolle der Verantwortung). In beiden Situationen sind die Einstellungs- und Verhaltensreaktionen in Bezug auf Vertragsdurchsetzung, Compliance und Zufriedenheit des Käufers positiv. Folglich mediert nicht-dominante Machtausübung des mächtigen Lieferanten partiell den Zusammenhang zwischen Fairness-Wahrnehmungen und den Einstellungs- und Verhaltensreaktionen des Käufers. Besonderheiten: Ergebnisse entsprechen den Vorstellungen der Befragten aus dem chinesischen/asiatischen Kulturraum, in der Macht konzeptionell mit Verantwortung und Verpflichtung verbunden ist und zur Wahrung von Harmonie beiträgt.</p>
31	B	Jia et al. (2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener distributiver und prozeduraler Fairness auf Opportunismus des Weiterverkäufers sowie der moderierende Einfluss von distributiver und prozeduraler Fairness auf den Effekt von dominanten bzw. nicht-dominanten Beeinflussungsstrategien des mächtigeren Herstellers auf Opportunismus des Weiterverkäufers in Hersteller-Weiterverkäufer-Beziehungen 2. n = 348 (Führungskräfte von Weiterverkäufern der Mobiltelefon-Industrie in China); Fragebogenerhebung, confirmatorische Faktorenanalyse, multiple Regressionsanalyse 3. distributive und prozedurale Fairness 4. Direkter Effekt: Opportunismus des Weiterverkäufers; Moderator-Effekt: distributive und prozedurale Fairness moderieren Effekt 	<p>Wahrgenommene prozedurale Fairness hat einen negativen direkten Effekt auf Opportunismus des Weiterverkäufers (der Effekt von distributiver Fairness ist nicht signifikant). Entgegen der Annahme moderiert distributive Fairness zudem den positiven Effekt von dominanten Beeinflussungsstrategien des Herstellers auf Opportunismus des Weiterverkäufers positiv (der Effekt von prozeduraler Fairness ist nicht signifikant). Des Weiteren moderiert prozedurale Fairness den negativen Effekt von nicht-dominanten Beeinflussungsstrategien des Herstellers auf Opportunismus des Weiterverkäufers negativ (der Effekt von distributiver Fairness ist nicht signifikant). Besonderheiten: Nicht signifikante Effekte von distributiver Fairness auf Opportunismus des Weiterverkäufers können auf die kollektivistisch geprägte Kultur der Befragten aus dem</p>

			von dominante Beeinflussungsstrategien des Herstellers bzw. nicht-dominante Beeinflussungsstrategien des Herstellers auf Opportunismus des Wiederverkäufers	chinesischen/asiatischen Kulturraum zurückgeführt werden, wo das Wohlergehen des Kollektivs höher gewertet wird als das Interesse eines Individuums.
32	C	Zhang et al. (2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswirkung von wahrgenommener Fairness auf Opportunismus des Einkäufers in dyadischen Lieferanten-Einkäufer-Beziehungen 2. n = 232 (Gebiets-, Vertriebs- und Einkaufsleiter dyadischer Lieferanten-Einkäufer-Beziehungen unterschiedlicher Industrien in China); persönliche Befragung, konfirmatorische Faktorenanalyse, Strukturgleichungsmodellierung (LISREL) 3. allgemeine Fairness (keine explizite Differenzierung unterschiedlicher Fairness-Dimensionen; Bezug zu distributiver und prozeduraler Fairness) 4. Direkter Effekt: Opportunismus des Einkäufers; Wirkung(en): Wertanreicherung des Verkäufers 	Wahrgenommene Fairness hat einen negativen direkten Effekt auf Opportunismus des Einkäufers, welcher sich wiederum negativ auf die Wertanreicherung des Verkäufers auswirkt. Zudem beeinflusst eine vertragliche Governance Fairness-Wahrnehmungen negativ und eine relationale Governance Fairness-Wahrnehmungen positiv.

Anhang 3: Konzeptionelle Arbeiten zu Fairness und Unfairness in interorganisationalen Beziehungen

Nr.	JQ3	Autor(en)	1.	Zentrale Ergebnisse
			2.	
			Untersuchungsgegenstand bzw. Ziel	
			Theoretische Fundierung	
			Betrachtete Fairness-Facetten	
			Betrachtete Konsequenzen der Fairness/Unfairness	
1	A+	Frazier (1983)	<ol style="list-style-type: none"> Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens zur Erklärung des Austauschverhaltens von Vertriebspartnern unter Berücksichtigung wahrgenommener Fairness in interorganisationalen Beziehungen Keine eindeutige theoretische Grundlage equity Fairness (konzeptualisiert als „level of equity“) Unmittelbare Auswirkung(en): individueller Einsatz/Beitrag zum Ausgleich des Austausches, Zufriedenheit/Unzufriedenheit mit der gesamten Austauschbeziehung 	Es wird ein Rahmenkonzept zur Beschreibung des interorganisationalen Austauschverhaltens mit den Prozessphasen Initiierung, Umsetzung und Überprüfung sowie der hier erzielten relativen Gewinne und Verluste entwickelt. Das Ausmaß der wahrgenommenen Fairness wirkt sich einerseits auf die Erhöhung/Reduzierung des individuellen Einsatzes bzw. Beitrages der Partner durch sogenannte „balancing operations“ und andererseits auf die Zufriedenheit mit der gesamten Austauschbeziehung aus.
2	A+	Dwyer et al. (1987)	<ol style="list-style-type: none"> Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens durch die Erarbeitung eines Phasenmodells zur Beschreibung der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung mit der beziehungsstiftenden Rolle von wahrgenommener Fairness in Käufer-Verkäufer-Beziehungen Keine eindeutige theoretische Grundlage; teilweise Bezug zum Contract Law Fairness (konzeptualisiert als „just sanctions“ und „unjust sanctions“) Unmittelbare Auswirkung(en): freiwillige Einhaltung von Vorschriften und Verhaltensweisen zur Unterstützung kollektiver Ziele, Beendigung der Zusammenarbeit 	Es wird ein fünfstufiges Phasenmodell zur Entwicklung von Geschäftsbeziehungen bestehend aus Aufmerksamkeits-, Explorations-, Expansions-, Commitment- und Auflösungsphase entwickelt. Fairness-Wahrnehmungen spielen insbesondere beim Beziehungsaufbau in der Explorationsphase eine bedeutende Rolle. Während die Anwendung fairer Sanktionen/Maßnahmen des mächtigeren Partners gegenüber dem abhängigeren Partner die freiwillige Einhaltung von Vorschriften und Verhaltensweisen zur Erreichung kollektiver Ziele fördert, kann die Anwendung unfairer Sanktionen/Maßnahmen zur Beendigung der Beziehung führen.
3	A+		<ol style="list-style-type: none"> Entwicklung eines Phasenmodells zum Vergleich von Just-in-Time Beziehungen durch Identifikation relevanter Bedingungen für die 	Es wird ein Phasenmodell zur Beschreibung von interorganisationalen Beziehungen mit den Prozessphasen Interesse,

		Frazier et al. (1988)	<p>Anbahnung und den Erfolg von Austauschbeziehungen unter Berücksichtigung von wahrgenommener Fairness zwischen Original Equipment Manufacturer und ihren Komponenten-Zulieferern</p> <hr/> <p>2. Political Economies Paradigma, Resource Dependence Theory, Transaktionskostenanalyse, Bezug zum konzeptionellen Rahmen des interorganisationalen Austausches von Frazier (1983) und zum konzeptionellen Rahmen des relationalen Austausches von Dwyer et al. (1987)</p> <hr/> <p>3. equity Fairness (konzeptualisiert als „level of equity“)</p> <hr/> <p>4. Unmittelbare Auswirkung(en): Zufriedenheit</p>	<p>Initiierung, Ablehnung, Umsetzung und Überprüfung entwickelt. Ziel ist es eine bestehende Geschäftsbeziehung mit Alternativen zu vergleichen. Eine als fair wahrgenommene Beziehung während der Überprüfungsphase erhöht die Zufriedenheit der Partner, was sich wiederum positiv auf die erfolgreiche Bewertung der Austauschbeziehung auswirkt.</p>
4	A+	Gundlach und Murphy (1993)	<p>1. Erörterung der Rolle von Fairness im Zusammenhang mit Vertragsrecht und Ethik hinsichtlich des Aufbaus und der Aufrechterhaltung von Käufer-Verkäufer-Beziehungen</p> <hr/> <p>2. Keine eindeutige theoretische Grundlage; teilweise Bezug zum Contract Law</p> <hr/> <p>3. equity Fairness (Verweis auf Konzept der distributiven Fairness)</p> <hr/> <p>4. Unmittelbare Auswirkung(en): Vollendung von Austauschgeschäften</p>	<p>Fairness stellt neben Vertrauen, Verantwortung und Commitment eine zentrale Voraussetzung für einen ethischen Austausch dar und wird als kritisch für den Aufbau von Geschäftsbeziehungen betrachtet. Equity als ethischer Grundsatz wird zudem als alternativer Regelungsmechanismus zur konventionellen vertraglichen Gestaltung in Austauschbeziehungen gesehen.</p>
5	A+	Ring und van de Ven (1994)	<p>1. Entwicklung eines zyklischen Prozessmodells zur Bewertung der Phasen Verhandlung, Commitment und Ausführung von Verpflichtungen unter Berücksichtigung der Rolle von Fairness als wichtiges Kriterium in kooperativen Geschäftsbeziehungen</p> <hr/> <p>2. Transaktionskostentheorie, Agency Theory, teilweise Bezug zum Contract Law</p> <hr/> <p>3. equity Fairness (konzeptualisiert als „fair dealing“)</p> <hr/> <p>4. Unmittelbare Auswirkung(en): Bewertung der Verhandlungen, Bewertung des Commitments, Bewertung der Ausführungen von Verpflichtungen</p>	<p>Es wird ein zyklisches Prozessmodell zur Entwicklung kooperativer Geschäftsbeziehungen mit den drei Phasen Verhandlung, Commitment und Ausführung von Verpflichtungen entwickelt. Im Mittelpunkt stehen formale, rechtliche sowie informelle Prozesse, die als Heuristik zur Bewertung der Phasen herangezogen werden: In jeder Phase finden parallel formelle und informelle Prozesse statt, die sich gegenseitig und damit die Beziehung beeinflussen können. Außerdem wird die Beziehung durch wiederholte Interaktionen zwischen den Geschäftspartnern kontinuierlich auf Basis von Fairness- und Effizienz-Aspekten (re-)evaluiert. Dabei wird wahrgenommene Fairness im Sinne von Reziprozität bewertet. Die Geschäftsbeziehung wird</p>

				auf Basis ausbalancierter formeller/informeller Prozesse fortgeführt.
6	A	Gassenheimer et al. (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens zur Erklärung der Rolle von wahrgenommener distributiver Fairness bei der Entscheidung über die Fortsetzung oder Beendigung von Käufer-Lieferanten-Beziehungen 2. Transaktionskostenanalyse, Social Exchange Theory, Distributive Justice Theory 3. distributive Fairness (konzeptualisiert als Equity, Equality und Need) 4. Unmittelbare Auswirkung(en): Entscheidung zur Fortsetzung oder Beendigung der Beziehung 	<p>Es wird ein Modell zur Bewertung der Fortsetzung von Geschäftsbeziehungen auf Grundlage ökonomischer und sozialer Werte sowie wahrgenommener distributiver Fairness entwickelt. In Kritik an einer rein ökonomischen Betrachtung von distributiver Fairness wird ein Konzept der relationalen Fairness basierend auf ökonomischen und sozialen Werten erarbeitet, indem Fairness als Maß für die Bewertung einer Geschäftsbeziehung dient. Dabei wird distributive Fairness unterschieden in Equity als „economic value“, Equality als „social value“ und Need als „group value“. Durch das Erkennen fairnessbezogener Gemeinsamkeiten/Unterschieden zwischen den Partnern können diese potenzielle Werte und wirksame Mittel zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung ableiten. Fairness dient somit als Maßstab für den Wert der Beziehung und die Kompromissbereitschaft zwischen sozialen und ökonomischen Interessen zur Aufrechterhaltung der Beziehung.</p>
7	A+	Cui et al. (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mathematische Modellierung der Auswirkungen wahrgenommener distributiver Fairness auf die Koordination der dualen Lieferkette in Einzelhändler-Hersteller-Beziehungen (Hinweis: In der Modellierung wird von einem bilateralen Monopol ausgegangen, in dem Hersteller und Einzelhändler auf Fairness bedacht sind) 2. Keine eindeutige theoretische Grundlage 3. distributive Fairness (modelliert als inequity aversion) 4. Unmittelbare Auswirkung(en): Koordination der Lieferkette 	<p>Es wird mathematisch aufgezeigt, dass ein durch den Hersteller fair festgelegter Großhandelspreis als Steuerungsmechanismus für optimale Verträge in Lieferketten dienen kann: Der Hersteller hat aufgrund von Ungleichheitsaversion einen Anreiz, ein faires Ergebnis innerhalb der Geschäftsbeziehung zu erreichen. Dabei lässt sich die Koordination der Lieferkette durch einen konstanten Großhandelspreis über den eigenen Grenzkosten realisieren ohne dass aufwendige Preisverträge benötigt werden. Auf diese Weise kann in fairen Lieferketten das Problem der doppelten Marginalisierung umgangen sowie der maximale Profit und Nutzen für die Partner realisiert werden. In einer durch Fairness geprägten Lieferkette reicht also ein einfacher Vertrag zur optimalen Koordination aus, was bei einer auf monetären Auszahlungen fokussierten Lieferkette nicht der Fall ist.</p>

8	A	Ireland und Webb (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erörterung der Anwendung wahrgenommener distributiver und prozeduraler Fairness als Strategie zur Schaffung eines optimalen Niveaus von Vertrauen und Macht (Vertrauens-/Machtklima) und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit in strategischen Lieferketten 2. Social Capital Theory, Resource Dependence Theory, Transaktionskostentheorie 3. distributive und prozedurale Fairness 4. Unmittelbare Auswirkung(en): Vertrauens-/Machtklima 	<p>Es wird die Anwendung distributiver und prozeduraler Fairness als Strategie zur Schaffung eines optimal ausbalancierten Niveaus von Vertrauen und Macht (Vertrauens-/Machtklima) vorgeschlagen, um in strategischen Lieferketten optimal auf dynamische Marktgegebenheiten reagieren zu können und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen: Ist Fairness vorhanden, kann bei vorhandenem Vertrauen mehr Macht ausgeübt werden. Ein hohes Maß an wahrgenommener distributiver und prozeduraler Fairness schafft eine Atmosphäre, um innerhalb der strategischen Lieferkette gemeinsames Unternehmertum und Lernen zu etablieren und schneller Marktlücken zu schließen.</p>
9	C	Crosno und Dahlstrom (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens auf Basis der Transaktionskostentheorie und Fairness Heuristic Theory als komplementäre Perspektiven in unterschiedlichen Entwicklungsphasen von Geschäftsbeziehungen 2. Transaktionskostentheorie, Fairness Heuristic Theory 3. distributive, prozedurale und interaktionale Fairness (konzeptualisiert als allgemeines Gesamturteil von Fairness) 4. Unmittelbare Auswirkung(en): Struktur der Governance, transaktionsspezifische Investitionen 	<p>Während Transaktionskosten in der Aufmerksamkeits-/Auswahlphase sowie der abschließenden Auflösungsphase einer Geschäftsbeziehung besonders relevant sind, nehmen Fairness-Heuristiken in der Explorations- und Expansionsphase eine zentrale Rolle ein und beeinflussen Transaktionskosten. Bei noch fehlendem Vertrauen helfen Fairness-Heuristiken von Boundary Spannern bei Entscheidungen über das Einbringen von Ressourcen. Die komplementären Perspektiven beider Theorien geben zusätzliche Einblicke zum Übergang von einem marktbasierten zu einem beziehungsbasierten Austausch. Die Berücksichtigung distributiver, prozeduraler und interaktionaler Fairness-Wahrnehmungen hilft bei der Etablierung langfristiger Geschäftsbeziehungen, wohingegen wahrgenommene Unfairness bereits in der Explorationsphase zur vorzeitigen Auflösung der Beziehung führen kann.</p>
10	C	Hammervoll (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konzeptualisierung der moderierenden Wirkung wahrgenommener distributiver Fairness auf die Auswirkung von transaktionalen bzw. relationalen Beziehungsschäden auf destruktive und konstruktive Reaktionen auf die Beziehungsschäden bei Lieferketten in Käufer-Lieferanten-Beziehungen 2. Dependence Theory 	<p>Wahrgenommene distributive Fairness spielt eine wichtige Rolle bei Reaktionen auf Beziehungsschäden: Je höher der durch distributive Fairness erzeugte ökonomische und soziale Wert innerhalb der Lieferkette, desto konstruktiver werden die Partner der Lieferkette auf den transaktionalen und/oder relationalen Beziehungsschaden reagieren und vice versa.</p>

			<ol style="list-style-type: none"> 3. distributive Fairness (konzeptualisiert als Equity, Equality und Need) 	
			<ol style="list-style-type: none"> 4. Moderator-Wirkung: distributive Fairness moderiert Auswirkung von transaktionalen bzw. relationalen Beziehungsschäden auf destruktive und konstruktive Reaktionen auf die Beziehungsschäden 	
11	C	Ting (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erörterung der Konstrukt-Beziehungen von Fairness und Beziehungsqualität mit den Komponenten Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment sowie deren Verbindungen auf Ebene der weiter konkretisierten Konstrukt-Dimensionen in Lieferanten-Einzelhändler-Beziehungen 	<p>Es wird ein Zwei-Domänen-Modell bestehend aus einer ergebnisorientierten Outcome Domain als „economic chain“ und einer prozessorientierten Process Domain als „social chain“ vorgeschlagen, wobei sich Fairness jeweils auf Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment auswirkt: Während die „economic backbone chain“ durch distributive Fairness, ökonomische Zufriedenheit, Vertrauen in Fähigkeiten und kontinuierliches Commitment charakterisiert ist, zeichnet sich die „social backbone chain“ durch prozedurale und interaktionale Fairness, nicht-ökonomische Zufriedenheit, Vertrauen in den wohlwollenden Umgang und Integrität sowie affektives und normatives Commitment aus. Dabei bestehen enge Beziehungen zwischen den definierten Konstrukt-Dimensionen der Domänen. Entsprechend sollten auftretende Probleme innerhalb einer Domäne durch Verbesserungen der konkretisierten Konstrukt-Dimensionen abgemildert werden.</p>
			<ol style="list-style-type: none"> 2. Prinzip des Resource Exchange, Prinzip des Mental Accounting, Prospect Theory, Justice Theory 	
			<ol style="list-style-type: none"> 3. distributive, prozedurale und interaktionale Fairness 	
			<ol style="list-style-type: none"> 4. Unmittelbare Auswirkung(en): Zufriedenheit (ökonomische Zufriedenheit, nicht-ökonomische Zufriedenheit), Vertrauen (Vertrauen in Fähigkeiten, Vertrauen in wohlwollenden Umgang, Vertrauen in Integrität), Commitment (affektives Commitment, kontinuierliches Commitment, normatives Commitment) 	
12	C	Sharma und Jain (2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mathematische Modellierung der Auswirkungen von Fairness-Bedenken (Bestrafungen bei unfairen Vorteilen des Partners) eines Einzelhändlers auf die Preispolitik, die individuellen Gewinne und die Gesamtleistung der dualen Lieferkette in Einzelhändler-Hersteller-Beziehungen (Hinweis: In der Modellierung wird davon ausgegangen, dass der Hersteller fairness-neutral und der Einzelhändler fairness-orientiert ist) 	<p>Die analytischen Ergebnisse des Modells beschreiben, wie Fairness-Bedenken und Verhandlungsmacht gemeinsam die Entscheidungen innerhalb einer Lieferkette beeinflussen: Wenn der Einzelhändler bei vorhandener Verhandlungsmacht gering auf seine Fairness bedacht ist, wirkt sich dies positiv auf seine Leistung (Realisierung höherer Gewinne) aus, da sowohl der Großhandelspreis des Herstellers als auch der Direktpreis sinken. Wenn die Fairness-Bedenken zu groß werden, wirkt sich dies allerdings negativ auf die Leistung des Einzelhändlers aus, weil</p>
			<ol style="list-style-type: none"> 2. Keine eindeutige theoretische Grundlage; Stackelberg-Modell, Nash-Gleichgewicht, spieltheoretischer Ansatz 	

-
- | | |
|--|---|
| 3. allgemeine Fairness (keine explizite Differenzierung unterschiedlicher Fairness-Dimensionen; modelliert als Modell der Nash-Verhandlungsfairness) | |
| <hr/> | |
| 4. Unmittelbare Auswirkung(en): Preispolitik, individuelle Gewinne, Gesamtleistung der dualen Lieferkette | der Hersteller eine aggressive Preispolitik betreibt und die (End-)Kunden zum direkten Online-Kanal des Herstellers abwandern. Daher trägt fairness-orientiertes Verhalten des Einzelhändlers nicht zwangsläufig zu besseren Leistungen bei. Zudem sinkt die Gesamtleistung der Lieferkette bei Fairness-Bedenken des Einzelhändlers aufgrund von Preisauflagen und damit doppelter Marginalisierung. Besonderheiten: Die mathematisch-analytische Studie führt eine neuartige Fairness-Modellierung mit dem Nash-Gleichgewicht als optimale (faire) Verhandlungslösung ein (statt, wie bei derartigen Arbeiten üblich, Modelle der inequity aversion zu verwenden). |
-

Anhang 4: Interviewleitfaden

Leitfaden Experteninterview	
 Freie Universität Berlin	
Interviewer:	Tobias Großmann
Interviewter:	_____
Datum:	_____
Zeit (Beginn/Ende):	_____
Form:	_____
Ort:	_____
1. THEMENBLOCK	
Einstieg: Zielsetzung des Interviews und Informationen zur Durchführung	
Dank für Teilnahme	<p>Ich freue mich sehr, dass Sie sich für dieses Gespräch bereit erklärt und Zeit genommen haben.</p> <p>Ich möchte mich am Anfang noch einmal kurz vorstellen und erklären, warum ich Sie zu diesem Interview angefragt habe.</p>
Persönliche Vorstellung	<p>Zunächst kurz zu meiner Person: Ich bin wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Marketing-Department der Freien Universität Berlin. In meiner Tätigkeit am Marketing-Department bin ich insbesondere als Studienbetreuer und Programm Manager für die weiterbildenden Masterstudiengänge EMBM und China-Europe EMBM mitverantwortlich. Zudem arbeite ich an meiner Dissertation.</p>
Benennung Forschungsprojekt	<p>Im Rahmen meiner Promotion beschäftige ich mich mit wahrgenommener (also empfundener) Fairness im Kontext der Vertragsverhandlung und der anschließenden Vertragsausführung im B2B-Bereich. Folglich geht es hier um Geschäftstätigkeiten zwischen Unternehmen oder sonstigen Organisationen. Hierbei kann es sowohl in der Vertragsverhandlung als auch in der Vertragsausführung zu fairem oder unfairem Verhalten sowie den entsprechenden Fairness-Wahrnehmungen der beteiligten Akteure kommen.</p> <p>Das Ziel der Untersuchung ist, die Bedeutung sowie die Zusammenhänge und Auswirkungen von wahrgenommener Fairness bei Vertragsverhandlungen und Vertragsausführungen zu untersuchen. Hierbei stellt die Vertragsverhandlung die zeitlich vorgelagerte Ex-ante-Perspektive und die Vertragsausführung die nachgelagerte Ex-post-Perspektive eines Vertrages dar. Nach erfolgreicher Vertragserfüllung ist das Projekt bzw. das Geschäft abgeschlossen und es stehen beispielsweise mögliche Folgeprojekte, also Wiederkauf- bzw. Wiederverkaufentscheidungen der beteiligten Unternehmen an.</p>
Grund und Zielsetzung des Interviews	<p>Als Ausgangspunkt für die empirische Erhebung führe ich aktuell Gespräche mit Vertretern aus der Praxis. Ziel der Interviews ist, das Thema der wahrgenommenen Fairness bei Verhandlungen und der Ausführung von Verträgen besser zu verstehen und vertiefte Einsichten und Erkenntnisse von Praxisvertretern zu erhalten. Ich würde mich daher sehr freuen, wenn Sie Ihre persönlichen Erfahrungen mit mir teilen.</p>
Betonung offener Charakter	<p>Mir ist sehr wichtig zu betonen, dass es keine richtigen oder falschen Antworten auf meine Fragen gibt. Zudem ist mir ein offener Gesprächscharakter sehr wichtig.</p> <p>Bitte scheuen Sie sich also nicht, bei Unklarheiten jederzeit nachzufragen oder weitere Gesichtspunkte aufzugreifen, wenn Ihnen diese bedeutsam erscheinen.</p>

Verwendung eines teilstrukturierten Interviewleitfadens	Um das Interview thematisch und inhaltlich zu strukturieren, habe ich einen teilstrukturierten Interviewleitfaden vorbereitet. An diesem Leitfaden orientieren sich die einzelnen Themenblöcke und deren Detailfragen.
Verwendung Digitalrecorder	Damit keine Informationen verloren gehen und wir uns dem Gespräch mit voller Aufmerksamkeit widmen können, würde ich Sie zudem gerne noch um Erlaubnis bitten, ein Aufnahmegerät zu verwenden und das Interview digital aufzunehmen. Die Aufnahme des Gespräches ermöglicht zudem eine präzisere Auswertung der durchgeführten Interviews. Ergänzend werde ich mir ggf. während des Interviews handschriftliche Notizen machen.
Zusicherung vollkommener Anonymität	Besonders wichtig ist mir in diesem Zusammenhang noch zu betonen, dass alles was Sie mir erzählen selbstverständlich vertraulich behandelt und anschließend von mir komplett anonymisiert wird. So bleibt alles hier Besprochene anonym und es können im Nachhinein keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person oder ein bestimmtes Unternehmen getätigt werden. Zudem werde ich Sorge tragen, dass sämtliche Datenschutzverpflichtungen eingehalten werden. <u>Sind Sie mit der Audioaufnahme einverstanden?</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein
Verlauf und Klärung abschließender Fragen vor Beginn des Interviews	Ich habe für unser Gespräch ca. 45 Minuten veranschlagt. Haben Sie anschließende Termine, so dass wir zu einer bestimmten Zeit fertig sein müssen? Haben Sie noch Fragen? ...Gibt es noch etwas, was Sie vorab gerne klären möchten?
Tätigkeitsbereiche und Einordnung Interviewpartner in Transaktionsphasen	Bevor wir mit dem Interview beginnen, möchte ich vorab noch kurz Ihren Tätigkeitsbereich in Ihrem Unternehmen abgrenzen. Dies ist wichtig, um Sie nachfolgend in die richtigen Fragenblöcke einzuordnen: Würden Sie Ihr Aufgabengebiet und Ihre damit im Zusammenhang stehenden Erfahrungen eher der Phase der Vertragsverhandlung oder der Phase der Vertragsausführung zuordnen? ...Oder füllen Sie möglicherweise in Ihrem Aufgabengebiet beide Tätigkeitsbereiche aus? <u>Einordnung der Transaktionsphase(n):</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Vertragsverhandlungsphase <input type="radio"/> Vertragsausführungsphase <u>Einordnung der Perspektive:</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Verkäufersicht (z.B. Vertrieb) <input type="radio"/> Käufersicht (z.B. Einkauf)
Beginn Interview	Wenn sie nichts dagegen haben, schalte jetzt das Aufnahmegerät ein? → EINSCHALTEN DES DIGITALRECORDERS
2. THEMENBLOCK	
Begriffsverständnis, Bedeutung und generelle Auswirkungen von wahrgenommener Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung	
Einstiegsfrage: Begriffsverständnis von <i>Fairness</i> allgemein und Relevanz im Geschäftsleben	Was verstehen Sie unter <i>Fairness</i> ganz allgemein und wie wichtig ist <i>Fairness</i> für Sie im Geschäftsleben?

Episodische Erzähl-aufforderung zu <i>Fairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Versuchen Sie sich an eine Vertragsverhandlungssituation zu erinnern, die Ihrer Meinung nach durch besonders <i>fares Verhalten</i> Ihres Geschäftspartners gekennzeichnet war. Bitte erzählen/berichten Sie mir von dieser Situation. • Versuchen Sie sich an eine Vertragsausführungssituation zu erinnern, die Ihrer Meinung nach durch besonders <i>fares Verhalten</i> Ihres Geschäftspartners gekennzeichnet war. Bitte erzählen/berichten Sie mir von dieser Situation.
Episodische Erzähl-aufforderung zu <i>Unfairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Versuchen Sie sich an eine Vertragsverhandlungssituation zu erinnern, die Ihrer Meinung nach durch besonders <i>unfares Verhalten</i> Ihres Geschäftspartners gekennzeichnet war. Bitte erzählen Sie mir von dieser Situation. • Versuchen Sie sich an eine Vertragsausführungssituation zu erinnern, die Ihrer Meinung nach durch besonders <i>unfares Verhalten</i> Ihres Geschäftspartners gekennzeichnet war. Bitte erzählen Sie mir von dieser Situation.
Begriffsverständnis <i>Fairness</i> und <i>Unfairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bei einer Vertragsverhandlung, was kennzeichnet für Sie grundsätzlich/allgemein ein besonders <i>fares Verhalten</i>? • Bei einer Vertragsverhandlung, was kennzeichnet für Sie grundsätzlich/allgemein ein besonders <i>unfares Verhalten</i>? • Bei einer Vertragsausführung, was kennzeichnet für Sie grundsätzlich/allgemein ein besonders <i>fares Verhalten</i>? • Bei einer Vertragsausführung, was kennzeichnet für Sie grundsätzlich/allgemein ein besonders <i>unfares Verhalten</i>?
Bedeutung und Auswirkungen von <i>Fairness</i> bzw. <i>Unfairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bei einer Vertragsverhandlung, wie würden Sie die Rolle von <i>Fairness</i> bzw. <i>Unfairness</i> einschätzen/bewerten? • Optional: Bei einer Vertragsverhandlung, welche Auswirkungen hat <i>fares</i> oder <i>unfares Verhalten</i>? • Bei einer Vertragsausführung, wie würden Sie die Rolle von <i>Fairness</i> bzw. <i>Unfairness</i> einschätzen/bewerten? • Optional: Bei einer Vertragsausführung, welche Auswirkungen hat <i>fares</i> oder <i>unfares Verhalten</i>?
Begriffsverständnis <i>Vertragsverhandlungsfairness</i> und <i>Vertragsausführungsfairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie den Begriff <i>Verhandlungsfairness</i> definieren? Welche Schlagwörter fallen Ihnen ein? • Wie würden Sie den Begriff <i>Vertragsausführungsfairness</i> (bzw. <i>Vertragsumsetzungsfairness</i>, <i>Vertragsimplementierungsfairness</i>) definieren? Welche Schlagwörter fallen Ihnen ein?
3. THEMENBLOCK	
Als nächstes möchte ich auf unterschiedliche Facetten von wahrgenommener Fairness und Unfairness eingehen.	
Konzeptualisierung wahrgenommener informationaler Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung	
Operationalisierung <i>informationaler Fairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • In einer Vertragsverhandlung, wodurch zeichnet sich Ihrer Meinung nach ein besonders <i>fairer Informationsaustausch</i> zwischen den beteiligten Akteuren aus? • In einer Vertragsausführung, wodurch zeichnet sich Ihrer Meinung nach ein besonders <i>fairer Informationsaustausch</i> zwischen den beteiligten Akteuren aus?
Operationalisierung <i>informationaler Unfairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • In einer Vertragsverhandlung, was kennzeichnet für Sie einen besonders <i>unfairen Informationsaustausch</i> zwischen den beteiligten Akteuren? • In einer Vertragsausführung, was kennzeichnet für Sie einen besonders <i>unfairen Informationsaustausch</i> zwischen den beteiligten Akteuren?

Relevanz <i>informationaler Fairness</i> für Transaktionsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wichtig und relevant ist Ihnen ein <i>fairer Informationsaustausch</i> in einer Vertragsverhandlung? • Wie wichtig und relevant ist Ihnen ein <i>fairer Informationsaustausch</i> in einer Vertragsausführung?
Konzeptualisierung wahrgenommener interpersonalen Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung	
Operationalisierung <i>interpersonalen Fairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • In einer Vertragsverhandlung, wodurch zeichnet sich Ihrer Meinung nach ein besonders <i>fairer zwischenmenschlicher Umgang</i> zwischen den beteiligten Akteuren aus? • In einer Vertragsausführung, wodurch zeichnet sich Ihrer Meinung nach ein besonders <i>fairer zwischenmenschlicher Umgang</i> zwischen den beteiligten Akteuren aus?
Operationalisierung <i>interpersonalen Unfairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • In einer Vertragsverhandlung, was kennzeichnet für Sie einen besonders <i>unfairen zwischenmenschlichen Umgang</i> zwischen den beteiligten Akteuren? • In einer Vertragsausführung, was kennzeichnet für Sie einen besonders <i>unfairen zwischenmenschlichen Umgang</i> zwischen den beteiligten Akteuren?
Relevanz <i>interpersonalen Fairness</i> für Transaktionsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wichtig und relevant ist Ihnen ein <i>fairer zwischenmenschlicher Umgang</i> in einer Vertragsverhandlung? • Wie wichtig und relevant ist Ihnen ein <i>fairer zwischenmenschlicher Umgang</i> in einer Vertragsausführung?
Konzeptualisierung wahrgenommener prozeduraler Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung	
Operationalisierung <i>prozeduraler Fairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • In einer Vertragsverhandlung, wodurch zeichnet sich Ihrer Meinung nach eine besonders <i>faire Vorgehensweise</i> bzw. ein <i>fairer Ablauf/Prozess</i> aus? • In einer Vertragsausführung, wodurch zeichnet sich Ihrer Meinung nach eine besonders <i>faire Vorgehensweise</i> bzw. ein <i>fairer Ablauf/Prozess</i> aus?
Operationalisierung <i>prozeduraler Unfairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • In einer Vertragsverhandlung, was kennzeichnet für Sie eine besonders <i>unfaire Vorgehensweise</i> bzw. einen <i>unfairen Ablauf/Prozess</i>? • In einer Vertragsausführung, was kennzeichnet für Sie eine besonders <i>unfaire Vorgehensweise</i> bzw. einen <i>unfairen Ablauf/Prozess</i>?
Relevanz <i>prozeduraler Fairness</i> für Transaktionsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wichtig und relevant ist Ihnen eine <i>faire Vorgehensweise</i> bzw. ein <i>fairer Ablauf/Prozess</i> in einer Vertragsverhandlung? • Wie wichtig und relevant ist Ihnen eine <i>faire Vorgehensweise</i> bzw. ein <i>fairer Ablauf/Prozess</i> in einer Vertragsausführung?
Konzeptualisierung wahrgenommener distributiver Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung	
Operationalisierung <i>distributiver Fairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wodurch zeichnet sich Ihrer Meinung nach ein besonders <i>fares Ergebnis</i> einer Vertragsverhandlung aus? • Wodurch zeichnet sich Ihrer Meinung nach ein besonders <i>fares Ergebnis</i> einer Vertragsausführung aus?
Operationalisierung <i>distributiver Unfairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Was kennzeichnet für Sie ein besonders <i>unfares Ergebnis</i> einer Vertragsverhandlung? • Was kennzeichnet für Sie ein besonders <i>unfares Ergebnis</i> einer Vertragsausführung?

Relevanz <i>distributiver Fairness</i> für Transaktionsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wichtig und relevant ist Ihnen ein als <i>fair wahrgenommenes Ergebnis</i> einer Vertragsverhandlung? • Wie wichtig und relevant ist Ihnen ein als <i>fair wahrgenommenes Ergebnis</i> einer Vertragsausführung?
4. THEMENBLOCK	
Als nächstes möchte ich auf relevante Auswirkungen von wahrgenommener Fairness und Unfairness eingehen.	
Auswirkungen von wahrgenommener Fairness und Unfairness zwischen den Phasen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung	
Auswirkung von <i>Vertragsverhandlungsfairness</i> auf Vertragsausführung	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern beeinflusst Ihrer Meinung nach eine als <i>fair</i> oder unfair empfundene Vertragsverhandlung die anschließende Vertragsausführung? • Optional: Wovon hängt es Ihrer Meinung nach ab, ob sich <i>Fairness-Wahrnehmungen</i> der Vertragsverhandlung auf die anschließende Vertragsausführung auswirken?
Auswirkung von <i>Vertragsverhandlungsfairness</i> auf <i>Vertragsausführungsfairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern beeinflusst Ihrer Meinung nach eine als <i>fair</i> oder unfair empfundene Vertragsverhandlung die <i>Fairness-Wahrnehmungen</i> der anschließenden Vertragsausführung? • Optional: Wovon hängt es Ihrer Meinung nach ab, ob sich <i>Fairness-Wahrnehmungen</i> der Vertragsverhandlung auf <i>Fairness-Wahrnehmungen</i> der anschließenden Vertragsausführung auswirken? • Optional: Wie beurteilen Sie die Auswirkung von <i>Fairness-Wahrnehmungen</i> zwischen der Vertragsverhandlung und der Vertragsausführung, wenn die verantwortlichen Akteure wechseln und somit bei Vertragsverhandlung und Vertragsausführung nicht identisch sind?
Zusammenhang <i>Vertragsverhandlungsfairness</i> und <i>Vertragsausführungsfairness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie die folgende These kommentieren: „<i>Fairness</i> der Vertragsverhandlung bereitet die Bühne und beeinflusst somit die anschließende Vertragsausführung.“
Auswirkungen von wahrgenommener Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung auf Absichten hinsichtlich der Geschäftsbeziehung	
Auswirkungen <i>Vertragsverhandlungsfairness</i> und <i>Vertragsausführungsfairness</i> auf Wieder(ver)kaufintentionen	<p>In Ihrer Rolle als _____</p> <ul style="list-style-type: none"> • ...inwiefern beeinflusst Ihrer Meinung nach <i>wahrgenommene Fairness</i> bzw. Unfairness der Vertragsverhandlung mögliche Wieder(ver)kaufintentionen? • ...inwiefern beeinflusst Ihrer Meinung nach <i>wahrgenommene Fairness</i> bzw. Unfairness der Vertragsausführung mögliche Wieder(ver)kaufintentionen? • Was hat Ihrer Meinung nach eine stärkere Auswirkung auf Wieder(ver)kaufintentionen – die <i>wahrgenommene Fairness</i> der Vertragsverhandlung oder die <i>wahrgenommene Fairness</i> der Vertragsausführung?
5. THEMENBLOCK	
Abschluss: Abschlussfragen und Erhebung relevanter deskriptiver Informationen zu den Befragten und deren Unternehmen	
<ul style="list-style-type: none"> • Ich habe nun alle meine Fragen gestellt. • Möchten Sie abschließend inhaltlich noch etwas zum Thema „<i>Fairness-Wahrnehmungen im Kontext der Vertragsverhandlung und der anschließenden Vertragsausführung</i>“ hinzufügen oder ergänzen? • Ist aus Ihrer Sicht das Thema erschöpft? ... Wurden eventuell wichtige Aspekte im Interview zu wenig oder gar nicht berücksichtigt? • Abschließendes Statement? 	

Ende Interview	Prima. Nochmals vielen Dank für Ihre Unterstützung. Ich würde dann jetzt das Aufnahmegerät ausschalten. → AUSSCHALTEN DES DIGITALRECORDERS
	<ul style="list-style-type: none"> • Darf ich Sie bei Bedarf nochmals kontaktieren? ... Besteht die Möglichkeit telefonischer Rückfragen? • Können Sie mir eventuell weitere potenzielle Interviewpartner empfehlen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Phase der Vertragsverhandlung: _____ ○ Phase der Vertragsausführung: _____ • Eventuell Unterstützung für weiteren Datenzugang etc.?
Abschließende Faktenfragen	
Informationen Interviewter	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Position: _____ • Arbeitserfahrung in Jahren: _____ • Kontextrelevante Arbeitserfahrung in Jahren: _____
Informationen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Branche: _____ • Jahresumsatz: _____ • Mitarbeiterzahl: _____
Informationen Transaktions-Charakteristika	<ul style="list-style-type: none"> • Art des Geschäftes: _____ <ul style="list-style-type: none"> ○ Einzeltransaktion (einmalig) ○ Geschäftsbeziehung (wiederkehrend) • Typische Dauer eines Projektes bzw. Geschäfts: _____

Anhang 5: Zusammenfassung der Interviewberichte¹⁰⁷

Interview	Dauer	Störfaktoren	Interviewdurchführung	Nachinterviewphase
	Form Ort			
IP1	00:47:40 vor Ort Meetingraum im Bürogebäude des Forschers	Keine nennenswerten Störfaktoren	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; leicht verspäteter Interviewbeginn durch Interviewpartner</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartner verstand distributiv eher aus verhandlungstheoretischer Sicht (distributives versus integratives Verhandlungsverhalten); teils recht langes/ausholendes Antwortverhalten</p> <p>Abschluss: Bereits gespannt auf Studienergebnisse; Überlegungen zu Moderatoren zwischen Fairness bei Vertragsverhandlung und Vertragsausführung interessant</p>	Wirkte sehr interessiert am Thema; Interesse am Ergebnisbericht; Dankes-E-Mail versendet
IP2	00:45:56 telefonisch Arbeitsplatz des Interviewpartners/ Forschern	Geringe Störgeräusche durch Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn</p> <p>Abschluss: Unternehmen führt nach der Vertragserfüllung oft ein internes und externes Lessons Learned zur Transaktion durch</p>	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP3	00:42:12 vor Ort Meetingraum im Bürogebäude des Unternehmens der Interviewpartnerin	Straßengeräusche durch offenes Fenster	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn; Vorabführung durch die Bürofläche am Standort des Unternehmens</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartnerin empfand die Beurteilung der Vertragsausführung zunächst schwierig, da diese lediglich durch einen Software-Download gekennzeichnet ist; wechselte kurz die Perspektive und beschrieb Fairness und</p>	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet

¹⁰⁷ Die ausführlichen Interviewberichte können dem beigelegten Datenträger entnommen werden.

		Unfairness aus Sicht des eigenen Verhaltens ¹⁰⁸		
		Abschluss: Situationen ändern sich, wenn es sich um eine erste Transaktion (Erstkontakt) oder eine wiederholte Transaktionen handelt		
IP4	00:52:36 telefonisch Arbeitsplatz des Interviewpartners/ Forschers	Geringe Störgeräusche durch Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartner berichtete mehr über das Geschäftsmodell des Unternehmens als über Fairness; wechselte kurz die Perspektive und beschrieb Fairness und Unfairness aus Sicht des eigenen Verhaltens; teils recht langes/ausgehendes Antwortverhalten und verschachtelte Sätze</p> <p>Abschluss: Thema für Anbieter und Nachfrager spannend; Fairness ist wichtig, um auch langfristig miteinander zu arbeiten</p>	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP5	00:32:40 telefonisch Arbeitsplatz des Interviewpartners/ Forschers	Geringe Störgeräusche durch Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartner wechselte kurz die Perspektive und beschrieb Fairness und Unfairness aus Sicht des eigenen Verhaltens</p> <p>Abschluss: Messung von interpersonellen Beziehungen sehr herausfordernd; Thema ist sehr interessant</p>	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP6	00:30:14 telefonisch Arbeitsplatz der Interviewpartnerin/ des Forschers	Geringe Störgeräusche durch Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartnerin wechselte kurz die Perspektive und beschrieb Fairness und Unfairness aus Sicht des eigenen Verhaltens</p>	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP7	00:28:29 telefonisch Arbeitsplatz des Interviewpartners/ Forschers	Geringe Störgeräusche durch Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn</p> <p>Abschluss: Thema der Fairness ist im Berufsalltag eher fremd</p>	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet

¹⁰⁸ Der zwischenzeitliche Perspektivwechsel ist zum einen auf die Wahl als rhetorisches Mittel und zum anderen auf das Prinzip der Projektion zurückzuführen. Projektion entsteht, wenn eine Person von der eigenen Wahrnehmung einer Situation auf dieselbe Wahrnehmung durch eine andere Person schließt (vgl. Geiger, 2013, S. 264). Es kann somit davon ausgegangen werden, dass das beschriebene Verhalten der Interviewteilnehmer einer Projektion der Verhaltensweise des Partners entspricht.

Forschern				
IP8	00:46:02 vor Ort Meetingraum im Bürogebäude des Unternehmens der Interviewpartnerin	Straßengeräusche durch offenes Fenster	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartnerin hatte insbesondere Erfahrungen mit Vertragsverhandlungen und fokussierte daher die Antworten auf diese Phase; teilweise wurden zusätzlich Erläuterungen durch den Interviewer notwendig; berichtete vereinzelt von Beispielen vom Kauf weiterer mit der Hauptleistung zusammenhängender Dienstleistungen und aus dem privaten Bereich (z.B. Hausbau) [Anmerkung: Zuordnung Geschäftstyp auf Basis der primären Beispielerzählungen der Transaktionen]; teils recht langes/ausholendes Antwortverhalten und umgangssprachliche Wortwahl</p> <p>Abschluss: Entwickelte im Laufe des Interviews ein stärkeres Bewusstsein für die Relevanz von Fairness; Wahrnehmung von fairem Verhalten noch positiver und unfairem Verhalten noch negativer, wenn etwas auf der Kippe steht; Bedeutung sozialer (zwischenmenschlicher) Fairness-Aspekte relevant; Hinweis: Einstieg über allgemeine Frage zu Fairness sinnvoll, um Interviewpartner noch besser abzuholen und für Thematik zu sensibilisieren [Anmerkung: Dies wurde für IP9 im Leitfaden umgesetzt]</p>	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP9	00:37:54 vor Ort Meetingraum im Bürogebäude des Unternehmens des Interviewpartners	Unterbrechungen durch Fensterputzer im Meetingraum, klingelndes Festnetztelefon und vibrierendes Mobiltelefon; die Audiodateien wurden zusammengeschnitten	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartner empfand einige Fragen redundant; vertauschte zu Beginn Antworten zur Vertragsverhandlung und Vertragsausführung [Anmerkung: Dies wurde bei der Codierung und Auswertung berücksichtigt]; berichtete vereinzelt von Beispielen vom Kauf unterschiedlicher Leistungen und wechselte zwischenzeitlich kurz die Perspektive zwischen Käufer und Verkäufer [Anmerkung: Zuordnung Geschäftstyp und Perspektive auf Basis der primären Beispielerzählungen der Transaktionen]; teils recht umgangssprachliche Wortwahl</p> <p>Abschluss: Fairness der Vertragsausführung wichtiger als bei der Vertragsverhandlung; der Mensch sollte im Mittelpunkt stehen und nicht in Modelle gepresst werden (qualitative Methode passendes Vorgehen)</p>	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP10	00:55:12	Batterie musste	Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen	Wirkte sehr interessiert

	vor Ort Meetingraum im Bürogebäude des Unternehmens des Interviewpartners	während des Interviews gewechselt werden; die Audiodateien wurden zusammengeschnitten	Vorkommnisse; leicht verspäteter Interviewbeginn durch Verzögerungen am Empfang beim Interviewpartner; Vorabführung durch die Produktionshalle am Standort des Unternehmens Antwortverhalten: Interviewpartner in täglicher Arbeit mehr bei Vertragsverhandlungen als bei Vertragsausführungen involviert – Informationen zwischen den Phasen werden geteilt, da kleines Unternehmen; teils recht langes/ausholendes Antwortverhalten Abschluss: Thema hat Bezug zur Praxis und ist sehr spannend (insbesondere die „psychologischen“ Einflüsse der Fairness auf die Beziehung); Hinweis auf wechselnde Akteure zwischen Vertragsverhandlung und Vertragsausführung	am Thema; Interesse am Ergebnisbericht; Dankes-E-Mail versendet
IP11	00:53:34 telefonisch Zugabteil des Interviewpartners; Arbeitsplatz des Forschers	Starke Nebengeräusche durch Gespräch über Mobiltelefon (Bahnfahrt) und Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn; während Interview Hinweis auf Zeitablauf durch Interviewer und Interviewpartner Antwortverhalten: Interviewpartner wechselte kurz die Perspektive und beschrieb Fairness und Unfairness aus Sicht des eigenen Verhaltens (Herausforderung, da Unternehmen als Contractor zwischen Main Contractor und Subcontractor steht); teils langes/ausholendes Antwortverhalten und verschachtelte Sätze Abschluss: Thema ist umfassend behandelt worden	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP12	00:39:26 telefonisch Dienstwagen des Interviewpartners; Arbeitsplatz des Forschers	Starke Nebengeräusche durch Gespräch über Mobiltelefon (Autofreisprechanlage) und Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn Antwortverhalten: Interviewpartner wechselte kurz die Perspektive und beschrieb Fairness und Unfairness aus Sicht des eigenen Verhaltens Abschluss: Unternehmensgröße klassifiziert die Vertragsparteien (Mittelstand ist wesentlich fairer als Konzerne)	Wirkte sehr interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP13	00:30:14 vor Ort Meetingraum im Bürogebäude des Unternehmens des Interviewpartners	Keine nennenswerten Störfaktoren	Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn; Vorabführung durch die Produktionshalle am Standort des Unternehmens Antwortverhalten: Interviewpartner berichtete vereinzelt von Beispielen vom Kauf unterschiedlicher Leistungen [Anmerkung: Zuordnung Geschäftstyp auf Basis der primären Beispielerzählungen der Transaktionen] Abschluss: Fragen teilweise ähnlich; es wurden alle relevanten Fragen gestellt	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet

IP14	00:55:31 vor Ort	Geringe Störgeräusche durch vibrierendes Handy	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn; während Interview Hinweis auf Zeitablauf durch Interviewer</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartner berichtete vereinzelt von Analogien aus dem privaten Bereich (z.B. Bewerbungsgespräch, Sport); wechselte kurz die Perspektive und beschrieb Fairness und Unfairness aus Sicht des eigenen Verhaltens; teils recht langes/ausholendes Antwortverhalten</p> <p>Abschluss: Fairness muss neben der Wirtschaftlichkeit gegeben sein, um langfristige Zusammenarbeit zu fördern; Fairness ist Nährboden für Zusammenarbeit (im Gegensatz zum schnellen Geld)</p>	Wirkte sehr interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP15	00:43:47 telefonisch Arbeitsplatz des Interviewpartners/ Forschern	Geringe Störgeräusche durch Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn; während Interview Hinweis auf Zeitablauf durch Interviewer</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartner hat in der Praxis eher negative Unfairness-Erfahrungen gesammelt bzw. sind diese stärker in Erinnerung geblieben; wechselte kurz die Perspektive und beschrieb Fairness und Unfairness aus Sicht des eigenen Verhaltens</p> <p>Abschluss: Es wurde im Interviews alles gut beleuchtet</p>	Wirkte sehr interessiert am Thema; Interesse am Ergebnisbericht; Dankes-E-Mail versendet
IP16	00:53:26 telefonisch Dienstwagen des Interviewpartners; Arbeitsplatz des Forschern	Starke Nebengeräusche durch Gespräch über Mobiltelefon (Autofreisprechanlage) und Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; leicht verspäteter Interviewbeginn durch Zahlendreher bei der Telefonnummer des Interviewpartners</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartner hat in der Praxis meistens positive Fairness-Beispiele erlebt</p>	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP17	00:50:40 telefonisch Arbeitsplatz des Interviewpartners/ Forschern	Geringe Störgeräusche durch Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartner betonte Bedeutung der sozialen Perspektive bei der Vertragsverhandlungen und Vertragsausführungen (im Gegensatz zur reinen Ergebnisorientierung); hat in der Praxis eher positive Fairness-Situationen erlebt als negative Unfairness-Situationen; hat in der Tätigkeit eher Erfahrungen mit der Vertragsverhandlung gesammelt als mit der Vertragsausführung</p>	Wirkte sehr interessiert am Thema; Interesse am Ergebnisbericht; Dankes-E-Mail versendet

IP18	00:32:29 vor Ort Meetingraum im Bürogebäude des Unternehmens des Interviewpartners	Keine nennenswerten Störfaktoren; Audioaufnahme wurde am Ende erneut gestartet, um weiteren Kommentar aufzunehmen; die Audiodateien wurden zusammengeschnitten	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse, pünktlicher Interviewbeginn</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartner erklärte, dass in längeren Beratungsprojekten oft zwischen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung gewechselt wird, so dass bei der Beantwortung der Fragen häufig beide Phasen gleichzeitig betrachtet wurden; wechselte kurz die Perspektive und beschrieb Fairness und Unfairness aus Sicht des eigenen Verhaltens</p> <p>Abschluss: Honorierung vielleicht auch wichtig, wobei diese nicht Preis bedeutet, sondern Zahlungsabläufe, Zahlungstaktiken, Zahlungsveränderungen etc.</p>	Wirkte interessiert am Thema; Interesse am Ergebnisbericht; Dankes-E-Mail versendet
IP19	00:50:18 telefonisch Öffentlicher Raum/ Bereich; Arbeitsplatz des Forschers	Starke Nebengeräusche durch Gespräch über Mobiltelefon (Straßengeräusche) und Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; leicht verspäteter Interviewbeginn durch Interviewpartner</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartnerin hat Fragenblock zu Auswirkungen von Fairness nicht richtig verstanden, so dass dieser nach wiederholten Erläuterungen durch den Interviewer übersprungen wurde; teils recht langes/ausholendes Antwortverhalten mit wiederholenden Erläuterungen und verschachtelte Sätze</p> <p>Abschluss: Es wurden sehr viele Facetten betrachtet</p>	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP20	00:50:47 telefonisch Arbeitsplatz des Interviewpartners/ Forschers	Geringe Störgeräusche durch Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; leicht verspäteter Interviewbeginn durch Besetztszeichen beim Interviewpartner</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartner verwendete teils recht langes/ausholendes Antwortverhalten und verschachtelte Sätze</p> <p>Abschluss: Empfund Fairness-Facetten zum Teil redundant; Art der Beziehung (z.B. Länge, Intensität) und Art der Leistungen (z.B. Geschäftstypen) sehr wichtig; ohne Fairness kein Geschäft, da das Zwischenmenschliche stimmen muss</p>	Wirkte interessiert am Thema; Interesse am Ergebnisbericht; Dankes-E-Mail versendet
IP21	00:48:23 telefonisch Arbeitsplatz des Interviewpartners/ Forschers	Geringe Nebengeräusche durch Gespräch über Mobiltelefon und Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	<p>Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn; während Interview Hinweis auf Zeitablauf durch Interviewer</p> <p>Antwortverhalten: Interviewpartner verwendete teils recht langes/ausholendes Antwortverhalten und verschachtelte Sätze</p> <p>Abschluss: Herausforderung die Vertragsverhandlung und Vertragsausführung auseinanderzuhalten und richtig einzuordnen – Unsicherheit konnte durch kurze Rückfragen an den Interviewer reduziert werden</p>	Wirkte sehr interessiert am Thema; Interesse am Ergebnisbericht; Dankes-E-Mail versendet

IP22	00:48:41 vor Ort Meetingraum im Bürogebäude des Unternehmens des Interviewpartners	Keine nennenswerten Störfaktoren	Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn; Vorabführung durch die Produktionshalle am Standort des Unternehmens; Anschlusstermine erforderten gutes Zeitmanagement	Wirkte sehr interessiert am Thema; Interesse am Ergebnisbericht; Dankes-E-Mail versendet
IP23	00:40:03 telefonisch Arbeitsplatz des Interviewpartners/ Forschers	Geringe Nebengeräusche durch Gespräch über Mobiltelefon aus den USA und Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	Allgemeines: Interview musste einmal wegen einem Terminkonflikt beim Interviewpartner verschoben werden; sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn Antwortverhalten: Interviewpartner ist teils zwischen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung durcheinandergelassen, so dass Fragen eher aus der Perspektive der Vertragsverhandlung beantwortet wurden [Anmerkung: Dies wurde bei der Codierung und Auswertung berücksichtigt] Abschluss: Bedeutung/Einfluss der Stärke/Schwäche der Verhandlungspartner/Firma möglicherweise relevant; Unfairness spielt vermutlich eine größere Rolle als Fairness	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP24	00:27:56 vor Ort Meetingraum im Bürogebäude des Forschers	Keine nennenswerten Störfaktoren	Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; Anschlusstermine erforderten gutes Zeitmanagement Antwortverhalten: Interviewpartner hat sehr kurz und knapp geantwortet, so dass häufig nachgehakt werden musste; wechselte kurz die Perspektive und beschrieb Fairness und Unfairness aus Sicht des eigenen Verhaltens Abschluss: Fairness gehört zur Firmenphilosophie und ist insbesondere zu Beginn einer Geschäftsbeziehung wichtig	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP25	00:36:50 telefonisch Dienstwagen des Interviewpartners; Arbeitsplatz des Forschers	Starke Nebengeräusche durch Gespräch über Mobiltelefon (Autofreisprechanlage) und Verwendung Telefonlautsprecher im Büro des Forschers	Allgemeines: Interviewabsprache war zwischenzeitlich durch Urlaub des Interviewpartners unterbrochen; sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn Antwortverhalten: Interviewpartner betonte, dass Unfairness typisch für Beziehungen zwischen abhängigen Zulieferern und mächtigen OEMs der Automobilindustrie ist Abschluss: Verträge werden immer komplizierter, so dass Menge und Einfluss relevanter Informationen bei Verträgen stetig zunimmt	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet

IP26	00:39:33 Telefonisch Arbeitsplatz des Interviewpartners/ Forschers	Keine nennenswerten Störfaktoren	Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn; Anschlusstermine erforderten gutes Zeitmanagement Abschluss: Trennschärfe zwischen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung herausfordernd	Wirkte interessiert am Thema; Dankes-E-Mail versendet
IP27	00:33:29 vor Ort Meetingraum im Bürogebäude des Unternehmens des Interviewpartners	Keine nennenswerten Störfaktoren	Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn Abschluss: Einfluss der Verhandlungstaktik und Unternehmenskultur relevant	Wirkte interessiert am Thema
IP28	00:36:59 vor Ort Wohnzimmer in privater Wohnung der Interviewpartnerin	Keine nennenswerten Störfaktoren	Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; pünktlicher Interviewbeginn	Wirkte interessiert am Thema
IP29	00:39:47 vor Ort Meetingraum im Bürogebäude des Unternehmens des Interviewpartners	Keine nennenswerten Störfaktoren	Allgemeines: Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre; keine besonderen Vorkommnisse; leicht verspäteter Interviewbeginn durch Interviewpartner Antwortverhalten: Interviewpartner verwendete teils recht langes/ausholendes Antwortverhalten und verschachtelte Sätze Abschluss: Rahmenverträge haben in der Branche einen hohen Stellenwert; Fairness ist wichtiges Thema in der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung und potenziell sinnvoll für Mitarbeiterschulungen (möchte in Kontakt bleiben)	Wirkte sehr interessiert am Thema; Interesse am Ergebnisbericht; Dankes-E-Mail versendet

Anhang 6: Transkriptionsregeln

Die nachfolgenden Transkriptionsregeln wurden für die Erstellung der Transkripte angewendet. Hierfür wurde das Transkriptionssystem von Kuckartz (2010) adaptiert (vgl. Kuckartz, 2010, S. 44). Zudem wurden die Hinweise zur einheitlichen Schreibweise von Dresing und Pehl (2013) bei der Erstellung der Transkripte beachtet (vgl. Dresing & Pehl, 2013, S. 24 f.).

1. Es wird wörtlich in Standardorthografie transkribiert, d.h. nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Im Falle von Dialekten werden diese ins Hochdeutsche übersetzt.
2. Wortverschleifungen, Wort- und Satzabbrüche werden leicht geglättet, also an das Schriftdeutsche angenähert. Abrupte Themenwechsel werden im Satz mit „...“ dargestellt. Dabei wird die Satzform beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler hat.
3. Unverständliche Passagen der Audioaufnahme werden beim Transkribieren weggelassen und durch ((...)) gekennzeichnet. Akustisch unklare, unverständliche Wörter werden mit (unv.) markiert. Wird ein Wortlaut vermutet, wird das Wort mit einem Fragezeichen in Klammern (Wort?) gesetzt.
4. Die Interpunktion wird zugunsten der Lesbarkeit geglättet und folgt weitgehend rhetorischen Gesichtspunkten, d.h. bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung wird tendenziell eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Mündliche Anmerkungen zu Wörtern oder Satzteilen werden in der Schriftsprache durch entsprechende Satzzeichen (*Kommentar: ...*) ergänzt.
5. Non- und paraverbale Äußerungen werden nicht transkribiert. Sollte in Ausnahmefällen eine Antwort nur aus einem zustimmenden „mhm“ bestehen, wird dies als „mhm (bejahend)“ erfasst.
6. Längere Gesprächsunterbrechungen werden durch eckige Klammern [*Begründungstext*] vermerkt und kurz begründet.
7. Alle Angaben, die Rückschlüsse auf den Interviewpartner, dessen Unternehmen oder sonstige im direkten Zusammenhang stehende Dritte erlauben, werden anonymisiert und durch [*UNTERNEHMEN IP*], [*IP*], [*ANBIETERUNTERNEHMEN A, B, C etc.*], [*NACHFRAGERUNTERNEHMEN A, B, C etc.*], [*WETTBEWERBER A, B, C etc.*], [*KOOPERATIONSPARTNER A, B, C etc.*] und [*PERSON A, B, C etc.*] ersetzt. Herangezogene beispielhafte Verweise auf sonstige dritte Unternehmen oder allgemein bekannte Personen werden nicht anonymisiert.

-
8. Der Interviewpartner wird entsprechend der Reihenfolge der Interviews mit „IP#：“ und der Interviewer durch ein „I:“ gekennzeichnet.
 9. Alle Beiträge des Interviewpartners sowie des Interviewers erhalten eigene Absätze (auch kurze Einwürfe), die durch eine freie, leere Zeile voneinander separiert sind.¹⁰⁹
 10. Das Transkript wird als Rich Text Format (.rtf-Datei) gespeichert; der Dateiname entspricht dem der Audiodatei. Die Dateibenennung folgt einer einheitlichen Logik (siehe Anhang 7).

¹⁰⁹ Die mithilfe der Transkriptionssoftware *f4transkript* erstellten Transkripte verfügen zusätzlich über Zeitmarken am Ende eines Absatzes (Transkripte vor Glättung). In der weiteren Bearbeitung der Transkripte in der Analysesoftware *MAXQDA* werden Zeitmarken nicht weiter dargestellt (Transkripte nach Glättung). Die Transkripte vor und nach Glättung können dem beigefügten Datenträger entnommen werden.

Anhang 7: Dateibenennungslogik

Die Dateibenennungslogik der Transkripte und Audiodateien erfolgte einheitlich unter Sicherstellung der Anonymität der Interviewpartner. Bei der Logik der Dateibenennung wurde sich an der Systematik von Schüßler (2009) orientiert (vgl. Schüßler, 2009, S. 160).

Die Dateibenennung entspricht folgender Logik:

Interviewpartner#_Erhebungsphase_Dokumenttyp_Transaktionsphase_Perspektive_Datum

Ein Beispiel: IP13_2_T_VVVI_KU_140808

Die Interviewpartner werden mit „IP#“ abgekürzt. Die Nr. (#) entspricht der Reihenfolge der Interviews und zeigt an, das wievielte Interview durchgeführt wurde.

Folgende Erhebungsphasen (Jahre der Datenerhebung) werden unterschieden:

1 = 2013

2 = 2014

Der Dokumenttyp „T“ steht für Transkript und „A“ für Audiodatei.

Folgende Transaktionsphasen werden unterschieden:

VV = Vertragsverhandlung

VI = Vertragsimplementierung

Folgende Perspektiven werden unterschieden:

KU = Käuferunternehmen

VU = Verkäuferunternehmen

Das Datum entspricht dem Tag, an dem das Interview durchgeführt wurde und folgt der Logik JahrMonatTag.

Anhang 8: Regelwerk zur Vorgehensweise beim Laddern

Das nachfolgende Regelwerk wurde für ein konsistentes und verbindliches Vorgehen bei der Erstellung der Leitern zur Bestimmung der Wirkungen der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness auf Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten im Zuge der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen angewendet. Die Identifikation der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erfolgte auf Ebene der übergeordneten aggregierten Dimensionen der einzelnen Konzepte mit den inhaltlich dazugehörigen Themen zweiter Ordnung.

1. Wenn ein inhaltlich sinnvoller direkter Bezug zu einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang innerhalb desselben Segments existiert, dann wird eine Leiter im selben Segment erstellt (z.B. **IP10-L4**: IP10-11B → IP10-11C).

sonst

2. Wenn ein inhaltlich sinnvoller direkter Bezug zu einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen unmittelbar aufeinanderfolgenden Segmenten besteht, dann wird eine Leiter zwischen den beiden Segmenten erstellt (z.B. **IP14-L11**: IP14-19C → IP14-21B).

sonst

3. Wenn ein direkter Bezug innerhalb desselben oder zwischen unmittelbar aufeinanderfolgende Segmenten nicht gegeben ist, aber ein inhaltlich sinnvoller Bezug zu einem weiter dahinterliegenden Segment als geeignet erscheint, dann wird eine Leiter zwischen den beiden Segmenten erstellt (z.B. **IP22-L13**: IP22-55A → IP22-59A).
4. **Spezialfall**: Wenn nach Auswirkungen zwischen den Phasen der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung sowie Wirkungen der jeweiligen Phase auf Wieder(ver)kaufabsichten gefragt wird (siehe vierter Themenblock im Interviewleitfaden), dann werden Leitern zu den weiter vorne stehenden Segmenten der Definitionsbeschreibung und Kennzeichnung der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness erstellt (siehe zweiter Themenblock im Interviewleitfaden). Auf diese Weise wird ein inhaltlich sinnvoller Bezug zum „initialen“ Grundverständnis der Interviewteilnehmer zur Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung sichergestellt. Um Doppelungen zwischen den Leitern zu vermeiden, wird ein Thema zweiter Ordnung einer aggregierten Dimension der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness beim Laddern nur einmal berücksichtigt (z.B. **IP28-L18**: IP28-25B → IP28-87A; **IP28-L23**: IP28-15A → IP28-99).

Anhang 9: Übersetzung aggregierte Dimensionen nach Inhaltscodes

Die nachfolgenden Inhaltscodes fassen jeweils die aggregierten Dimensionen der Konzepte der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness sowie der Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten im Zuge der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen strukturell zusammen. Hierbei werden die Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten unter dem Begriff „Auswirkungen“ subsumiert. Die Inhaltscodes werden wie folgt dargestellt:

- Inhaltscodes der Vertragsverhandlungs(un)fairness (1XX)
- Inhaltscodes der Vertragsausführungs(un)fairness (2XX)
- Inhaltscodes der Auswirkungen (3XX)

Hinweis: Die Inhaltscodes werden für die weitere Auswertung der Leitern sowie für die anschließende Darstellung im Datenmodell der Implikationsmatrix verwendet.

Inhaltscodes der Vertragsverhandlungs(un)fairness

Aggregierte Dimension	Kurzform Dimension	Thema zweiter Ordnung	Kurzform Thema	Übersetzung Dimension	Inhaltscode (1XX)
Distributive Vertragsverhandlungs(un)fairness	DisVF	Ergebnisverteilung	ERGV	DisVF-ERGV	111
	DisVF	Vertragsqualität	VEQU	DisVF-VEQU	112
Prozedurale Vertragsverhandlungs(un)fairness	ProVF	Ethik und Moral	ETMO	ProVF-ETMO	121
	ProVF	Konsensorientierung	KONS	ProVF-KONS	122
	ProVF	Machtverhältnis	MAVE	ProVF-MAVE	123
	ProVF	Partnerschaftlichkeit	PARS	ProVF-PARS	124
	ProVF	Verbindlichkeit	VERB	ProVF-VERB	125
	ProVF	Manipulation	MAPU	ProVF-MAPU	126
	Informationale Vertragsverhandlungs(un)fairness	InfVF	Aufrichtigkeit	AUFR	InfVF-AUFR
InfVF		Empfängerspezifische Kommunikation	EMSK	InfVF-EMSK	132
InfVF		Informationssymmetrie	INSY	InfVF-INSY	133
InfVF		Nachvollziehbarkeit	NAVO	InfVF-NAVO	134
InfVF		Rechtzeitigkeit	REZE	InfVF-REZE	135
InfVF		Integrität	INTE	InfVF-INTE	136
Interpersonale Vertragsverhandlungs(un)fairness	IntVF	Empathie	EMPA	IntVF-EMPA	141
	IntVF	Höflichkeit	HOEF	IntVF-HOEF	142
	IntVF	Respekt	RESP	IntVF-RESP	143
	IntVF	Unvoreingenommenheit	UNVO	IntVF-UNVO	144

Inhaltscodes der Vertragsausführungs(un)fairness

Aggregierte Dimension	Kurzform Dimension	Thema zweiter Ordnung	Kurzform Thema	Übersetzung Dimension	Inhaltscode (2XX)
Distributive Vertragsausführungs(un)fairness	DisAF	Ergebnisverteilung	ERGV	DisAF-ERGV	211
Prozedurale Vertragsausführungs(un)fairness	ProAF	Ethik und Moral	ETMO	ProAF-ETMO	221
	ProAF	Konsensorientierung	KONS	ProAF-KONS	222
	ProAF	Machtverhältnis	MAVE	ProAF-MAVE	223
	ProAF	Partnerschaftlichkeit	PARS	ProAF-PARS	224
	ProAF	Verbindlichkeit	VERB	ProAF-VERB	225
Informationale Vertragsausführungs(un)fairness	InfAF	Aufrichtigkeit	AUFR	InfAF-AUFR	231
	InfAF	Empfängerspezifische Kommunikation	EMSK	InfAF-EMSK	232
	InfAF	Informationssymmetrie	INSY	InfAF-INSY	233
	InfAF	Nachvollziehbarkeit	NAVO	InfAF-NAVO	234
	InfAF	Rechtzeitigkeit	REZE	InfAF-REZE	235
Interpersonale Vertragsausführungs(un)fairness	IntAF	Empathie	EMPA	IntAF-EMPA	241
	IntAF	Höflichkeit	HOEF	IntAF-HOEF	242
	IntAF	Respekt	RESP	IntAF-RESP	243
	IntAF	Unvoreingenommenheit	UNVO	IntAF-UNVO	244

Inhaltscodes der Auswirkungen (Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten im Zuge der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen)

Aggregierte Dimension	Kurzform Dimension	Thema zweiter Ordnung	Kurzform Thema	Übersetzung Dimension	Inhaltscode (3XX)
Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung	VIVV	Verhandlungs-Kollaboration	VKOL	VIVV-VKOL	311
	VIVV	Vertragsabschluss	VEAB	VIVV-VEAB	312
Verhaltensintentionen Vertragsausführung	VIVA	Ausführungs-Kollaboration	AKOL	VIVA-AKOL	321
	VIVA	Leistungsmotivation	LEIM	VIVA-LEIM	322
	VIVA	(Vor-)Einstellung	EINS	VIVA-EINS	323
	VIVA	Weiterempfehlung	WEMP	VIVA-WEMP	324
	VIVA	Vertragserfüllung	VEER	VIVA-VEER	325
Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung	VIGB	Wieder(ver)kauf	WIED	VIGB-WIED	331
	VIGB	Folgeverhandlungen	FOVE	VIGB-FOVE	332
Beziehungsqualität	BQ	Vertrauen	VERT	BQ-VERT	341
	BQ	Zufriedenheit	ZUFR	BQ-ZUFR	342
Ökonomische Konsequenzen	ÖKOK	Effizienz	EFFI	ÖKOK-EFFI	351
	ÖKOK	Wirtschaftlichkeit	WIRT	ÖKOK-WIRT	352

Anhang 10: Repräsentative Beispielzitate zu Themen der aggregierten Dimensionen der Vertragsverhandlungsfairness

Aggregierte Dimension	Repräsentatives Beispielzitat aus den Interviews
Thema zweiter Ordnung	
Distributive Vertragsverhandlungsfairness	
Ergebnisverteilung	<p><i>Ausgewogenes Leistungs-Gegenleistungs-Verhältnis:</i> „Also Fairness allgemein heißt für mich, dass beide Seiten in der Vertragsverhandlung – wie auch im privaten Bereich – das Gefühl haben, dass sie mindestens genauso viel aus einer Beziehung oder aus einer Leistungsbeziehung bekommen wie sie reinstecken.“ (IP26-3A)</p> <p><i>Kein übervorteilender Vertragsabschluss:</i> „Also Verhandlungsfairness wäre für mich dann eigentlich, dass ich den anderen nicht komplett über den Tisch ziehen will und die Verhandlung so abschließe, dass wir uns beide danach noch in die Augen sehen können und irgendwo beide da mit einem guten Gefühl rausgehen. Also dass keiner über den Tisch gezogen wurde.“ (IP2-37B)</p> <p><i>Nachhaltig gestalteter Vertragsabschluss:</i> „Also die Implementierung ist letztendlich eigentlich das Ergebnis der Verhandlung. Aber der Vertrag sollte nachhaltig gestaltet sein. Die Nachhaltigkeit wäre es für mich hauptsächlich.“ (IP25-65)</p> <p><i>Win-Win-Situation realisierender Vertrag:</i> „Eigentlich diese sogenannte Win-Win-Situation: Dass beide Seiten vom Vertragswerk profitieren – im besten Falle natürlich auch gleichermaßen. Aber dass in jedem Falle erstmal beide Seiten davon profitieren.“ (IP23-65)</p> <p>Weitere Belege: IP2-39A; IP9-31C; IP9-65A; IP10-3A; IP10-17C; IP10-45; IP12-3A; IP12-9B; IP12-15; IP12-61; IP13-77; IP13-81; IP14-63; IP15-75; IP16-15; IP16-75B; IP17-73; IP20-69; IP22-67; IP23-3; IP24-73; IP25-55; IP26-55A; IP27-5; IP27-63; IP27-85A; IP29-57A</p>
Vertragsqualität	<p><i>Erfüllbare Vertragsinhalte:</i> „Und dass man Verträge handelt, die auch erfüllbar sind.“ (IP28-9B)</p> <p><i>Verhandlung widerspiegelnder Vertragsabschluss:</i> „Was ist für mich ein fairer Vertrag? Er sollte alle Komponenten berücksichtigen, die drin waren – also die wir verhandelt und diskutiert haben.“ (IP16-75A)</p> <p><i>Vollständige Leistungsbeschreibung:</i> „Und das ist so ein bisschen die Sache, dass alles definiert werden muss. Und dann sind sowohl Vertragsverhandlungen als auch Vertragsimplementierungen fair.“ (IP11-11D)</p> <p>Weitere Belege: IP6-17A; IP8-27; IP11-5B; IP11-13A; IP11-21B; IP11-47; IP11-71A; IP13-17; IP21-3; IP21-13A; IP21-77; IP23-35B; IP26-55B; IP28-7; IP28-71; IP29-17A</p>
Prozedurale Vertragsverhandlungsfairness	
Ethik und Moral	<p><i>Compliance einhalten:</i> „Also es gibt heute Compliance-Richtlinien, dass man schon eine gewisse Korrektheit zeigt und sich auch irgendwie nicht gegenseitig Geschenke macht.“ (IP7-15)</p> <p><i>Keine unseriösen/illegalen Praktiken anwenden:</i> „Der zeichnet sich dadurch aus, dass ich nicht versuche, den anderen zu bestechen.“ (IP27-41A)</p>

Weitere Belege: IP15-77B

Anpassungen zulassen: „Wenn jetzt der Vertragspartner im Gespräch merkt, wenn man nochmal das genaue Leistungsangebot durchspricht, dass er da falsch liegt oder etwas falsch verstanden wird, dass er da dann flexibel und bereit ist, das auch gleich zu korrigieren. Also jetzt gar nicht, dass er das dann verteidigt, was er da missverstanden hat, sondern sagt: „Okay, ich verstehe. Sie haben das jetzt falsch interpretiert. Müssen wir korrigieren. Müssen wir nochmal Hausaufgaben machen.““ (IP19-13)

Einander annähern: „Auch der Verkäufer hat ja mit seinem Angebot irgendwo seinen Standard und weicht vielleicht von den Anforderungen des Kunden ab und hat die Möglichkeit zu sagen: „Lieber Kunde, an dieser Stelle schlage ich eine andere Lösung vor. Kannst du damit leben?“ Und wenn der Einkäufer auch ein faires Verhalten hat, dann sagt er: „Dann gucken wir uns die gemeinsam an, ob wir damit leben können.““ (IP29-11B)

Konsensorientierung

Entgegenkommend verhalten: „Also vielleicht, dass alle Parteien klare Vorstellungen haben von dem was sie wollen, aber dass man auch Bereitschaft zeigt zum gegenseitigen Entgegenkommen. Das ist wohl das Wichtigste.“ (IP15-61)

Kein bindendes Angebot verlangen: „Aber die Fairness in der Vertragsverhandlung besteht darin, dass man den anderen nicht versucht auf ein bindendes Statement festzunageln, im Bewusstsein, dass es gar nicht zu treffen ist – das weiß der Gegenüber natürlich auch sehr genau – und da gar nicht hinarbeitet. Also zum Beispiel eine finale Zahl zu bekommen.“ (IP18-7A)

Weitere Belege: IP2-27; IP5-19A; IP9-19B; IP9-35; IP10-5; IP10-9A; IP10-33B; IP11-13D; IP11-17A; IP12-49; IP13-5; IP13-45B; IP13-59; IP14-15B; IP15-3A; IP15-11A; IP15-15A; IP15-19A; IP15-21B; IP15-33A; IP15-37A; IP17-11C; IP18-5B; IP18-33; IP18-53A; IP18-61A; IP19-19A; IP19-75B; IP23-7; IP28-19A; IP29-7A; IP29-21

Keinen Druck ausüben: „Dass man keinen Druck aufbaut, der über andere Ereignisse Einfluss nehmen kann auf die Verhandlung, also wie zum Beispiel einen Lieferstopp oder andere Maßnahmen, so dass beide Seiten ausreichend Zeit haben, das Thema zu verhandeln.“ (IP23-17C)

Machtposition nicht ausnutzen: „Auch wenn der eine vielleicht wirtschaftlich mächtiger ist als der andere, dass man versucht, Macht nicht zu gebrauchen und erst recht nicht zu missbrauchen.“ (IP27-45B)

Machtverhältnis

Nicht erpressen: „Faires Ergebnis der Verhandlung, wenn man eine Leistung verhandelt und dem anderen Partner auch die Möglichkeit gibt, dass im Prinzip beide Seiten mit einem guten Gefühl aus der Verhandlung rausgehen. Dass man quasi dem anderen jetzt nicht gesagt hat: „Du musst jetzt noch vier Prozent runter gehen mit den Preisen, sonst kaufen wir dich nicht ein.“ Sondern dass man wirklich sagt: „Okay, die Leistung ist einen gewissen Preis wert. Man kann nochmal über eine kleine Variable sprechen.“ Aber das man jetzt nicht versucht die Gegenseite mehr oder weniger zu erpressen, wenn man eine Leistung einkauft.“ (IP19-71)

Nicht im Preis drücken: „Und im Endeffekt nicht einfach nur eine Situation, so wie sie auf dem türkischen Basar herrscht, wo es letztendlich dann nur um Preisschacherei geht. Also dass ich im Prinzip auch von der technischen Seite und vom technischen Prinzip Ansatzpunkte habe, um dem Kunden zu sagen: „Pass auf, dieses Produkt hat Mehrwert. Weil XYZ Punkte für dich und dein Projekt ausschlaggebend sein können.“ Dass der Preis letztendlich auch gar nicht mehr die Rolle spielt. Wenn der Einkäufer da die Chance gibt sich darauf einzulassen, das erachte ich als äußerst fair.“ (IP21-9)

Weitere Belege: IP7-31; IP14-15A; IP22-55B

Manipulation	<p><i>Keine körperlichen Schwächen hervorrufen:</i> „Aber das ganze Umfeld war sehr, sehr fair. [...] Es wurde ganz bewusst nicht auf eine körperliche Ermüdung gehofft, sondern man hat dann auch gesagt: „Jetzt gehen wir nach Hause und vertagen das auf morgen, weil der eine oder andere macht schon schlapp.“ Also es war einfach ein Verständnis da, wer sich zu welchen Themen treffen kann und man hat nie eine Überraschung gehabt. Es war einfach das Gefühl, dass keiner die Schwäche des anderen ausnutzt und dass beide Seiten wirklich in einer gewissen Zeit – sprich ein bis drei Wochen – diese Vertragsverhandlungen zum Punkt bringen wollen. Man hat also nicht den Eindruck gehabt, dass man irgendwie einer taktischen Verzögerung zum Opfer fällt.“ (IP20-5B)</p> <p><i>Keinen Zeitdruck aufbauen:</i> „Fairer Ablauf beinhaltet auf jeden Fall die notwendige Zeit zur Prüfung, ab dem Moment, wo die notwendigen Informationen auch zur Verfügung stehen.“ (IP25-43)</p> <p><i>Nicht lange hinhalten:</i> „Auf der anderen Seite allerdings natürlich auch, das nicht auf den Sankt-Nimmerleins-Tag zu vertagen, weil das kann ja dann auch unfair für die eine oder andere Seite sein.“ (IP23-17D)</p> <p><i>Nicht zu hohes Erstangebot vorlegen:</i> „Also für mich ist Fairness ein Stück weit auch, dass ich direkt den Preis angebe, der nachher auch wirklich relevant ist. Und nicht einfach mit einem hohen Preis hingebe, von dem ich nachher verhandle und rabattier. Das heißt, dass ich da schon von Anfang an sehr konkret bin und von diesem angebotenen Preis auch nicht wirklich viel abweiche.“ (IP16-7B)</p> <p>Weitere Belege: IP19-9B; IP20-11A; IP20-61A; IP24-35C; IP25-27B</p>
Partnerschaftlichkeit	<p><i>Mit ernsthaften Absichten verhandeln:</i> „Und wenn ich in einer Verhandlung bin, diese auch ernsthaft betreibe mit dem Ziel, zu einem Ergebnis zu kommen. Ansonsten wäre das Ganze auf einer Seite ja Ressourcen vergeudend und damit auch unfair.“ (IP26-9B)</p> <p><i>Möglichkeit zur Mitsprache geben:</i> „Also in der Vertragsverhandlung wird ja immer oder kann ja auch eigentlich immer nur ein Kompromiss gefunden werden. Und hier sollten beide Parteien auf dem Weg dorthin ausreichend zu Wort kommen und ihre Argumente darlegen können.“ (IP22-55A)</p> <p><i>Prozess gemeinsam gestalten:</i> „Das wäre also ein Punkt, dass der Prozess transparent und gemeinsam gestaltet und dann auch eingehalten wird. Das würde ich für ein Gebot der Fairness halten.“ (IP1-25C)</p> <p><i>Schuld nicht zuschieben:</i> „Ich glaube, Fairness ist – Schwarzer Peter ist das Stichwort – sicherzustellen, dass der Schwarze Peter nicht heimlich in die Hosentaschen von irgendwelchen Beteiligten gesteckt wird.“ (IP18-9A)</p> <p>Weitere Belege: IP8-41A; IP9-5; IP9-31A; IP10-17A; IP15-37C; IP17-7A; IP17-11B; IP24-15; IP24-21; IP24-61B; IP27-3C; IP27-17B; IP27-45C; IP27-57A; IP28-9A</p>
Verbindlichkeit	<p><i>An Absprachen halten:</i> „Grundsätzlich ist für mich faires Verhalten, wenn man sich letzten Endes auch an die getroffenen Absprachen hält und man so auch die Chance bekommt, eine vernünftige Verhandlung zu führen.“ (IP12-9A)</p> <p><i>An vereinbartes Vorgehen halten:</i> „Das Termine eingehalten werden, zu denen man sich verabredet und zu denen man was besprechen möchte.“ (IP28-25B)</p> <p>Weitere Belege: IP1-25A; IP6-19A; IP9-3A; IP9-7A; IP16-3A; IP20-33B</p>

Informationale Vertragsverhandlungsfairness

Aufrichtigkeit	<p><i>Keine Fallstricke in Klauseln verstecken:</i> „Ganz wichtig ist, dass beide Partner das Gefühl haben, dass alle Vertragsdaten auf dem Tisch liegen. Also dass es keine versteckten Klauseln gibt oder schwebende Kenntnisstände, dass beide die gleichen Informationen haben und dann eben auch über die gleichen Sachen sprechen und verhandeln können.“ (IP13-3B)</p> <p><i>Keine Falschinformationen geben:</i> „Fair ist auch keine Falschinformationen zu geben und keine falschen Erwartungen zu wecken. Wenn ich mich also dem Partner gegenüber so verhalte, dass der möglichst gute Entscheidungen treffen kann auf Basis möglichst guter Informationen.“ (IP27-13A)</p> <p><i>Mit offenen Karten spielen:</i> „Faires Verhalten, sagen wir mal so, vom Gefühl her, dass er mit offenen Karten spielt. Also dass er jetzt nicht einfach nur versucht etwas zu verkaufen, sondern das war schon so, dass man seine Kompetenz auch nachvollziehen konnte. Also fair im Sinne von, dass er mit offenen Karten gespielt hat.“ (IP19-9A)</p> <p><i>Nicht lügen:</i> „Der Gedanke der Fairness hat meines Erachtens in diesem Zusammenhang daher vor allen Dingen seine Bedeutung in einem fairen Prozess und in der Abwesenheit von Lügen, also bewussten Falschaussagen.“ (IP1-23C)</p> <p><i>Offen und ehrlich sein:</i> „Verhandlungsfairness würde ich sagen, wenn zwei Parteien offen und ehrlich in Verhandlung treten.“ (IP22-15A)</p> <p><i>Wahrheit sagen:</i> „Und es ist auch fair die Wahrheit zu sagen – das gehört natürlich auch ganz klar mit dazu.“ (IP15-19C)</p> <p>Weitere Belege: IP3-51; IP4-15A; IP4-55A; IP6-15A; IP6-19B; IP7-17C; IP7-19A; IP8-5A; IP8-35B; IP9-17A; IP9-19A; IP9-61A; IP9-71; IP10-9B; IP10-39A; IP12-3C; IP12-5B; IP12-13; IP12-29A; IP12-41A; IP13-9B; IP13-33; IP13-45A; IP14-11B; IP15-33C; IP16-17A; IP16-55A; IP17-47; IP19-7; IP19-17A; IP19-19B; IP19-19B; IP19-33; IP19-37A; IP19-83A; IP20-3A; IP20-83A; IP21-5A; IP21-37; IP23-13A; IP23-17A; IP24-19; IP24-35A; IP25-3; IP25-11A; IP26-3B; IP26-5A; IP26-21A; IP27-3A; IP27-29A; IP28-31; IP29-7B; IP29-11A; IP29-13A</p>
Empfängerspezifische Kommunikation	<p><i>Angemessen beraten:</i> „Also (unv.) im Rahmen der Verhandlung kennt man als Anbieter natürlich seine Produkte besser als der Kunde, kann sie beurteilen und kennt sie auch aus verschiedenen Situationen bei verschiedenen Kunden. Und man hat daher natürlich auch den Vorteil den Kunden beraten und auch abschätzen zu können, ob das für den Kunden geeignet ist oder nicht geeignet. Und da halte ich es für fair, den Kunden auch richtig zu beraten.“ (IP7-17B)</p> <p><i>Angemessen vorbereiten:</i> „Naja, im Sinne von, dass wenn man zusammenkommt, dass die Parteien quasi beide vernünftig vorbereitet sind. [...] Es kann ja auch die Situation geben, dass man irgendwas nachverhandeln muss et cetera, weil man eben noch Dinge klären muss – das eben da auch fundiertes Wissen einfließt. Also das ich mit jemanden verhandle, der entsprechend vorbereitet ist und sich in das Thema eingearbeitet hat und möglichst auch Entscheidungsgewalt hat, so dass einfach konkrete Ziele definiert werden können.“ (IP28-25A)</p> <p><i>Die richtigen Ansprechpartner stellen:</i> „Also das ich mit jemanden verhandle, der entsprechend vorbereitet ist und sich in das Thema eingearbeitet hat und möglichst auch Entscheidungsgewalt hat, so dass einfach konkrete Ziele definiert werden können.“ (IP28-25A)</p> <p><i>Direkt/persönlich kommunizieren:</i> „Ein besonders fairer Informationsaustausch, ja klar, dass man die direkte Kommunikation sucht. Und dass man nicht über irgendwelche Dritte Sachen kommuniziert, sondern dass sich die Parteien gegenseitig direkt austauschen. Am besten man trifft sich persönlich und setzt sich an einen Tisch. Das ist so das Wichtigste.“ (IP15-45)</p> <hr/>

Weitere Belege: IP3-135A; IP8-7A; IP8-15; IP8-19A; IP9-3B; IP9-61B; IP9-75; IP10-67B; IP11-49B; IP15-7; IP16-5B; IP16-49B; IP16-63; IP19-45; IP19-57; IP28-43C; IP28-57

Informationssymmetrie

Alle Informationen auf den Tisch legen: „Ganz wichtig ist, dass beide Partner das Gefühl haben, dass alle Vertragsdaten auf dem Tisch liegen. Also dass es keine versteckten Klauseln gibt oder schwebende Kenntnisstände, dass beide die gleichen Informationen haben und dann eben auch über die gleichen Sachen sprechen und verhandeln können.“ (IP13-3A)

Informationen nicht vorenthalten: „Die Informationen, die man vorher schon ausgetauscht hat bis zur Verhandlung, liegen vollumfänglich vor. Es kommt nicht noch zwischendurch etwas hinzu, worüber man vorher nicht gesprochen hatte.“ (IP8-7B)

Informationen nicht zurückhalten: „Also besonders fair ist in einer Vertragsverhandlung, wenn ich offen und transparent mit Informationen umgehe und keine Informationen zurückhalte.“ (IP27-13C)

Informationen proaktiv austauschen: „Besonders fair ist immer, wenn benötigte Informationen oder vermeintlich benötigte Informationen der gegenüberliegenden Partei aktiv eröffnet werden. Denn nur mit einer gewissen Transparenz kann man erfolgreich verhandeln.“ (IP22-29A)

Relevante Zusatzinformationen teilen: „Und besonders fair ist es natürlich, wenn man nicht nur die verlangten Informationen austauscht, sondern darüber hinausgehend dem Partner Informationen gibt, die ihm helfen, einen für sich langfristigen besseren Deal zu machen.“ (IP27-29B)

Weitere Belege: IP2-37A; IP8-67B; IP10-17B; IP10-33A; IP10-61B; IP10-67A; IP11-11A; IP11-49A; IP12-5A; IP12-41B; IP13-9A; IP16-7C; IP16-51; IP18-43A; IP22-31; IP24-61A; IP26-33A

Integrität

Informationen vertraulich behandeln: „Und das zweite, das geht dann wirklich auch sehr in die persönliche Geschäftsbeziehung hinein. Das ist die Integrität der Kooperationspartner. Dass man sich da so aufstellt, dass Informationen nicht weiterverwendet oder in einen dritten Kontext kommen.“ (IP26-33B)

Weitere Belege: IP14-39B; IP18-43C; IP20-33A; IP20-49

Nachvollziehbarkeit

Nachvollziehbar agieren: „Beziehungsweise das sind dann sogenannte Quarterly Business Reviews, die wir mit den Kunden machen. Das sind sogenannte Key Accounts, wo dann solche Themen auf den Tisch kommen und wo letztendlich solche Preisverhandlungen neu geführt aber auch begründet werden. Und auch so begründet werden, dass es für uns nachzuvollziehen ist, weil wir natürlich auch den Markt beobachten.“ (IP21-5B)

Transparenz über Inhalte schaffen: „Also besonders fair ist in einer Vertragsverhandlung, wenn ich offen und transparent mit Informationen umgehe und keine Informationen zurückhalte.“ (IP27-13B)

Transparent über Vorgehen schaffen: „Und Transparenz über das Verfahren: Wie geht es weiter und habe ich tatsächlich eine reelle Chance oder sitze ich hier alibimäßig aus taktischen Gründen, nur weil man eine Verhandlungsrunde machen muss? Das sind eigentlich so die wichtigsten Punkte.“ (IP14-25B)

Wesentliches deutlich hervorheben: „Mit meinen Hauptgesprächspartnern oder Verhandlungspartnern pflegen wir das ungeschriebene Gesetz, dass wir alle Änderungen, bei jeder neuen Revision oder anfänglichen Veränderungen – sei es technische Spezifikation, sei es vertragliche Gestaltung – hervorheben oder vorher nochmal deutlich benennen. Machen wir meist auch in schriftlicher Form. Damit niemand das ganze Dokument erneut durchsehen muss.“ (IP25-7A)

Weitere Belege: IP1-25B; IP6-15B; IP9-39; IP11-11B; IP11-65; IP14-11A; IP14-53A; IP15-19D; IP15-87; IP16-3B; IP16-5A; IP16-17B; IP17-59; IP20-3B; IP20-5A; IP20-15A; IP22-15B; IP23-13C; IP23-17B; IP23-29; IP23-53; IP24-35B; IP25-23; IP25-27A; IP26-9A; IP26-21B; IP26-43; IP27-3B; IP27-17A; IP29-45A

Rechtzeitigkeit

Erreichbarkeit gewährleisten: „Kommunikationshäufigkeit und Kommunikationsinhalte – das sind ja zwei verschiedene Paar Schuhe. Also Erreichbarkeit, wenn ich bestimmte Fragen und Lösungen habe und dann auch kompetente Antworten zu bekommen.“ (IP9-75)

Informationen rechtzeitig teilen: „Also da wäre vielleicht die Rechtzeitigkeit fair. Über das die anderen auch Zeit haben, sich auf die entsprechenden Verhandlungstage oder wie auch immer vorzubereiten. Dass sie sich ja auch intern wiederum mit ihrer Geschäftsleitung oder ihrem Produktmanagement absprechen können. Da ist, denke ich, die Rechtzeitigkeit relativ wichtig.“ (IP11-53)

Informationen schnellstmöglich teilen: „Und das auch im Sinne der Zielfindung entsprechend Informationen – sobald es denn möglich und rechtlich gestattet ist – ausgetauscht werden können. Alles, um zu einem optimalen Ergebnis zu kommen. Das ist für mich Fairness.“ (IP12-29C)

Weitere Belege: IP14-39A

Interpersonale Vertragsverhandlungsfairness

Empathie

Perspektive des Verhandlungspartners einnehmen: „Besonders fair ist es natürlich sich auf den Gegenüber einzustellen und deren Perspektive mit einzunehmen – auch wenn man vielleicht ein anderes Ziel verfolgt oder sich die Argumente des anderen mit den eigenen Zielen reiben. Es ist hier, glaube ich, ganz wichtig, dass man einander zwischenmenschlich versteht.“ (IP22-43)

Sorgen und Bedürfnisse wahr- und erstnehmen: „Fairer zwischenmenschlicher Umgang ist die Sorgen und Bedürfnisse ernstnehmen, wahrnehmen, versuchen nicht tot- oder kleinzureden. Das wäre es für mich.“ (IP16-37)

Weitere Belege: IP3-43A; IP10-57B; IP11-35C; IP15-19B; IP16-49A; IP17-3; IP17-7B; IP17-11A; IP22-5; IP22-9

Höflichkeit

Höflich verhalten: „Des Weiteren – aber ich glaube das ist selbstverständlich –, dass die Geschäftspartner sich gleichwertig sehen. Also fair miteinander umgehen im Sinne von Wertschätzung und Höflichkeitsformen.“ (IP11-13C)

Nett verhalten: „Also ich glaube, eine viel größere Rolle spielt tatsächlich das Zwischenmenschliche – das zwischenmenschliche Verhältnis. Ganz blöd gesagt: Findet man sich nett oder sympathisch?“ (IP8-67A)

Umgangsformen wahren: „Das sind so die Gesten, die natürlich in Kulturkreisen auch verschieden sind – das macht man auch schon in Amerika anders als hier in Deutschland. Natürlich dieses den anderen ausreden und ihn zu Wort kommen lassen, dass er sich gehört fühlt.“ (IP10-57A)

Weitere Belege: IP8-7C; IP8-39A; IP10-15A; IP10-61A; IP11-35A; IP15-21A; IP15-37B; IP16-35; IP20-83B; IP28-43A; IP29-33

Respekt

Auf Augenhöhe begegnen: „Naja, oder doch – ein Begriff fällt mir ein: Das ist Augenhöhe. Also ich möchte immer auf Augenhöhe verhandeln. Es gibt Menschen, denen ist das nicht so richtig möglich. Die sortieren dich – ich bin jetzt zweiunddreißig – aufgrund deines Alters in ein bestimmtes Schubfach ein. Es gibt aber auch welche, die mit dir unabhängig dessen trotzdem anhand deiner Rolle umgehen und anhand deiner Leistung, die du erbracht hast. Die also versuchen solche, ich sage jetzt mal, Vorurteile dort nicht mit einzubeziehen.“ (IP14-13A)

Genügend Zeit nehmen: „Dass wenn es eine wichtige Verhandlung ist und der Kunde es auch als wichtige Verhandlung deklariert, sich dann auch die Zeit nimmt und nicht sagt: „Jetzt ist das ja alles schon in Ordnung. Aber jetzt muss ich in zehn Minuten weg. Jetzt machen wir mal gleich einen Strich drunter und über alles andere reden wir später.““ (IP29-45B)

Gesichtswahrung ermöglichen: „Durch die Wahrnehmung das Gesicht wahren zu können und ein subjektiv gutes Gefühl zu haben. Der Gesprächspartner bereitet mir quasi den Boden oder bietet mir die Möglichkeit mein Gesicht zu wahren und mich entsprechend respektiert zu fühlen.“ (IP17-35)

Nicht aggressiv/beleidigend äußern: „Also kein Schreien und eigentlich keine bewussten negativen, wie soll ich sagen, persönlichen Ankreidungen.“ (P20-9A)

Nicht diffamieren: „Eine andere Situation war, wo der Junge viel sagen durfte und man merkte, dass der Chef damit nicht so richtig einverstanden war, aber nicht gleich dazwischengefunkt hat, sondern zum Schluss nochmal die Zusammenfassung machte. Und das dann halt nett aber bestimmend in die Richtung, die ihm wichtig war. Ich finde, das Verhalten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter muss man nicht am Tisch der Verhandlung ausbreiten. Sondern man muss halt einfach eine gute Führungskraft sein, um eben auch so eine Vertragsverhandlung zu begleiten. Und das sind alles subjektive Kriterien, die mit dem eigentlichen Inhalt des Vertrages überhaupt nichts zu tun haben.“ (IP8-19E)

Respektvoll verhalten: „Durch Respekt: Das heißt, pünktlich sein, vorbereitet sein und über den anderen informiert sein wer mir da gegenüber sitzt und was für einen Hintergrund der hat.“ (IP14-25A)

Wertschätzend verhalten: „Des Weiteren – aber ich glaube das ist selbstverständlich –, dass die Geschäftspartner sich gleichwertig sehen. Also fair miteinander umgehen im Sinne von Wertschätzung und Höflichkeitsformen.“ (IP11-13B)

Weitere Belege: IP8-39B; IP11-35B; IP12-29B; IP14-53B; IP15-33B; IP17-5; IP18-3; IP18-13; IP19-75A; IP21-19B; IP21-55A; IP25-35; IP27-45A; IP28-43B

Neutral/unvoreingenommen verhalten: „Dass man quasi unvoreingenommen, ich sage mal, neutral in die Gespräche reingeht, ohne sich jetzt im Vorfeld schon eine Meinung von dem anderen zu bilden. Also dass man dem erstmal neutral versucht gegenüberzutreten. Das würde ich unter Fairness verstehen.“ (IP19-3)

Unvoreingenommenheit

Nicht von Emotionen geleitet sein: „Ein besonders fairer Prozess wäre zum Beispiel, wenn man hergeht und die Fakten des Vertrages oder den Inhalt des Vertrages neutral und nüchtern abwägt, ohne sich von irgendwelchen emotionalen Faktoren leiten zu lassen.“ (IP21-63)

Weitere Belege: IP21-19A; IP21-53A; IP21-85A; IP23-41

Anhang 11: Repräsentative Beispielzitate zu Themen der aggregierten Dimensionen der Vertragsverhandlungsunfairness

Aggregierte Dimension	Repräsentatives Beispielzitat aus den Interviews
Thema zweiter Ordnung	
Distributive Vertragsverhandlungsunfairness	
Ergebnisverteilung	<p><i>Unausgewogenes Leistungs-Gegenleistungs-Verhältnis:</i> „Unfair wäre es, wenn eine Partei so viel Zugeständnisse hätte machen müssen, weil sie beispielsweise angewiesen ist auf diesen Vertrag oder weil der Vertragspartner gegenüber kein Spielraum gelassen hat. Ja, so eine einseitige Verteilung von einem gewinnversprechenden Vertragsverhältnis, das wäre unfair.“ (IP22-69)</p> <p><i>Übervorteilender Vertragsabschluss:</i> „Also das halt einer versucht den anderen über den Tisch zu ziehen und sich versucht da einen Vorteil zu verschaffen. Und das ist halt eben nicht partnerschaftlich, dass der Vertrag quasi einseitig nach einer Seite kippt. Das ist unschön.“ (IP13-47)</p> <p><i>Kein nachhaltig gestalteter Vertragsabschluss:</i> „Da er mir dann letztendlich ein Ergebnis (andreh?), wo er weiß, dass es auch für uns als Zulieferer nicht nachhaltig sein kann.“ (IP25-59A)</p> <p>Weitere Belege: IP1-23E; IP1-31A; IP2-33C; IP2-39B; IP3-105; IP8-19F; IP8-41B; IP10-7B; IP10-47; IP12-63A; IP12-93; IP13-79; IP14-65; IP15-77A; IP17-75A; IP22-83A; IP23-67; IP23-93A; IP25-57A</p>
Vertragsqualität	<p><i>Nicht erfüllbare Vertragsinhalte:</i> „In einem unfairen Vertrag werden Sachen wie beispielsweise Forderungen drin sein, die nicht erfüllt werden können. Und wir den zwar unterschreiben – aber so niemals machen würden.“ (IP24-79)</p> <p><i>Verhandlung nicht widerspiegelnder Vertragsabschluss:</i> „Hier gibt es natürlich nicht nur faire Beispiele, sondern auch unfaire Beispiele, dass einem im Nachhinein dann die Worte im Munde herumgedreht wurden und dass dann letztlich auch auf dem Papier ganz anders aussah.“ (IP21-13B)</p> <p><i>Unvollständige Leistungsbeschreibung:</i> „Ein unfairen Vertrag ist ein unverständlicher Vertrag. Ein Vertrag, der sehr technisch angesetzt ist, wo man kaum durchblickt was eigentlich die wirkliche Leistung bietet. Der Schlupflöcher für den Lieferanten bietet ((...)), weil die Leistung nicht klar definiert war. Das heißt, wenn das Pflichtenheft ausgeblendet ist.“ (IP16-77)</p> <p>Weitere Belege: IP6-17B; IP11-5C; IP11-11C; IP20-71A; IP20-77; IP25-57B; IP28-11B; IP29-17B</p>
Prozedurale Vertragsverhandlungsunfairness	
Ethik und Moral	<p><i>Compliance nicht einhalten:</i> „Also das geht eigentlich schon viel weiter. Das was Sie jetzt oft unter Fairness sagen, sind für mich oft Vertragsbrüche. Ich bin ja vielleicht immer noch im legalen Bereich – oft ist Illegalität ja dann eben auch als Nichtfairness betrachtet. Vieles was ich jetzt als fair oder nicht fair benenne, geht manchmal in den Bereich Compliance. Und dann bin ich ja eigentlich im illegalen Bereich unterwegs. Nicht nur, dass er dann nicht mehr vertragskonform ist, weil er sich nicht an seine eigenen Vorgaben hält, sondern weil er sich letztlich nicht im rechtsfreien Raum und im Unrecht befindet.“ (IP20-53A)</p>

Unseriöse/illegale Praktiken anwenden: „Oder wenn Vertrauensverhältnisse oder halbkriminelle Aktivitäten oder unseriöse kriminelle Aktivitäten vom Gegenüber da einbezogen werden. Das ist, glaube ich, wirklich sehr, sehr schwierig.“ (IP18-35B)

Enge persönliche Beziehung ausnutzen: „Oder irgendwie versuche eine persönliche Beziehung extrem zu meinem eigenen Vorteil zu nutzen. [...] Aber die Grenze ist da, wo es für die andere Partei nachteilig wird, dass ich meine gute oder enge persönliche Beziehung ausnutze, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen in der Verhandlung. (...) Besonders unfair ist es eben, wenn ich meine persönliche Beziehung gezielt nutze, um für meinen Partner ein nachteiliges Ergebnis zu erzielen.“ (IP27-41B)

Weitere Belege: IP20-71B; IP27-47

Einander nicht annähern: „Aber wenn man dem anderen im Vorfeld im Prinzip nicht viel Spielraum gibt, dass er sich eventuell noch angleichen kann in seinem Angebot. Und man im Vorfeld oder in der Verhandlung schon signalisiert, dass er einfach nicht besonders viele Möglichkeiten hat.“ (IP19-35)

Nicht entgegenkommend verhalten: „Also Fairness von meinem Standpunkt aus gesehen als Anbieter von Dienstleistungen, ist auf jeden Fall das Entgegenkommen oder das Level des Entgegenkommens von Seiten des Kunden, aber auch von Seiten des eigenen Unternehmens. Und ich denke mal, es hat auch was damit zu tun, was der Kunde für Forderungen hat. Und ob diese Forderungen innerhalb der Vertragsgestaltung oder Vertragsverhandlung zu viel verlangt sind, ob das Sinn ergibt und ob das überhaupt durchführbar ist. Und wenn der Kunde oder auch das eigene Unternehmen, das an dem einen oder anderen Punkt nicht einsieht, dann hat das was mit fehlender Fairness zu tun – so würde ich das jetzt betrachten.“ (IP15-3B)

Konsensorientierung

Bindendes Angebot verlangen: „Wenn nicht gehört und nicht gesehen wird, dass Unwägbarkeiten schlechte Voraussetzungen für eine langfristige Zusammenarbeit sind. Sondern ein reiner, ich sage mal, finaler Ansatz, dass ich eine Summe und einen exakten Plan dazu brauche. Das geht vielleicht, wenn es um Produktivprozesse geht, also um die Herstellung von Gegenständen. Im Bereich von Dienstleistungen erstens und insbesondere damit zweitens im Bereich von Arbeiten mit dem Humankapital – den Ressourcen sozusagen im Unternehmen – ist es ganz wichtig, dass ein Auftraggeber erkennt, dass dort keine finalen Aussagen zu treffen sind, weil er ansonsten die Mitarbeiter als Objekte behandelt. Und unfair würde es dann werden, wenn das Gegenüber vom Dienstleister erwartet, dass dieser Faktor ignoriert wird.“ (IP18-35A)

Weitere Belege: IP29-11C

Druck ausüben: „Bei der Vertragsverhandlung gibt es natürlich viele Punkte. Diese ganzen Verhandlungstricks oder viele der Machtspiele, die eben im ersten Teil distributiv orientiert und auf der interpersonellen Ebene angesiedelt sind: Auf unter Druck setzen sowie auf Beleidigen und persönlichen Ausfällen. Das ist wichtig.“ (IP1-45B)

Machtposition ausnutzen: „In unserem Geschäft, seine Machtposition auszunutzen. Es gibt viele Großkonzerne mit denen wir zusammenarbeiten, die eine Machtposition gegenüber kleineren Unternehmen haben. Und dieses auszuspielen.“ (IP14-27)

Machtverhältnis

Erpressen: „Also über den Tisch gezogen zum Beispiel, wenn man als Verkäufer vom Einkäufer sozusagen erpresst wird. Weil er A entweder gewisse Informationen vorliegen hat oder B einfach um die Lage weiß. Und dementsprechend da auf Teufel komm raus Sachen durchdrückt, wo er ganz genau weiß, dass die zum Beispiel finanziell zu einem absolut schlechten Ergebnis führen können und dies trotzdem eins-zu-eins durchdrückt. Oder aber ansonsten immer damit droht abzuwandern. Also durch reine Erpressung sozusagen ein für sich Maximalergebnis rausholt, wo er mehr oder weniger weiß, dass es die Gegenseite – eventuell sogar, wenn die Firma zu klein ist – umbringen kann. Typisches

Verhalten, was Sie in der Automobilindustrie finden, wenn kleine Unterlieferanten sozusagen in die Verhandlung gezwungen und – wie damals das mit dem Lopez bei Opel – in den Ruin getrieben werden.“ (IP12-65A)

Im Preis drücken: „Auf jeden Fall das absolut sinnlose Feilschen und die Preisdrückerei, wenn es wirklich um winzige Beträge geht. Nur um den Dienstleister klarzumachen, dass der Auftraggeber – der Kunde in diesem Fall – der König ist.“ (IP15-63)

Weitere Belege: IP1-55A; IP4-19; IP5-17B; IP9-41; IP10-7A; IP12-11A; IP13-35B; IP13-61; IP15-9A; IP15-13; IP15-35B; IP17-13C; IP19-73; IP20-37B; IP22-7A; IP22-11A; IP22-57; IP23-11; IP23-19; IP23-55; IP26-7; IP26-35B

Körperliche Schwächen hervorrufen/ausnutzen: „Das war vor vielleicht knapp zwanzig Jahren in Thailand, wo wir zu einer Verhandlung einer Papiermaschine eingeladen worden sind. Es ging über Wochen hin und her und wo dann der Kunde, ich sage mal, bewusst die Klimaanlage hat ausfallen lassen, uns zu ganz unmöglichen Zeiten Aufgaben verteilt hat und dann das Ergebnis beispielsweise für um fünf Uhr mit einer Übergabe von Dokumentationen auf einem Parkplatz haben wollte. Also eben ganz bewusst auf das Thema Ermüdung und Zeit abgehoben. Und das war hochgradig gefährlich. Wir haben dann bewusst auch immer jemanden zu Hause in Deutschland gehabt, der dann einfach immer ausgeschlafen war, um zu beurteilen, wie wir uns schon von gewissen Prinzipien entfernt haben. Das ist wirklich ein Thema, dass dann irgendwann wie in Trance Sachen zugestanden werden, weil man einfach irgendwann am Ende ist.“ (IP20-7)

Zeitdruck aufbauen: „Das übliche – der künstliche Zeitdruck. Den Kunden unter Druck setzen und zu versuchen seine Kontrollgremien auszuschalten, indem er einfach einen künstlichen Zeitdruck erzeugt. Ein sehr gängiges Mittel.“ (IP25-45)

Lange hinhalten: „Ja, solche Verhandlungstaktiken, die von der Kundenseite auch oft betrieben werden. Zum Beispiel: Einladen und dann erstmal draußen sitzen lassen – eine halbe Stunde, eine Stunde –, um dann zu sagen: „Nee, der hat jetzt doch keine Zeit. Wenn Sie jetzt nochmal eine halbe Stunde warten...“ Und am Ende, dann sitzt man zweieinhalb Stunden da, um zur Audienz vorgelassen zu werden und seinen Auftrag zu verhandeln. Wo man auch merkt: Es wird bewusst eingesetzt. Das ist jetzt nicht so, weil irgendein Termin drückt – das kann immer mal passieren. Oder er ist noch nicht da und hat irgendwie andere Probleme auf der Baustelle. Wo man merkt, das ist Methode und ist mit Absicht.“ (IP29-35)

Manipulation

Zu hohes Erstangebot vorlegen: „Und eben hohe Preise anzusetzen mit einem möglichst großen Verhandlungsspielraum, obwohl die nicht wirklich mit Kosten-Nutzen zu tun haben.“ (IP16-9C)

Kurz vor Abschluss neue Aspekte aufwerfen: „Was ich als unfair empfinden würde ist, wenn sich dann eine Seite weigern würde das Dokument zu unterzeichnen und dann praktisch nochmal die Verhandlung wieder aufrollt. Das würde ich als unfair empfinden.“ (IP23-49)

Manipulativ vorgehen: „Wenn der Vertragspartner auch versucht eine Situation des Misstrauens und der Unsicherheit und der Stärke herzustellen. Also einmal die Unsicherheit in diese Verhandlung zu bringen und bewusst zu manipulieren.“ (IP17-13B)

Mit großem Aufgebot erscheinen: „Und ich empfinde es auch als unfair in der zwischenmenschlichen Geschichte, ist nicht so sehr, dass die Person jetzt irgendwie einen zwischenmenschlich zu sehr angreift, sondern dass die eine Verhandlungsseite mit drei, vier Leuten auftaucht: Mit dem Rechtsanwalt, dem Einkäufer, dem Bauleiter, dem Bauherrn noch. Und sich auf die andere Seite einen kleinen Verkäufer dahin setzt – (unv.) da haben mir fünf gegenüber gesessen auf der anderen Seite.“ (IP29-35)

Rollenspiel „Bad Guy/Good Guy“ einsetzen: „Und der eine ist immer nett. Der andere schießt immer dagegen. Und die fünf sind super aufeinander abgestimmt und zerlegen den anderen, der da einzeln sitzt. Wie in einem Verhör sozusagen. Und am Ende von allen Seiten bedrängt:

„Und jetzt müssen Sie das noch abzeichnen. Und da paraphieren.“ Mag sein, dass man im Geschäft sagen kann: „Ist normales Geschäftsgehaben. Muss man halt stark genug sein, um das aushalten zu können.“ Also das empfinde ich schon als unfair. Als unfair gegenüber dieser einzelnen Person.“ (IP29-35)

Zu falschen Themen einladen: „Auch dass Sie zu den falschen Themen eingeladen werden – manchmal vielleicht sogar bewusst. Weil er nicht will, dass Sie die richtigen Leute mitbringen, quasi auf Fehler hofft und dann glaubt, einen für ihn im Moment günstig erscheinenden Vertrag verhandelt zu haben.“ (IP20-63)

Weitere Belege: IP1-23A; IP9-31B; IP9-37; IP12-7B; IP12-31B; IP12-95B; IP16-7A; IP16-53B; IP17-9; IP17-37A; IP17-61; IP19-11; IP20-9C; IP20-37C; IP24-37; IP25-9A; IP25-11C; IP25-17B; IP25-27C; IP26-45B; IP27-57B; IP29-9B

Partnerschaftlichkeit

Nicht mit ernsthaften Absichten verhandeln: „Und wenn ich in einer Verhandlung bin, diese auch ernsthaft betreibe mit dem Ziel, zu einem Ergebnis zu kommen. Ansonsten wäre das Ganze auf einer Seite ja Ressourcen vergeudend und damit auch unfair.“ (IP26-9C)

Keine Möglichkeit zur Mitsprache geben: „Und wenn man eben nicht die Chance bekommt, beidseitig über seine Ziele zu sprechen und zu gucken, wo man sich annähern kann, weil der Lieferant oder der Partner sich verweigert, dann ist die Vorgehensweise unfair.“ (IP10-35B)

Weitere Belege: IP9-15B; IP17-75B; IP18-17B; IP18-55A; IP21-11; IP22-7B

Verbindlichkeit

Nicht an Absprachen halten: „Ist nicht unwichtig, weil wir uns natürlich immer sehr bereitwillig geben, solange der Vertrag noch nicht da ist. Und deshalb sollte man natürlich auch bei diesem Bild bleiben, um halt eben auch die Geschäftsbeziehung zukünftig positiv zu halten. Also, wenn man dann anfängt und versprochenen Dingen nicht nachkommt, dann stößt das bitter auf. Und das merkt man sich auch.“ (IP3-81)

Nicht an vereinbartes Vorgehen halten: „Ja, also ein Punkt wäre, dass absichtlich oder zumindest für den Kooperationspartner nicht anders erkennbar, die Termine oder Absprachen aus diesen Verhandlungssituationen heraus nicht eingehalten werden.“ (IP26-45A)

Weitere Belege: IP1-23F; IP2-33B; IP3-49; IP3-85; IP9-9; IP9-13; IP9-41; IP9-65B; IP9-89A

Informationale Vertragsverhandlungsunfairness

Fallstricke in Klauseln verstecken: „Eine besonders unfaire Vertragsverhandlung – ach, da gibt es diverse Beispiele. Da kann man eigentlich nur immer wieder drauf hinweisen, dass da absichtlich Fallstricke und Klauseln in Leistungsverzeichnisse oder in Lieferbedingungen oder Einkaufsbedingungen eingebaut sind.“ (IP29-9A)

Aufrichtigkeit

Falschinformationen geben: „Bewusste Fehlinformationen streuen, um mir einen Vorteil zu verschaffen – wenn ich dies bewusst mache. Also es geht hier nicht darum, dass man es nicht besser wusste und im Nachhinein stellt sich heraus, die Information war falsch – darum geht es nicht. Sondern wenn es hier wirklich um bewusste Fehlinformation geht, die mir einen Vorteil verschaffen.“ (IP17-49)

Lügen: „Unfares Verhalten merken Sie im Nachhinein, wenn Sie komplett belogen worden sind – sowohl was Möglichkeiten und technische Details angehen, als auch das während der Verhandlung ständig Parameter geändert wurden.“ (IP12-7A)

Nicht offen und ehrlich sein: „Jetzt kann man darüber streiten, ob es unfair ist. Halte ich für unprofessionell. Und was nicht professionell ist, ist unfair. Es kann hart sein. Es kann richtig zur Sache gehen. Es kann auch richtig taktiert werden gegeneinander. Das hat nichts mit unfair zu tun – es ist professionell. Aber wenn es unprofessionell ist, wenn es bewusst unehrlich ist, dann ist es eben unfair.“ (IP29-45C)

Unwahrheit sagen: „Beziehungswise dass man versucht Unwahrheiten zu seinen Gunsten zu erfinden, um dem Gegenüber irgendwelche Sachen aus dem Kreuz zu leiern und zu irgendeiner Aussage hinreißen zu lassen, die er letztendlich gar nicht einhalten kann.“ (IP21-39B)

Weitere Belege: IP1-23D; IP2-33A; IP3-101A; IP7-17A; IP9-17B; IP9-63; IP10-11A; IP12-43A; IP13-7; IP13-35A; IP14-7; IP14-11C; IP14-41A; IP15-9C; IP19-83B; IP20-9B; IP21-41; IP23-13B; IP24-13; IP24-17; IP24-63; IP25-11B; IP27-11; IP27-13D; IP27-31B; IP28-19B; IP28-33A; IP28-59A

Empfängerspezifische
Kommunikation

Nicht angemessen beraten: „Also für alles weitere, was danach kommt, ist es natürlich gut, wenn der Kunde vorher die Verhandlung für sich als fair beurteilt – definitiv. Ich könnte mir vorstellen, wenn er sich unfair behandelt gefühlt hat, dass es eher zu einer Negativbewertung der Leistung kommt, weil sich vielleicht der Eindruck einstellt, dass man eh nicht richtig beraten wurde. Ja, das denke ich schon.“ (IP3-99A)

Nicht angemessen vorbereiten: „Sehr wichtig. (unv.) Und ansonsten kann ich mir den Informationsaustausch und die Verhandlung ja fast sparen, wenn das von beiden Seiten nicht entsprechend vorbereitet ist. Das ist wie ein ineffizientes Meeting, wenn man unvorbereitet zusammenkommt.“ (IP25-47A)

Nicht die richtigen Ansprechpartner stellen: „Bei Großkonzernen habe ich das Gefühl, dass es teilweise für sie sogar ganz wichtig ist, dass sie auf jeden Fall unfair verhandeln: Es ist ihnen ganz wichtig, dass Leute ständig neue Ansprechpartner bekommen.“ (IP12-95A)

Nicht direkt/persönlich kommunizieren: „Also das Gegenteil dann: Dass man wichtige Informationen oder überhaupt Informationen vielleicht über Dritte kommunizieren lässt und man sich nicht bereitwillig hinsetzt und zusammen Dinge ausdiskutiert, die wichtig sind bei der Vertragsgestaltung. Ja, das ist das wohl.“ (IP15-47)

Weitere Belege: IP1-23B; IP4-21; IP8-55A; IP10-67C; IP11-55B; IP28-11A

Informationssymmetrie

Nicht alle Informationen auf den Tisch legen: „Also unfaires Verhalten ist, wenn dann Vertragsdetails hochpoppen, die nicht im Gespräch der Vertragsanbahnung auf dem Tisch lagen, sondern die man halt eben nachträglich erst gefunden hat. Wenn sowas dann hochpoppt, ist das natürlich unschön.“ (IP13-23)

Informationen vorenthalten: „Also unfair wäre es, wichtige Informationen vorzuenthalten und sie nicht zu geben. Soweit zu gehen, dass Falschinformationen gegeben werden, würde ich jetzt nicht – ich glaube, das ist konstruiert. Aber ich glaube, dass im Doing oder im Projekt Informationen so sparsam wie möglich gegeben worden sind, um bestehende Machtverhältnisse – Hoheitswissen ist das Stichwort – nicht preisgeben zu müssen.“ (IP18-45)

Informationen zurückhalten: „Hauptsächlich vom Agieren der beteiligten Personen und dementsprechend vom Informationsaustausch der Zusammenarbeit. [...] Wenn zum Beispiel vorher Informationen zurückgehalten worden sind, dass zieht sich dann meistens durch wie ein roter Faden. Und man bekommt dann ständig irgendwelche Informationen, die irgendwo im Vertragswerk versteckt worden sind. Und die genau dann rausgezogen werden, wenn sie der Gegenseite gerade am besten ins Geschehen passen.“ (IP12-83)

Informationen nicht proaktiv austauschen: „Und ansonsten Informationen nicht rauszugeben. So eine Kaugummivertragsverhandlung, wenn man immer alles einzeln aus der Nase ziehen muss. Und das ist dann immer unfair und meistens unbefriedigend, weil man erst danach merkt, was man eigentlich vergessen hat zu fragen.“ (IP10-11B)

Weitere Belege: IP1-47A; IP5-19B; IP5-21; IP10-35A; IP11-55A; IP12-51; IP13-11; IP14-41B; IP14-43A; IP14-55; IP16-9B; IP16-53A; IP16-55B; IP16-65B; IP19-15; IP19-47; IP19-59A; IP19-85A; IP21-39A; IP22-11B; IP22-29B; IP26-23A; IP27-13E; IP27-31A; IP28-33B; IP28-59B; IP29-23

Integrität

Informationen nicht vertraulich behandeln: „Wir als Firma [UNTERNEHMEN IP] sind sehr stark von einer fairen Vertragsverhandlung abhängig. Sprich Vertraulichkeit ist eines der großen Themen, um überhaupt zum Erfolg kommen zu können. Wenn er jetzt Ihre Informationen, die Sie ihm in der Verhandlung geben, einem Dritten zuspielt, also nicht nur für sich verwendet in seiner Überlegung, sondern einem Dritten zuspielt, um dem eventuell eine Gegenreaktion zu ermöglichen, ist das einfach unfair.“ (IP20-65A)

Weitere Belege: IP6-35C; IP15-9B; IP20-51; IP26-33C

Keine Transparenz über Inhalte schaffen: „Ich finde es immer dann unfair, wenn nachher etwas auf das Preisblatt geschrieben wird, was vorher nicht besprochen oder angekündigt wurde. Man hat ja einen Budgetrahmen, den man ja auch in seinem Unternehmen abklopft und innerhalb dieses Budgets kann man sich bewegen. Man weiß von vornherein: Okay es wird ein bisschen mehr, weil jeder Sonderwunsch kostet mehr. Unfair wird es dann, wenn darüber keine Transparenz mehr herrscht. Wenn ich eine Entscheidung treffe, brauche ich Transparenz darüber, was die Effekte sind. Und wenn ich das Gefühl habe, dass diese Transparenz nicht hergestellt wird – und das ist nicht die Aufgabe des Auftraggebers diese Transparenz herzustellen, sondern das ist die Aufgabe des Auftragnehmers –, dann ist es nicht fair.“ (IP9-11)

Wesentliches nicht deutlich hervorheben: „Als auch nur Nennung von irgendwelchen möglichen, sonst weiter nicht hervorgehobenen Änderungen oder sogar Verschleierung oder überhaupt nicht Nennung von tatsächlich aktuellen Ständen. (unv.) Das wäre für mich ein unfairen Informationsaustausch.“ (IP25-27D)

Nachvollziehbarkeit

Kompliziert und unverständlich ausdrücken: „Aber umgekehrt – also ein unfaires Verhalten –, wenn man dann eben versucht, durch Falschinformation oder durch Berechnungen, die so kompliziert sind, dass man sie auf den ersten Blick in der Verhandlungssituation nicht versteht, jetzt auf die Schnelle eine Entscheidung herbeizuführen. Also das ist dann für mich ein unfaires Verhalten. Weil da hat der eine einen Informationsvorsprung, den er irgendwie ausnutzt.“ (IP8-5B)

Mit Informationen überladen: „Wir haben in den Ausschreibungen zu den Verträgen mit unseren Kunden auch Internet-Links, wobei diese nicht gleichzeitig parallel mitgeteilt werden, aber nachher der Kunde darauf besteht. Dann empfinde ich das auch als unfair. Also schlimm, was alles an Internet-Links drin ist. Das weiß auch der Kunde selbst. Das kann kein Mensch lesen. Schon gar nicht unter den Zeitvorgaben, die er uns gibt. Das schaffe ich nicht, das schafft nicht meine Assistentin und nicht unsere Rechtsabteilung.“ (IP25-17A)

Weitere Belege: IP8-19B; IP8-35A; IP8-67C; IP15-35A; IP23-33A; IP25-89; IP26-23B

Rechtzeitigkeit

Erreichbarkeit nicht gewährleisten: „Zum Beispiel nicht erreichbar zu sein oder nicht zurückzurufen.“ (IP9-77)

Informationen nicht rechtzeitig teilen: „Wenn der Ausschreibende das willkürlich macht und plötzlich sagt: „Morgen ist Verhandlung.“ Und die anderen sind noch dabei und überarbeiten ihr Angebot. Oder wenn einer ein Angebot noch überarbeitet, obwohl ich den Vertrag schon vergeben habe. Das ist auch immer echt unfair. Wenn er nach zwei Wochen das Angebot schickt und ich sage: „Den Vertrag habe ich schon zwei Wochen vergeben.“ Also, wenn ich weiß, da arbeitet noch einer dran, dann tue ich gut daran, ihn zu informieren: „Ist vorbei. Vielen Dank für die Mühe. Aber ab jetzt brauchst du nicht mehr weiterarbeiten.““ (IP11-67)

Weitere Belege: N/A

Interpersonale Vertragsverhandlungsunfairness

Empathie	<p><i>Sorgen und Bedürfnisse nicht wahr- und erstnehmen:</i> „Wenn ich mich eben nicht verstanden fühle. Ich meine, ich werde es wahrscheinlich erst als unfair empfinden, wenn ich das Gefühl habe, der will mich nicht verstehen, als wenn ich nur denke: „Mensch, der hat einfach einen blöden Übersetzer.“ Aber wenn ich der Meinung bin, der hört mich nicht, er nimmt meine Probleme und diese ganzen Dinge, die wir hier besprechen, nicht erst, dann ist das unfair.“ (IP10-59)</p> <p>Weitere Belege: IP16-65A; IP17-13A</p>
Höflichkeit	<p><i>Unhöflich verhalten:</i> „Ein unfairer zwischenmenschlicher Umgang, wäre im Wesentlichen das Ergebnis von eben. Also dass man den anderen nicht höflich behandelt, ignoriert und mit ihm entsprechend schlecht umgeht. Wo ich dann sofort in der Vertragsverhandlung merke, dass das in der Vertragsimplementierung nicht gut werden kann.“ (IP11-39A)</p> <p><i>Umgangsformen nicht wahren:</i> „Ja, subjektiv fand ich das furchtbar. Die waren total unfair. Interpersonal war das ein einziges Geschrei und wir wurden unentwegt beleidigt. Und die sind dauernd rausgelaufen.“ (IP1-71B)</p> <p>Weitere Belege: IP8-19C</p>
Respekt	<p><i>Nicht auf Augenhöhe begegnen:</i> „Ich habe aber auch Verhandlungen, wo wir zum Teufel komm raus preislich gedrückt werden – wirklich mit allen Finessen. Und da merkt man dann tatsächlich, dass man da nicht auf Augenhöhe ist. Und dass das dann auch mit Respekt nicht mehr so richtig viel zu tun hat. Sondern dass es da dann um ganz profane Dinge geht wie: „Ich habe aber nur dieses Budget und muss irgendwie damit hinkommen. Und ein höheres Budget im Konzern zu beantragen, ist für mich selber mühselig oder ist für mich nicht vorteilhaft. Ich versuche meine Dienstleister ein bisschen zu drücken und auszuquetschen. Und komme damit schon irgendwie durch.“ Und das ist für mich dann nicht unbedingt auf Augenhöhe. Und auch nicht mit einer gewissen Weitsicht geprägt.“ (IP14-13B)</p> <p><i>Aggressiv/beleidigend äußern:</i> „Ist mit eine Basis – das gehört auch zu unseren Grundwerten. Und wenn man jetzt irgendwo hinget und hat eine Verhandlung und dann wird da rumgeschrien und persönlich beleidigt, dann ist es vorbei. Am Telefon hat mal jemand bei uns eine Mitarbeiterin ganz schön derbe – so von der Baustelle aus, im Baustellenjargon – angesprochen. Dann habe ich seinen Chef beim Kunden angerufen, dass es so nicht geht. Dann muss er halt die Leute in Griff kriegen – das ist nicht der Ton.“ (IP24-53A)</p> <p><i>Diffamieren:</i> „Ja gut, das wäre das Gegenteil: Schlecht über andere reden, finde ich sehr unfair.“ (IP16-9A)</p> <p><i>Nicht respektvoll verhalten:</i> „Beziehungsweise auch eben der nichtrespektvolle, abwertende Umgang.“ (IP17-37B)</p> <p>Weitere Belege: IP1-45C; IP1-71A; IP8-19D; IP12-31A; IP14-31A; IP16-39; IP18-5A; IP20-37A; IP21-55B; IP21-65; IP23-43; IP24-51A; IP26-35A</p>
Unvoreingenommenheit	<p><i>Nicht neutral/unvoreingenommen verhalten:</i> „Also ich halte es für sehr wichtig. Weil wenn man nicht neutral in Gespräche reinget, dann ist es so, dass im Gesprächsverlauf oder in diesem Prozess sich generell auch verschiedene Entwicklungen ergeben. Und in dem Moment, wenn man schon voreingenommen Gespräche führt, ist man nicht offen für das, was da vielleicht sogar an potentiellen Input noch vom anderen Partner kommen kann. Das würde man quasi im Vorfeld schon abwürgen. Also insofern ist es extrem wichtig, dass man dem anderen einfach neutral</p>

und fair gegenübertritt und der Partner wirklich auch die Chance hat, sich und seine Leistung anzubieten. Und das würde man im Vorfeld quasi unterbinden, wenn man da schon voreingenommen in Gespräche reinght.“ (IP19-5)

Von Emotionen geleitet sein: „Währenddessen, wenn man sich tatsächlich mit dem Gegenüber auf eine emotionale Ebene begibt, kann es auch schnell unfair werden dahingehend, dass man es einfach schlichtweg nicht merkt. Weil man denkt, man tut dem anderen einen Gefallen damit.“ (IP21-53B)

Weitere Belege: N/A

Anhang 12: Repräsentative Beispielzitate zu Themen der aggregierten Dimensionen der Vertragsausführungsfairness

Aggregierte Dimension

Repräsentatives Beispielzitat aus den Interviews

Thema zweiter Ordnung

Distributive Vertragsausführungsfairness

Ergebnisverteilung

Ausgewogenes Leistungs-Gegenleistungs-Verhältnis: „Und dass sie quasi anerkennen, dass der andere etwas leistet und das nachher dann entsprechend auch bewertet wird – sei es monetär, wertschätzend, in Referenzlisten oder wie auch immer.“ (IP11-3B)

Keine übervorteilende Vertragserfüllung: „Ein erfolgreicher Abschluss eines Projektes. Der durchaus Schwierigkeiten mittendrin gehabt haben kann. Aber auch am Ende Auftraggeber und Verkäufer also Projektleiter sich in die Augen gucken können und sagen: „Wir waren uns nicht immer einig. Es ist zwar schwierig. Wir müssen vielleicht noch über ein paar Punkte reden, wo du vielleicht für Leistungen noch Nachträge bezahlen musst. Oder ich etwas einbehalten muss. Aber es hat funktioniert. Können wir nächste Mal wieder machen.“ Also einfach der Satz: „Also beim nächsten Mal gerne wieder zusammen.“ Dann ist es eigentlich sehr erfolgreich gewesen.“ (IP29-59A)

Win-Win-Situation realisierende Vertragserfüllung: „Auch da wieder der Punkt, dass der Vertrag so umgesetzt wird, dass beide beteiligten davon profitieren. Also eigentlich ist Win-Win das Stichwort, nachdem ich die ganze Zeit suche. Also dass beide dann auch den Vertrag in ihrem Sinne so erfüllen.“ (IP9-67)

Weitere Belege: IP9-15A; IP9-51; IP9-55A; IP11-5E; IP11-89; IP11-103A; IP18-7B; IP19-69; IP19-77; IP19-81A; IP20-17B; IP20-43B; IP22-21; IP22-73; IP23-71; IP27-67A

Prozedurale Vertragsausführungsfairness

Konsensorientierung

Anpassungen zulassen: „Also bei der Implementierung werden dann ja eigentlich nur noch Dokumente ausgetauscht. Faires Verhalten bei der Implementierung, würde ich sagen: Wir sind alle nicht unfehlbar. Dass irgendwelche offenkundigen vorher getätigten Fehler von allen Seiten akzeptiert und auch korrigiert werden. Und in der Regel funktioniert das auch weitestgehend. Ja, doch das denke ich, ist ein wichtiger Punkt.“ (IP25-49)

Bereit sein nachzuverhandeln: „Faires Verhalten – da fällt mir auch jetzt ein Rahmenvertrag ein für wiederkehrende Leistungen verschiedener Art durch das ganze Jahr hindurch. Und hier haben wir oft die Erfahrung gemacht, dass es gerade in einer Verhandlung bei neuen Kunden oder neuen Projekten manchmal nicht immer ganz genau möglich ist, die Leistung bis ins letzte Detail zu beschreiben. Und besonders fair ist es dann, wenn nachher bei der Implementierung unser Vertragspartner sich dazu bereit erklärt, dass wir die Preise nachverhandeln, weil sie ja zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses einfach nicht abzusehen waren. Also manchmal kommen da ganz neue Qualitätsanforderungen hinzu, die im Vorfeld keiner auf dem Schirm hatte.“ (IP22-17)

Einander annähern: „Dass beide Seiten wirklich versuchen gut miteinander und auch in eine Richtung zu arbeiten, sich aneinander anzugleichen und da auch unvoreingenommen aufeinander zuzugehen. Es gibt natürlich immer auch gerade bei Leistungen die Möglichkeit, wo man gewisse Standards implementieren könnte aber eventuell auch ein Stück weit individuelle Lösungen bräuchte, dass man da gucken muss, wie

man da den besten gemeinsamen Nenner findet. Und dass auch der Leistungserbringer gemeinsam mit dem Käufer versucht, auf einem guten Niveau zu arbeiten und man wirklich gemeinsam in eine Richtung arbeitet. Und nicht beispielsweise aus Kostengründen sagt: „Ich habe euch das so verkauft, jetzt müssen wir da auch landen. Da gibt es dann auch nichts Individuelles.“ Sondern dass man da halt auch wirklich fair miteinander umgeht.“ (IP19-39A)

Entgegenkommend verhalten: „Und eine gewisse Kulanz an den Tag legen, wenn es zu unvorhergesehenen Entwicklungen kommt, die man nicht hat abschätzen können.“ (IP16-25B)

Weitere Belege: IP3-117; IP9-97; IP13-31B; IP15-21C; IP15-31B; IP16-21; IP18-17A; IP18-23A; IP18-53B; IP18-61B; IP19-25B; IP19-31; IP21-23; IP22-27B; IP25-15; IP27-27C; IP29-27C

Machtverhältnis

Kein Claim Management betreiben: „Es gibt hier dann natürlich auch noch eine zweite Sache für diese letzte Phase. Da können Sie sich natürlich auch fragen, wie es denn nun mit Dingen ist, die wir im Vertrag nicht geregelt haben, die aber auftauchen, ohne dass wir es erwartet haben. Nutze ich die als Lieferant oder nicht und sage: „Du Kunde hast jetzt leider vergessen bei deinem Kraftwerk dieses und jenes mitzubestellen. Kein Problem. Ich habe da eine Lösung für dich. Die kostet auch nicht so viel. Ist ein Sonderpreis.“ Aber manchmal machen wir dann hier nochmal so ein distributives Spiel, weil wir versuchen unseren Nutzen aus der Verhandlung in der Vertragsumsetzung weiter zu optimieren. Claim Management ist hier der Begriff. Systematisch kommt das vor allem aus den angelsächsischen Ländern. Bei uns hier hat man traditionell eher so die Vorgehensweise, dass man sagt: „Wir werden mit dem Kunden zum Beispiel über solche Dinge nicht vor Gericht gehen. Und wir werden auch unsere Nachforderung in einem gewissen Rahmen halten, weil wir weitere Aufträge machen wollen.““ (IP1-43)

Machtposition nicht ausnutzen: „Und da ist es eigentlich auch ein Geben und Nehmen, wo man in einem Projekt schon sehen muss, dass da eine gewisse Ausgeglichenheit hergestellt wird. Weil zum einen hat der Kunde natürlich eine Macht, dass man da auch das Projekt abschließt und der Gesamtvertrag erfüllt, abgenommen und bezahlt wird. Und zum anderen hat der Anbieter natürlich eine Macht irgendwo auch eine Grenze zu finden und nicht alles umsonst noch dazu zu machen. Und da ist es auch nicht einfach eine Ausgewogenheit herzustellen. Und da könnte man von Fairness sprechen, wenn dann in diesem Prozess eine gewisse Ausgewogenheit von Geben und Nehmen entsteht.“ (IP7-19B)

Weitere Belege: N/A

Partnerschaftlichkeit

Im Geist der Vereinbarung handeln: „Aber nicht nur an den Wortlaut, sondern auch die Intention, die dahintersteht. Manchmal ist ja auch der Wortlaut nicht so präzise wie das, was man eigentlich erreichen will. Also auch den Geist der Vereinbarung der Vertragsverhandlung so umzusetzen.“ (IP27-23B)

Lösungsorientiert verhalten: „Und gemeinsam Lösungen erarbeitet, statt irgendwelche Schuldzuweisungen: „Wer ist dafür verantwortlich? Warum läuft das jetzt nicht? Und ihr hättet noch das und das sagen sollen.“ ((...)) Und dass man Probleme nicht auf dritte Partner wie beispielsweise einen Softwarehersteller schiebt, auf die man im Projekt angewiesen ist. Sondern gemeinsam Lösungen erarbeitet, statt den Kunden alleine zu lassen.“ (IP16-25D)

Möglichkeit zur Mitsprache geben: „Das gehört auch zur Fairness dazu, dass man die Kommunikation organisiert und dass man sich gegenseitig zuhört.“ (IP15-25C)

Prozess gemeinsam gestalten: „Auch vielleicht wieder dieses Beispiel mit dieser Maschine, wo wir partnerschaftlich eben das Ganze eingeführt haben. Das war halt einfach auch so eine runde Sache. Also, wenn man sich zurückerinnert, war es einfach ein guter Vertrag. Die Gespräche

waren gut und auch die Abwicklung war dann super. Und dann hat man da einfach im Endeffekt einen grünen Haken drunter gemacht. Und das ist dann eine Sache, wo man auch wieder gerne mit den Partnern zusammenarbeitet.“ (IP13-19A)

Schuld nicht zuschieben: „Und wenn Probleme auftreten, dass nicht automatisch die Schuld immer auf den jeweils anderen geschoben wird, ohne auch nur mal darüber nachzudenken, was eigentlich zu diesen Problemen geführt haben könnte.“ (IP12-37C)

Vertrag nicht einseitig interpretieren: „Besonders faires Verhalten in der Umsetzungsphase ist, wenn der Vertragspartner an Stellen, wo er merkt, dass er die Möglichkeiten hat seinen Spielraum auszureizen, es eben nicht macht. Es passiert ja, dass manchmal Sachen in der Leistung im Moment der Definitionsphase noch nicht bekannt waren oder sich im Nachgang herausgestellt hat, dass sich da Änderungen ergeben. Wenn man merkt, dass beide im Endeffekt in der Definitionsphase, wo man im Vorfeld das Pflichtenheft geschrieben oder definiert hat, nicht daran gedacht haben, wie die Leistung auszusehen hat, dass man beiderseits versucht, da eine faire Lösung zu finden. Also dass man auch in der Implementierungsphase jetzt nicht einfach versucht, seine Position auszunutzen. Ich sage mal, von (Verkäuferseite?), so nach dem Motto: „Hast du nicht dran gedacht. Kostet jetzt dreihunderttausend extra.“ Sondern dass man dann auch wirklich sagt: „Okay, das ist ein Punkt. Den habt ihr nicht berücksichtigt und den haben wir nicht so auf dem Schirm gehabt. Gucken wir jetzt mal, dass wir für beide Seiten eine Lösung finden, die beide Seiten mittragen können.“ Das würde ich als fair bezeichnen. Das gibt es.“ (IP19-23A)

Weitere Belege: IP1-67A; IP4-43; IP9-49; IP10-31B; IP10-51B; IP11-7; IP11-15A; IP11-21A; IP11-35D; IP11-63; IP12-27B; IP12-55C; IP13-27; IP13-51B; IP13-65; IP14-3F; IP15-39E; IP15-67C; IP16-31A; IP16-33B; IP16-47A; IP17-33A; IP17-41B; IP19-43A; IP20-17A; IP20-29A; IP20-31A; IP20-43A; IP20-55B; IP20-75B; IP21-27; IP21-31; IP21-35; IP23-21; IP23-27; IP24-23B; IP26-19B; IP26-39B; IP26-63; IP27-27B; IP27-49B; IP28-13B; IP29-39

An Vereinbarungen halten: „Verhandlungsfairness würde ich definieren, dass man sich an das hält, was man verhandelt hat. Also ich nehme mal so ein klassisches Beispiel: Schauen Sie sich mal den Lopez bei Volkswagen an. Der ist hingegangen und hat Verträge zerrissen. Und das sehe ich als absolut unfair an. Weil ich meine, ein Vertrag gilt ja für beide Seiten.“ (IP5-17A)

Vereinbarungen wie geschuldet umsetzen: „Unter Vertragsumsetzung als solches, um auf deine erste Frage zurückzukommen, verstehe ich die eins-zu-eins Umsetzung der Eckdaten, die im Vertrag verzeichnet und hinterlegt sind. Das ist die von mir vorhin beschriebene operative Führung oder in den operativen Bereich übergehende Führung. Und das muss auf beiden Seiten abgearbeitet werden.“ (IP6-23A)

Weitere Belege: IP2-41A; IP2-43; IP4-23A; IP4-27C; IP4-29B; IP9-29A; IP9-107; IP10-23; IP10-27; IP10-31A; IP10-39B; IP10-51A; IP11-5A; IP12-3B; IP12-17; IP12-21; IP12-27A; IP12-55B; IP13-25; IP13-31A; IP13-73; IP13-83; IP14-5A; IP16-25A; IP16-33A; IP16-69A; IP16-81; IP17-21; IP17-31; IP17-33B; IP17-41A; IP17-71; IP17-85; IP20-75A; IP21-81A; IP22-27A; IP22-61; IP23-35A; IP23-59A; IP24-85; IP25-19A; IP25-31; IP25-41; IP26-17A; IP26-39A; IP27-19; IP27-23A; IP27-27A; IP28-13A; IP28-27; IP28-51B; IP28-63D; IP28-65; IP28-75

Verbindlichkeit

Informationale Vertragsausführungsfairness

Keine Falschinformationen geben: „Wiederum sachlich richtig und ohne Verschleierung irgendwelcher Tatsachen.“ (IP28-37A)

Aufrichtigkeit

Mit offenen Karten spielen: „Ganz, ganz wichtig. Klar, es hat immer auch was damit zu tun, seinen eigenen Standpunkt zu vertreten und dem Gegenüber klarzumachen, dass es in diesem Fall zum Beispiel nicht anders geht und man eben einen Konsens finden muss. Aber zumindest,

dass man mit offenen Karten spielt. Ein ganz wichtiges Kriterium bei Fairness ist, der anderen Partei mitteilen, wenn es Probleme gibt, warum es ein Problem gibt und wie man es am besten lösen kann. Das ist eben diese Basis, auf die man aufbauen muss.“ (IP15-43)

Offen und ehrlich sein: „Da gibt es auch wirklich kritische Situationen, wo wir wissen, dass der Kunde total [UNTERNEHMEN IP] permitted ist. Und da ist es halt einfach wichtig, wenn der Kunde mit uns offen und ehrlich an Themen arbeitet, dass wir dann versuchen denen immer auch das Bestmögliche anzubieten.“ (IP3-45B)

Weitere Belege: IP2-41B; IP4-23B; IP12-55A; IP12-69A; IP13-51A; IP14-17; IP14-19A; IP14-23B; IP15-39C; IP16-25C; IP16-41B; IP19-51A; IP22-47A; IP24-9; IP24-23A; IP24-27; IP24-31A; IP24-33; IP24-41B; IP24-67; IP28-63C; IP29-17D; IP29-19B; IP29-27B; IP29-53

Angemessen vorbereiten: „Dass man zielführende Gespräche führt, indem man sich jeweils gut vorbereitet.“ (IP28-13C)

Die richtigen Ansprechpartner stellen: „Diese typischen kurzen Wege und schnellen Beantwortungen. Man schreibt ihm eine E-Mail und es kommt gleich etwas zurück, ohne jetzt über zehn Ebenen zu gehen. Das entwickelt sich meistens in einer Implementierung auch ganz gut, wenn denn die richtigen Sachbearbeiter zusammenarbeiten.“ (IP10-63)

Direkt/persönlich kommunizieren: „In der Vertragsimplementierung ist der Informationsaustausch durch die Bank schriftlich. Also fair heißt, dass wenn ich vielleicht ein sensibles Thema habe – jetzt komme ich wieder auf den Ebola-Fall zurück –, dass ich dem Kunden jetzt nicht einfach schreibe: „Nach § 1, 2, 3 Absatz 4, 5, 6 ist jetzt dieser Fall X eingetreten und ich höre ab jetzt auf und mache nichts mehr.“ Sondern dass ich dann eben in solchen Fällen das mit meinem Partner in einem Gespräch, sei es telefonisch oder bei einem Besuch, vorab kläre und die Verträglichkeit prüfe. Das heißt, dass sich dann die Projektmanager auf beiden Seiten im kleinen Kreis treffen und abstimmen. Und dann eigentlich schon wissen, was eben machbar ist und nicht machbar ist. Und dann eigentlich nur noch in einem offiziellen Schreiben das bereits Beschlossene dokumentieren. Das ist extrem fair und extrem hilfreich und eben auch erfolgreich. Also eigentlich geht es um Vermeidung von Überraschungen.“ (IP20-55A)

Weitere Belege: IP15-51; IP28-51A

Bereitschaft zur Kommunikation zeigen: „Und natürlich auch die Bereitschaft zur Kommunikation, denn das ist auch ein Thema und alle Firmen haben das gleiche Problem: Die Kommunikation mit den Projektteams oder der Projektteams untereinander ist einfach ganz schlecht und nur in wenigen Fällen wirklich gut. Wenn das von Anfang an geklärt ist, dann ist das Projekt auch nicht zum Scheitern verurteilt. Das gehört auch zur Fairness dazu, dass man die Kommunikation organisiert und dass man sich gegenseitig zuhört.“ (IP15-25B)

Informationen nicht vorenthalten: „Dass man in der Implementierungsphase zu jedem Zeitpunkt offen kommuniziert. Also auch fair kommuniziert und Punkte nicht verschwiegen oder verschleppt werden.“ (IP19-51B)

Informationen nicht zurückhalten: „Und auch Informationen, die man während des Projektes gewonnen hat, dementsprechend teilt und nichts zurückhält.“ (IP12-35B)

Informationen proaktiv austauschen: „Und vor allem auch eine Vorwarnung, eine proaktive Kommunikation, wenn irgendetwas nicht funktioniert, damit sich der Partner darauf einstellen kann.“ (IP26-49B)

Relevante Zusatzinformationen teilen: „Ich glaube, da kann man trennen zwischen formalisierten und nicht-formalisierten Themen. Formalisiert wären zum Beispiel Reports über die erbrachten Leistungen und Qualitätsniveaus oder ähnliches. Das kann man ja auch entsprechend

Empfängerspezifische
Kommunikation

Informationssymmetrie

vorher über Service-Level oder ähnliches vereinbaren. Und wenn so etwas regelmäßig und in hoher Qualität ausgetauscht wird, glaube ich, ist das ein formalisiertes Thema, was ganz gut funktionieren kann. Und dann ist es entsprechend fair, wenn es darüber hinaus aber auch informelle Kontakte gibt zu sich andeutenden Schwierigkeiten und ein proaktives Gegensteuern dann möglich wird. Oder eine Warnung, was sich möglicherweise im Wettbewerbsumfeld tut. Das sind Dinge, die informell laufen und die sicherlich auch sehr fair sind, wenn man sich entsprechend austauscht.“ (IP26-27)

Weitere Belege: IP3-87B; IP4-27B; IP6-23B; IP13-41; IP14-5B; IP14-47B; IP14-59A; IP15-31A; IP15-39A; IP15-67A; IP15-83A; IP16-57B; IP18-43B; IP21-51A; IP22-33A; IP26-31A; IP27-35; IP27-61A

Nachvollziehbarkeit

Nachvollziehbar agieren: „Und dass das letztendlich im Nachhinein für eventuelle Streitfälle oder wenn es um irgendwelche Produkthaftungen geht – da gibt es ja die tollsten Sachen – einfach sauber dokumentiert ist. Und natürlich auch in einer Art und Weise, dass sich das vernünftig nachvollziehen lässt. Deswegen ist Informationsaustausch letztendlich eigentlich das A und O.“ (IP21-51B)

Transparenz über Inhalte schaffen: „Es ist der kontinuierlich offene und transparente Umgang miteinander, dass man sich gegenseitig über wesentliche Änderungen informiert.“ (IP14-19B)

Transparent über Vorgehen schaffen: „Ein fairer Ablauf wäre, sich gegenseitig Transparenz zu geben über die Schritte, die eingeleitet werden, um das Thema zu implementieren.“ (IP26-49A)

Weitere Belege: IP11-75; IP14-3E; IP14-23A; IP15-31D; IP15-39B; IP15-67B; IP19-63; IP28-29A; IP28-63A

Rechtzeitigkeit

Erreichbarkeit gewährleisten: „Wenn das Geld überwiesen ist, immer noch da zu sein und dass nach Projektabschluss nicht plötzlich niemand mehr bei den Leuten zu erreichen ist. Da bin ich schon wieder ein Stück weit beim Unfairen. Aber eben auch nach dem Projekt oder während das Projekt umgesetzt wird wirklich erreichbar zu sein. Das ist für mich besonders fair.“ (IP16-69B)

Informationen frühzeitig teilen: „Vor allem frühzeitig über Probleme berichten und eben auch sagen, wenn mal was nicht perfekt oder schief läuft. Von vorneherein nicht zu versuchen, das irgendwie noch zu kaschieren oder hinten runter fallen zu lassen – das ist wichtig. Auch Probleme bei der Vertragsimplementierung frühzeitig melden und eben auch sagen, wenn irgendwo Baustellen sind.“ (IP16-57A)

Informationen rechtzeitig teilen: „Machen wir es einfach nochmal wieder an Bauprojekten fest. An der Stelle rechtzeitige Informationen, wenn etwas nicht funktioniert. Solange alles funktioniert, will ja keiner irgendwas hören – alle haben genügend zu tun. Aber wenn erkennbar ist, dass es irgendwo Schwierigkeiten gibt, dann nicht bis zur letzten Minute warten, um dieses Thema anzusprechen. Sondern schnell zu reagieren. [...] Und es ist einfach besser, wenn ehrliche und rechtzeitige Informationen da sind. Dann kann man auch flexibler reagieren.“ (IP29-27A)

Informationen schnellstmöglich teilen: „Auch da ist es wichtig, dass eine offene Kommunikation stattfindet. Das man da sofort anruft, um das zu klären und sagt: „Die Termine stimmen nicht mehr. Wir laufen hier aus dem Ruder.“ Weil die Streitereien, die danach entstehen, sich bis zum Abschluss des Projektes durchsetzen.“ (IP29-17C)

Regelmäßig kommunizieren: „Die faire Vorgehensweise besteht letztendlich darin, dass dich der Kunde, sollte es während der Vertragsimplementierung oder während das Projekt abgearbeitet wird zu irgendwelchen Änderungen kommen, stetig mit Informationen versorgt. [...] Also das im Prinzip während der Vertragsimplementierung und dessen Prozess kontinuierlich der Informationsaustausch stattfindet, ist eigentlich das Allerwichtigste.“ (IP21-73A)

Weitere Belege: IP1-79A; IP3-87A; IP11-59; IP11-73D; IP14-3D; IP14-23C; IP14-35A; IP14-47A; IP19-25A; IP21-43; IP22-33B; IP22-35; IP24-41A; IP26-17B; IP26-19A; IP28-29B; IP28-37B; IP28-63B

Interpersonale Vertragsausführungsfairness

Empathie	<p><i>Persönliche Beziehung aufbauen:</i> „Wenn man sich regelmäßig meldet, ohne aufdringlich zu sein und immer fragt, wie es geht, ohne dass man jetzt ein konkretes Projekt im Sinne hat, dann ((...)) beeinflusst das mit Sicherheit, ob man jetzt weiter kauft oder nicht. Weil man denkt, der hat mich auf dem Schirm und nimmt mich wahr. Das muss aber in einem einigermaßen guten Verhältnis sein.“ (IP8-61B)</p> <p><i>Perspektive des Ausführungspartners einnehmen:</i> „Besonders faires Verhalten ist auf jeden Fall auch hier wiederum gekennzeichnet durch Verständnis für die einzelnen Dinge. Also das technische Verständnis für die Dinge, die der Anbieter umsetzt und warum es manchmal eventuell länger dauert. Das ist ein ganz wichtiger Punkt – Verständnis.“ (IP15-25A)</p> <p><i>Sorgen und Bedürfnisse wahr- und erstnehmen:</i> „Besonders fair ist für mich auch hier die Kooperationsbereitschaft. Das heißt, wie stark wird auf die Bedürfnisse des Einzelnen eingegangen und welche Zeit wird zur Verfügung gestellt, um Probleme zu lösen oder das Projekt umzusetzen? Das finde ich zwischenmenschlich besonders wichtig.“ (IP16-41A)</p> <p>Weitere Belege: IP15-31C; IP21-59; IP27-49A</p>
Höflichkeit	<p><i>Freundlich verhalten:</i> „Also das auf jeden Fall. Also die subjektive Wahrnehmung oder auch die objektive Wahrnehmung ist eigentlich das Ausschlaggebende dafür, dass man versucht über die komplette Vertragslaufzeit auch ein Maximum an Vertragserfüllung zu erreichen – sei es durch Freundlichkeit, Kommunikation, Pünktlichkeit der technischen Umsetzung und so weiter. Das hat halt alles einen sehr, sehr großen Einfluss darauf.“ (IP4-27A)</p> <p>Weitere Belege: IP4-29A</p>
Respekt	<p><i>Auf Augenhöhe begegnen:</i> „Wieder mit einem hohen Gewicht aus meiner Sicht. Weil ich glaube, dass die Zielerfüllung sozusagen nur erreicht werden kann, wenn man sich auf Augenhöhe begegnet und wenn man miteinander fair und gerecht umgeht.“ (IP28-21A)</p> <p><i>Nicht diffamieren:</i> „Dass auch niemand gegenüber seinem Auftraggeber schlecht redet und Dritten – den Zulieferern – nicht ständig die Schuld gibt. Ich weiß nicht, wie ich das jetzt am besten umschreiben soll. Aber dass man einfach fair ist.“ (IP15-39D)</p> <p><i>Respektvoll verhalten:</i> „Die Gleiche wie in der Verhandlung: Es prägt die Qualität des Miteinanders. Und es entscheidet, glaube ich, am Ende des Tages über Erfolg oder Misserfolg. Denn Motivation und Leistung stehen mit Respekt in Zusammenhang. Und ohne diese wird es, gerade in den Projekten, die wir machen und die ja eher langfristige sind, sehr schwierig.“ (IP18-25A)</p> <p><i>Wertschätzend verhalten:</i> „Fairness ist, denke ich, der Umgang zwischen den zwei Geschäftspartnern und zwar hinsichtlich der gegenseitigen Wertschätzung.“ (IP11-3A)</p> <p>Weitere Belege: IP1-45A; IP10-73; IP11-5D; IP12-35A; IP18-27; IP22-47B</p>
Unvoreingenommenheit	<p><i>Neutral/unvoreingenommen verhalten:</i> „Dass beide Seiten wirklich versuchen gut miteinander und auch in eine Richtung zu arbeiten, sich aneinander anzugleichen und da auch unvoreingenommen aufeinander zuzugehen.“ (IP19-39B)</p>

Nicht von Emotionen geleitet sein: „Also in meiner Vorstellung betrifft es jetzt Einzelpersonen, die miteinander direkt kommunizieren. Und dass die einfach einen professionellen Umgang pflegen – so würde ich das umschreiben. Dass man einen professionellen geschäftlichen Umgang miteinander pflegt: Dass man eigene Befindlichkeiten zum Beispiel außen vor lässt, wie irgendwie eine Gefühlslage, wie man morgens aus dem Bett gekommen ist. Sondern sich wirklich auf das Ziel, das gemeinsame Projekt, konzentriert und beiderseitig an diesem Ziel arbeitet, ohne sich von irgendetwas anderem ablenken zu lassen.“ (IP28-51C)

Weitere Belege: N/A

Anhang 13: Repräsentative Beispielzitate zu Themen der aggregierten Dimensionen der Vertragsausführungsunfairness

Aggregierte Dimension	Repräsentatives Beispielzitat aus den Interviews
Thema zweiter Ordnung	
Distributive Vertragsausführungsunfairness	
Ergebnisverteilung	<p><i>Unausgewogenes Leistungs-Gegenleistungs-Verhältnis:</i> „Wenn es hier auch eine Ungleichverteilung gibt und der eine mehr Leistungen erbracht hat, als er geltend machen kann. Das wäre jetzt ein Beispiel.“ (IP22-75)</p> <p><i>Übervorteilende Vertragserfüllung:</i> „Wenn man übervorteilt wird.“ (IP13-43A)</p> <p>Weitere Belege: IP3-45A; IP9-69; IP14-3A; IP14-69; IP19-79; IP27-67B</p>
Prozedurale Vertragsausführungsunfairness	
Ethik und Moral	<p><i>Mit erworbenem Wissen Konkurrent werden:</i> „Wir erbringen unsere Leistung immer für den Kunden und wir entwickeln gemeinsam mit ihm bestimmte Dinge. Das heißt, er hat auch die Rechte daran und kann dann mit dem Ergebnis machen was er möchte. Unsere Leute sind dafür bezahlt worden, dass zu entwickeln. Und das ist Kern des Geschäfts. Deswegen kann er eigentlich mit dem Ergebnis kein Schindluder betreiben. Tja, was er machen könnte, wäre mit dem angesammelten Know-how eine Konkurrenz für uns zu werden. Also wir arbeiten ja auch partnerschaftlich mit anderen Unternehmen zusammen. Wenn wir dort also Leistungen entwickeln, mit denen uns dann bei unseren Kunden das Wasser abgegraben wird, dass könnte ein unfaires Verhalten sein.“ (IP14-71)</p> <p><i>Unseriöse/illegale Praktiken anwenden:</i> „Das ist aber dann nicht generisch, sondern sehr spezifisch. Für einen Kunden wurden wir vom Middle Management für ein Projekt angefragt. Und einer der Mitarbeiter dieses Kunden hat die Vertrauenssituation seines Arbeitgebers dahingehend missbraucht, dass er uns hinter der verschlossenen Tür angehalten hat, für ein privates Projekt Leistungen gegenüber dem Kunden abzurechnen, die gar niemals erbracht worden wären, damit er sozusagen Gelder für sein Privatprojekt generieren konnte. Und er hat uns dann massiv unter Druck gesetzt – das würde ich tatsächlich als Implementierungsmoment sehen –, wo ich eigentlich gezwungen war nach jedem Meeting zum Anwalt zu gehen und zu protokollieren, was da gelaufen war, damit ich im Falle eines Falles dokumentieren kann, wo Ursache und Wirkung sind. Wir haben es dann tatsächlich nicht gemacht, weil es ab einem gewissen Punkt zu heiß wurde. Da waren dann auch plötzlich andere dritte Personen mit im Raum. Und es wurde wiederum von uns gefordert, wir mögen doch die Leistungen gegenüber des eigentlichen Auftraggebers anpassen in der Abrechnung, damit Gelder für ein Privatprojekt abgezweigt werden könnten. Und da bin ich dann ausgestiegen.“ (IP18-21)</p> <p><i>Wichtige Mitarbeiter abwerben:</i> „Ist insofern relevant für die weitere Zusammenarbeit, wenn da mal irgendwas wäre, was ich als unfair empfinde. Gegen meinen Willen übernimmt er nach dem Projekt einen Mitarbeiter von mir, der aber ganz wichtig ist und den ich woanders schon eingeplant habe. Und der das Wissen hat, was ich so leicht nicht ersetzen kann. Und der wird mir jetzt abgeworben in einem unfairen Prozess.“ (IP14-73A)</p> <p>Weitere Belege: IP14-3B; IP14-19C</p>

Konsensorientierung	<p><i>Keine Anpassungen zulassen:</i> „Als unfair würde ich empfinden, wenn Leistungen abgeschnitten werden würden, weil das Gegenüber sagt: „Ist mir doch egal.“ Und wir können eben nichts anpassen, wie beispielsweise das Thema Zeit, noch können wir auf die mit den Mitarbeitern gemeinsam erarbeiteten Learnings eingehen. Und wenn wir dann sagen müssten: „Dann dokumentieren wir es halt nicht, weil die Dokumentation nicht bezahlt wird.““ (IP18-63)</p> <p><i>Nicht bereit sein nachzuverhandeln:</i> „Also wir haben auch Rahmenverträge. Wenn ich jetzt da an einen anderen Kunden denke, da ist es so, dass es natürlich auch Rahmenverträge gibt, wo man nicht mehr nachverhandeln kann. Oder wo man vielleicht auch den Zeitpunkt verpasst hat, an der richtigen Stelle zu sagen: „Halt, das war so nicht besprochen.“ Oder: „Das war so nicht differenziert.“ Und dann nimmt man das natürlich als unfair wahr, weil man diese Zusatzleistungen dann auch nicht abrechnen kann, selbst wenn man versucht, die in diese Angebotskorsetts reinzubringen.“ (IP22-19)</p> <p><i>Nicht entgegenkommend verhalten:</i> „Ja gut, dass einfach diese Interpretation sehr einseitig ausgelegt wird. Sie kennen bei uns das Thema Streik. Streik ist ja in der Regel – Aussperrung in der Regel nicht. Wenn es, nehmen wir mal an, zu so einer Aussperrung käme ((...)), als Reaktion der Arbeitgeberseite einem Streik zu entgegnen – so einen Fall hatten wir auch schon –, dass dann der Kunde es nicht erlaubt hat, das als Force Majeure, als Suspendierung zu machen und Sie dann extreme Schwierigkeiten haben die Vertragsinhalte, sprich die Lieferungen im geplanten Umfang und zur versprochenen Zeit, zu erfüllen.“ (IP20-19)</p> <p>Weitere Belege: IP5-29A; IP18-23B; IP27-27D</p>
Machtverhältnis	<p><i>Claim Management betreiben:</i> „Und ein unfaires Verhalten ist auch – was leider bei manchen Firmen immer mehr in Mode kommt –, dass Firmen eine eigene Claim-Abteilung haben, wo große Regressforderungen gestellt oder Reklamationen angebahnt werden. Das sind Abteilungen, die sich von vornherein darauf spezialisieren eine Reklamation zu finden. Und wenn man mit solchen Leuten zusammenarbeiten muss, ist sowas wirklich von vornherein kein Spaß mehr. Weil man immer damit rechnen muss, dass man aus nichtigsten Gründen plötzlich eine Reklamation vom Kunden bekommt. So ein Verhalten ist für mich nicht nur unfair – das ist für mich sogar ein Stück weit unethisch.“ (IP12-57A)</p> <p><i>Machtposition ausnutzen:</i> „Wobei nach meiner Erfahrung diese Ausgewogenheit oft nicht hergestellt wird, sondern immer einer die größere Macht hat und dann der noch größere Kunde oder der wichtigere Kunde im Prinzip auch diese Machtposition durchsetzt. Wir haben zum Beispiel eine sehr große Airline im neuen Markt, wo der Anbieter sich im Prinzip auch nicht leisten kann mit dem Projekt zu scheitern und das ausgenutzt wird und dann noch Dinge reingedrückt werden, die eigentlich nicht verkauft worden sind. Aber er drückt das dann eben durch, weil er weiß, dass auch der Anbieter darauf angewiesen ist nicht zu scheitern.“ (IP7-19C)</p> <p><i>Abhängigkeitsverhältnis ausnutzen:</i> „Wenn man eben diesen Druck spürt – wie bei dem Beispiel der Monopolisten –, dass man da irgendwie Abhängigkeiten hat. Man findet es zum Beispiel auch sehr gerne bei Telekommunikationsanbietern. Auch dort machen wir Verträge, an die sie sich nicht zwingend halten müssen. Also auch da hat man dann irgendwie das Gefühl, dass man lediglich einer von vielen ist und eine unfaire und unschöne Behandlung erfährt. Das ist natürlich bei der Einführung nicht so gut.“ (IP13-43B)</p> <p><i>Mit Vertragsstrafen drohen:</i> „Immer gut ist dann auch mit Pönale zu drohen und rechtlichen Schritten und mein Anwalt und so weiter. Das ist dann ein Verhältnis, das schon ordentlich geschädigt ist. Und das ist dann auch nicht mehr fair.“ (IP11-23D)</p> <p><i>Nachkarten und mit Abwanderung drohen:</i> „Ein besonders unfaires Verhalten war zum Beispiel, dass bei einem Projekt mit einer Laufzeit von ungefähr anderthalb Jahren dann nach einem Jahr bei der Implementierung beim Preis nochmal (nachgekartet?) wurde und es dann hieß:</p>

„Entweder ihr macht das jetzt so und so und geht um fünfzehn Prozent mit dem Preis runter oder ich vergebe diesen Auftrag an den Wettbewerb.“ Und das ist dann auch so passiert, obwohl der Auftrag eigentlich in unserem Hause war.“ (IP12-19)

Weitere Belege: IP2-41C; IP8-35C; IP12-23; IP12-71; IP12-89A; IP14-3C; IP14-23D; IP14-43B; IP14-73C; IP16-27B; IP19-41; IP23-23; IP27-51

Nicht im Geist der Vereinbarung handeln: „Wenn wir irgendwann spüren würden, dass der uns extrem unfair behandelt, würden wir wahrscheinlich sogar von unserer Seite aus selber einen Rückzieher machen. Weil wir glauben, wenn der jetzt schon in dieser Phase so ist (unv.), dann wird vermutlich diese unfaire Phase auch einen sehr unfairen Vertrag oder die Interpretation des Vertrages nach sich ziehen. Es geht ja oft nicht nur um das sogenannte Wording of the Contract, sondern um den sogenannten Spirit of the Contract – also wie wird das interpretiert, was man geschrieben hat. Und da gibt es natürlich in der Abwicklung immer mal wieder Dissonanzen in der Interpretation dessen, was geschrieben wurde.“ (IP20-13A)

Nicht lösungsorientiert verhalten: „Also, wenn man sich unfair miteinander verhält, ist man nicht mehr an der Lösung und am Ziel orientiert, sondern man verschwendet Zeit.“ (IP28-55A)

Keine Möglichkeit zur Mitsprache geben: „Wenn der uns unmittelbar betreffende Prozess – nicht von externen, aber von nicht im Prozess beteiligten – geändert werden würde und wir aber in der Änderungsschleife gar nicht gehört werden würden.“ (IP18-55B)

Partnerschaftlichkeit

Prozess nicht gemeinsam gestalten: „Und in der Implementierung selber, da werden einem ständig Steine in den Weg geworfen.“ (IP11-39B)

Schuld zuschieben: „Naja, das ist zum Beispiel der Fakt, wenn man hergeht und sagt oder der Kunde behauptet: „Euer Gerät tut es nicht.“ Meistens ist unser Gerät Teil eines ganzen Systems. Und jetzt hat das ganze System irgendwie ein Problem und der Kunde sagt: „Eure Firma ist daran schuld, weil euer Gerät tut es nicht. Das ist das erste Glied in der Kette.“ Und behauptet irgendwelche Unwahrheiten, ohne dass er uns vorher eine Analyse machen lässt. Das im Prinzip der Lieferant A sofort angeprangert wird, ohne überhaupt erstmal alle Fakten auf den Tisch zu bringen.“ (IP21-49)

Vertrag einseitig interpretieren: „In der Regel ist der Vertrag nicht erfüllt oder er ist nur den Papierfakten nach erfüllt. Das ist ja auch so eine Geschichte: Jeder Vertrag lässt Spielräume und die kann man in beide Seiten interpretieren. Und wenn ich einen unfairen Vertragspartner habe, interpretiert er sie natürlich konsequent zu seinen Gunsten. Und dann greift das Prinzip nicht mehr, dass man sich gegenseitig die Hand reicht. Und damit ist es unfair. Also Fairness lässt dem anderen Lebensraum.“ (IP9-57)

Weitere Belege: IP10-41; IP10-53B; IP11-73A; IP12-25A; IP12-57B; IP13-67; IP15-27C; IP15-41B; IP15-69B; IP16-27A; IP19-23B; IP20-31B; IP21-29; IP21-105A; IP25-51; IP26-15; IP29-41

Verbindlichkeit

Nicht an Vereinbarungen halten: „Aber die unfaire Situation war gewesen, dass wir für den Kunden ein Spezialgerät entwickelt und uns auch vertraglich auch auf einen Preis geeinigt haben über bestimmte Abrufmengen zu einem Preis X. Und der Kunde sich schlichtweg nicht an den Vertrag gehalten hat.“ (IP21-7A)

Vereinbarungen nicht wie geschuldet umsetzen: „Ganz klar: Die Umsetzung muss laufen. Ansonsten habe ich als Projektleiter etwas falsch gemacht und dafür muss ich mich rechtfertigen. Da bin ich natürlich abhängig vom Lieferanten. Auch hier wieder ein Vertrauensverhältnis, das eben dann erschüttert ist, da die Leistung des Lieferanten für mich nicht richtig erfüllt ist.“ (IP16-85A)

Weitere Belege: IP1-59; IP4-27D; IP6-23C; IP6-35B; IP8-57A; IP8-61A; IP9-31D; IP10-21A; IP10-53A; IP13-85; IP13-103A; IP16-23; IP16-101A; IP17-43; IP18-83; IP21-25; IP22-63A; IP23-37; IP23-59B; IP24-75A; IP25-19B; IP25-39; IP27-21A; IP28-15A; IP28-39B; IP28-53A; IP29-19A

Informationale Vertragsausführungsunfairness

<p>Aufrichtigkeit</p>	<p><i>Falschinformationen geben:</i> „Und besonders schwer ist dann die Unfairness auch, wenn man aktiv fragt und aus politischen Gründen oder taktischen Gründen dir aber keine Antwort oder womöglich eine falsche Antwort gegeben wird. Das sind dann Situationen, wo ich sage, das kennzeichnet für mich auf jeden Fall ein unfaires Verhalten.“ (IP14-5D)</p> <p><i>Lügen:</i> „Oder Geschichten zu erfinden, die am Ende doch rauskommen und nicht haltbar sind. Weil die Lügen, die man sich ausdenkt, kann man sich eh nicht merken.“ (IP29-29B)</p> <p><i>Unwahrheit sagen:</i> „Unwahre Angaben, die die Fehlersuche erst groß und schwierig macht. Weil das kostet meist viel mehr Geld als nachher die Kulanz.“ (IP24-43A)</p> <p>Weitere Belege: IP6-25A; IP12-37B; IP22-63B; IP28-53B</p>
<p>Empfängerspezifische Kommunikation</p>	<p><i>Nicht die richtigen Ansprechpartner stellen:</i> „Was ich auch unfair oder nicht gut finde ist, wenn ich zum Beispiel sehr kompetente und gute Leute habe, die mit mir die Umsetzung des Projektes machen – also die sogenannte Erstumsetzung, die erste Implementierung – und ich dann nachher, wenn das Projekt weiterentwickelt wird, wie das ja gerade oft bei Software oder bei solchen Templates der Fall ist, mit zweitrangigen Offizieren arbeiten muss, die einfach nicht so gut im Thema sind. Da fühle ich mich dann ein Stück weit auch beschissen.“ (IP16-71B)</p> <p><i>Nicht direkt/persönlich kommunizieren:</i> „Wie drücke ich das aus – einfach das fehlende Vertrauen zwischen den Parteien. Dass man einfach nicht den direkten Weg sucht – den direkten Kommunikationsweg zur Lösung von Problemen. Das ist alles miteinander verbunden: Fehlendes Vertrauen, fehlende Kommunikation und dann auch die Schuldzuschieberei zwischen den einzelnen Parteien.“ (IP15-69A)</p> <p>Weitere Belege: IP15-55A; IP16-83; IP19-91</p>
<p>Informationssymmetrie</p>	<p><i>Keine Bereitschaft zur Kommunikation zeigen:</i> „Wenn am Ende der Kunde oder beide nicht zufrieden sind, da es nie zur Sprache gekommen ist, warum es Probleme gab. Das wäre für mich eine sehr unfaire Geschichte. Denn wichtig ist, dass man Bereitschaft zur Kommunikation zeigt. Denn ich habe auch schon erlebt, dass der Kunde unzufrieden war, aber nie was gesagt hat. Und wenn du kein Feedback vom Kunden bekommst während des Projektes, wo man vielleicht noch die Chance hat Verbesserungen einzubringen und erst am Ende eines verunglückten Projektes Feedback vom Kunden bekommst, dass das und das schlecht war, dann ist es zu spät. Und das ist für mich unfair.“ (IP15-83B)</p> <p><i>Informationen vorenthalten:</i> „Meist ist das Vorenthalten von Informationen oder von Informationen, die ich für mich als entscheidend einstufen würde, für mich entscheidend. Kann natürlich sein, dass der auf der anderen Seite das so nicht eingeschätzt hat. (...) Das wird dann vielleicht als unfair empfunden, auch wenn der Kunde selber gar nichts dafür kann – darüber muss man sich auch bewusst sein und das reflektieren. Aber besonders unfair ist es, wenn der Kunde genau weiß, dass es wichtig ist für uns und es uns trotzdem nicht sagt.“ (IP14-37)</p> <p><i>Informationen zurückhalten:</i> „Unfair ist es immer dann, wenn der anderen Partei eigentlich durch das bewusste oder unbewusste Zurückhalten von Informationen nicht ermöglicht wird, den Vertrag korrekt zu erfüllen. Also da kommt man wieder zurück zu den Informationen.“ (IP22-37)</p>

Informationen nicht proaktiv austauschen: „Und dass auch Veränderungen, die Einfluss auf das Vereinbarte haben, gegenseitig und proaktiv kommuniziert werden. Also um da nochmal ein Beispiel zu nennen: Es ist für mich empfunden dann unfair, wenn du eine Leistungserbringung vereinbarst, diese jetzt erbracht werden soll ((...)) und plötzlich ist der Kunde, obwohl du den Termin erreicht hast, unzufrieden. Weil er sich selber einen anderen Termin gesetzt hat, den er aber nie kommuniziert hat. Und daraus entsteht eine Unzufriedenheit. Und das kann absichtlich sein und ist dann besonders unfair, wenn er mir das nicht gesagt hat. Das kann aber auch unabsichtlich sein – das ist meistens der Fall – und Dinge einfach runterfallen und die Kommunikation nicht funktioniert. Für mich ist das dann aber trotzdem unfair, weil ich hatte ja keine Kenntnis davon. [...] Das ist eigentlich das, was ich am Unfairsten empfinde. Wenn man sozusagen jemanden ins Messer laufen lässt. Und man am Ende vielleicht ganz toll den Vertrag erfüllt, aber die Erwartung nicht getroffen hat.“ (IP14-5C)

Relevante Zusatzinformationen nicht teilen: „Unfair wäre, wenn – also, glaube ich, auch wieder getrennt – informelle Kontakte, die relevant sind, eben nicht stattfinden. Und damit der Informationsvorteil bestehen bleibt, was insbesondere, wenn sich Märkte verändern oder irgendwie Wettbewerber sich neu aufstellen, dann auch dem anderen Kooperationspartner in der Folge negativ durchschlägt.“ (IP26-29)

Weitere Belege: IP1-47B; IP12-37A; IP13-55A; IP14-59B; IP15-27A; IP15-41A; IP15-55B; IP16-59; IP19-27; IP19-53; IP25-17C; IP26-51; IP27-21B; IP27-37; IP27-61B

Nachvollziehbarkeit

Keine Transparent über Vorgehen schaffen: „Einen besonders unfair empfundenen Prozess würde ich bezeichnen, wenn diese Transparenz oder diese Kommunikation für den Käufer nicht da ist und er in der Implementierungsphase somit nicht weiß, an welchem Punkt er eigentlich sein müsste. Und dass man nicht transparent nachvollziehen kann, ob die erbrachte Leistung in diesem Stadium wirklich so erbracht wurde. Dass man das also bewusst so gestaltet, dass es nicht nachvollziehbar ist, das würde ich schon als sehr unfair empfinden.“ (IP19-65)

Weitere Belege: N/A

Rechtzeitigkeit

Erreichbarkeit nicht gewährleisten: „Oder wenn zum Beispiel mein Gegenüber in wichtigen Situationen nicht ansprechbar ist.“ (IP28-15B)

Informationen nicht frühzeitig teilen: „Nehmen wir weiter an, dass die Parteien in dem Vertrag eine Vereinbarung getroffen haben, wie innerhalb welcher Zeit unvorhergesehene Ereignisse zu kommunizieren seien – sagen wir, das ist eine dreißigtägige Frist. Und wir hätten jetzt die Situation, dass sich der Kunde daran gehalten hat – an den Buchstaben des Gesetzes und somit an diese dreißigtägige Frist –, das aber für den Lieferanten dennoch ein Problem verursacht hat. Und nichts den Kunden daran gehindert hätte, das schon am ersten Tag weiterzuleiten. Das wäre jetzt so ein Fall, wo beim Lieferanten zwar objektiv der Vertrag so wie vereinbart erfüllt worden wäre, aber man dennoch subjektiv unfaires Verhalten empfinden würde. Das würde sich aber gleichzeitig auch manifestieren in Zusatzkosten oder etwa organisatorischen Problemen und Zeitproblemen, weil die Zeit eben nicht genutzt wurde, die dafür vorhanden war.“ (IP1-79B)

Informationen nicht rechtzeitig teilen: „Wenn man natürlich das Gefühl hat, dass man unfair behandelt wurde, dann speist sich das ja auch häufig daraus, dass Informationen nicht gegeben wurden. Das heißt, da ist ja dann auch mit dem Geschäft unterm Strich irgendwas nicht richtig gelaufen. Und man wird dann möglicherweise sagen: „Mit denen nee. Auf die können wir uns nicht verlassen. Wenn sich etwas Wesentliches ändert, dann sagen die uns das nicht rechtzeitig. Dann haben wir ganz andere Kosten als wir annahmen. Das wollen wir nicht noch einmal machen.““ (IP1-67B)

Informationen nicht schnellstmöglich teilen: „Wenn man es nicht tut. Also, wenn ich quasi in der Durchführungsphase die Informationen für mich behalte. Das ist dann meistens schon eine geschädigte Beziehung, dass ich ihm das erst so spät wie möglich oder gar nicht sage, dass ich

zum Beispiel einen Verzug habe. Und dann wird es für mich natürlich auch nicht leichter, weil ich hole den Verzug ja eventuell nicht mehr rein. Und wenn es dann zwei Tage nach der Deadline ist, wird er es spätestens merken und fragen: „Hey, was ist denn hier los?“ Und dann ist er natürlich auch wieder unfair behandelt worden, weil dann die Information zu spät ist und er jetzt auch nicht mehr darauf reagieren kann.“ (IP11-61)

Nicht regelmäßig kommunizieren: „Und dich nicht zum Zeitpunkt der Auslieferung des Gerätes vor vollendete Tatsachen stellt, weil sich doch noch irgendetwas geändert hat. Also so war es tatsächlich bei einem konkreten Beispiel, wo es leider nicht so fair abgelaufen ist und wir dann letztendlich einen sehr hohen Aufwand hatten, um so eine Maschine nochmal umzustricken und den Kundenbedürfnissen anzupassen.“ (IP21-73B)

Weitere Belege: IP5-67; IP6-35A; IP11-23A; IP11-73C; IP14-49A; IP14-73B; IP16-71A; IP20-57; IP26-17C; IP28-39A; IP29-29A

Interpersonale Vertragsausführungsunfairness

Empathie	<p><i>Perspektive des Ausführungspartners nicht einnehmen:</i> „Sich nicht in denjenigen hineinversetzen und Scheißegal-Haltung, wie es dem anderen geht.“ (IP11-73B)</p> <p>Weitere Belege: IP15-23</p>
Höflichkeit	<p><i>Unhöflich verhalten:</i> „Oder ich behandle ihn unhöflich.“ (IP11-23B)</p> <p>Weitere Belege: N/A</p>
Respekt	<p><i>Nicht auf Augenhöhe begegnen:</i> „Bei uns ist mittlerweile auch die Kommunikationsebene wichtig geworden. Das heißt, der Kanal von mir als Geschäftsführer hin zum wichtigsten Kundenentscheider muss offen sein. Wenn der nicht offen ist, weil beispielsweise die Augenhöhe nicht gegeben ist oder weil taktiert wird, ist das eine ganz schwierige Geschichte.“ (IP14-35B)</p> <p><i>Diffamieren:</i> „Natürlich auch die gegenseitige Schuldzuschieberei und vor allem das Anschwärzen von Zulieferern bei dem eigenen Auftraggeber. Das ist für mich – du merkst das kristallisiert sich heraus – das wichtigste Kriterium bei so einer Implementierung, dass sich alle Parteien gegenseitig respektieren.“ (IP15-41C)</p> <p><i>Nicht respektvoll verhalten:</i> „Wenn man sich gegenseitig nicht respektiert beispielsweise. Also Beispiel hier wäre: Als Berufsanfänger habe ich schon mehrfach erlebt, dass man bei Konflikten bei der Vertragsausgestaltung selbst übergangen wird und sich direkt an den Geschäftsführer gewendet wurde – ohne dass man mir damals die Chance gegeben hat, selbst Stellung zu nehmen. Dennoch ist natürlich unser Geschäftsführer da ja auch dann Vertragspartner an der Stelle. Aber das ist halt so zwischenmenschlich wichtig.“ (IP22-51)</p> <p><i>Aggressiv/beleidigend äußern:</i> „Also der Umgang selber ist ja immer der gleiche. Also einfach das Thema laut sein – ja, das ist schon ein Thema.“ (IP20-45)</p> <p>Weitere Belege: IP8-45; IP10-75; IP11-23C; IP15-27B; IP21-7B; IP22-23</p>

Anhang 14: Repräsentative Beispielzitate zu Themen der aggregierten Dimensionen der Beziehungsergebnisse

Aggregierte Dimension	Repräsentatives Beispielzitat der (Un)Fairness Auswirkungen aus den Interviews
Thema zweiter Ordnung	
Beziehungsqualität	
Vertrauen	<p><i>Fehlendes Vertrauen:</i> „Das wirkt sich unbedingt auf ein fehlendes Vertrauen aus. Und wenn dieses Vertrauen am Anfang schon nicht aufgebaut werden kann, wenn es sozusagen noch ein zartes Pflänzchen ist, dann wird durch solche Aktionen und dieses Misstrauen, dieses Pflänzchen ja schon zertreten. Und diese Fairness ist am Anfang einfach ein wichtiger Bestandteil einer gesunden Kooperation und ist ganz wichtig. Und wenn das nicht gegeben ist, dann bringt das überhaupt nichts.“ (IP15-17A)</p> <p><i>Vertrauen aufrechterhalten:</i> „Genau das Gleiche wie bei der Verhandlung – Beziehungsmanagement. Wir haben über Jahre miteinander zu tun und beide Seiten haben das Interesse, die Vertrauensbasis weitgehend zu erhalten.“ (IP25-21A)</p> <p><i>Vertrauensverhältnis gestört/beschädigt:</i> „Auch hier wiederum ganz klar, dass fehlende Fairness einen Vertrauensbruch darstellt. Und wenn also diese Fairness nicht gegeben ist, dann kommt die Wahrheit auch nicht ans Tageslicht. Wenn es da irgendwelche Verstrickungen gibt zwischen drei beteiligten Parteien, dass da ein Vertrauensbruch geschieht. Und der ist irreparabel. Und das ist natürlich bei fehlender Fairness eine ganz gefährliche Sache.“ (IP15-29)</p> <p><i>Vertrauensvoll zusammenarbeiten:</i> „Und im Geschäftsleben halte ich es für sehr wichtig. Insbesondere wenn eine Kooperation länger dauern soll oder über mehrere Jahre sich erstreckt, dann ist Fairness extrem wichtig für beide Seiten. Damit man vertrauensvoll zusammenarbeiten kann und so ein Verhältnis auch belastbar ist.“ (IP26-3D)</p> <p><i>Vertrauen (nicht) aufbauen:</i> „Wie ich am Anfang erwähnt hatte, geht es ja auch darum Vertrauen aufzubauen. Und deshalb ist diese Fairness bei einer Vertragsverhandlung extrem wichtig.“ (IP15-15B)</p> <p><i>Vertrauensvorschuss (nicht) gewähren:</i> „Der Vertrauensvorschuss wird mit rüber genommen, genauso wie dieser Misstrauensvorschuss. Nur das die Misstrauensfehler viel, viel stärker wiegen als die Vertrauensfehler.“ (IP9-91D)</p> <p>Weitere Belege: IP2-45A; IP3-69; IP3-103A; IP3-135B; IP6-15C; IP6-19C; IP9-29B; IP9-31F; IP9-85A; IP9-89B; IP9-91B; IP10-79B; IP14-3G; IP14-35C; IP14-35D; IP14-75A; IP14-79A; IP15-9D; IP15-11B; IP15-19E; IP15-33D; IP15-35C; IP15-37D; IP15-69C; IP15-85A; IP15-91B; IP16-15B; IP16-67; IP16-73A; IP16-79A; IP16-79B; IP16-85B; IP22-39; IP22-41; IP22-47C; IP23-15; IP23-39; IP23-45A; IP25-7B; IP25-13A; IP25-59B; IP26-5B; IP26-11A; IP26-19C; IP26-19D; IP26-31B; IP27-25A; IP27-25B</p>
Zufriedenheit	<p><i>Mit Verhandlung/Ausführung des Vertrages (un)zufrieden:</i> „Und wenn ich mal zufrieden oder unzufrieden bin mit bestimmten Dingen, dann denke ich, dass es für den Verkaufsprozess natürlich schon deutliche Auswirkungen hat, dass ich einen fairen oder unfairen Prozess mit einem Kunden hatte.“ (IP14-85A/B)</p>

Mit Abschluss/Erfüllung des Vertrages (un)zufrieden: „Ein besonders faires Ergebnis ist dadurch gekennzeichnet, dass alle Parteien erstmal mit dem Ausgang zufrieden sind. Und dass man am Ende sagen kann: „Okay, das war ein gutes Projekt und wir wollen mit dem nochmal zusammenarbeiten.“ Das ist, denke ich mal, ganz wichtig.“ (IP15-81A)

Weitere Belege: IP4-27F; IP10-3B; IP10-7D; IP10-11C; IP12-63B; IP13-103B; IP17-19B; IP21-81B; IP24-75B; IP28-73A; IP29-7C; IP29-27D; IP29-57B

Ökonomische Konsequenzen

Effizienz	<p><i>Höhere/niedrigere Aufwände (Kontrollmaßnahmen, Zeit, Kosten) verursachen:</i> „Also so war es tatsächlich bei einem konkreten Beispiel, wo es leider nicht so fair abgelaufen ist und wir dann letztendlich einen sehr hohen Aufwand hatten, um so eine Maschine nochmal umzustricken und den Kundenbedürfnissen anzupassen.“ (IP21-73C)</p> <p><i>(In)effizient vorgehen:</i> „Die beeinflusst das extrem stark. Weil wenn Sie diese Fairness wahrgenommen haben, sind Sie auch in der Implementierung sehr, sehr offen und vor allen Dingen meistens auch sehr, sehr effizient in der Umsetzung.“ (IP12-75A)</p> <p><i>(Un)verantwortungsvoll mit Ressourcen umgehen:</i> „Genau. Und alles andere wäre eben hochgradig unfair. Wie gesagt, wir verwenden viele Leute über einen gewissen Zeitraum und geben über eine Million oder bis zu einer Million mehr aus. Und dann wollen wir einfach auch, dass der Kunde – und wie gesagt, den treffen wir ja vielleicht auch noch ein zweites Mal in seinem und unserem Leben – mit unseren Ressourcen einigermaßen verantwortungsvoll umgeht.“ (IP20-35A)</p> <p>Weitere Belege: IP1-67E; IP1-79C; IP1-79E; IP10-79A; IP12-43B; IP12-45A; IP12-75B; IP20-15B; IP20-59A; IP20-61B; IP24-43B; IP25-5; IP25-9B; IP25-47B; IP26-9D; IP26-45C; IP28-55B; IP29-31; IP29-55</p>
Wirtschaftlichkeit	<p><i>Geschäftsbedrohende Situation herbeiführen:</i> „Also durch reine Erpressung sozusagen ein für sich Maximalergebnis rausholt, wo er mehr oder weniger weiß, dass es die Gegenseite – eventuell sogar, wenn die Firma zu klein ist – umbringen kann. Typisches Verhalten, was Sie in der Automobilindustrie finden, wenn kleine Unterteilnehmer sozusagen in die Verhandlung gezwungen und – wie damals das mit dem Lopez bei Opel – in den Ruin getrieben werden.“ (IP12-65B)</p> <p><i>Optimale Ergebnisse erreichen:</i> „Alles, um zu einem optimalen Ergebnis zu kommen. Das ist für mich Fairness.“ (IP12-29D)</p> <p><i>Profitabilität (nicht) gewährleisten:</i> „Mit Sicherheit, ja. Da wir hier im Beziehungsmanagement sind und wir sowohl direkt vertraglich als auch – und das ist üblicher – nach menschlichem Ermessen versuchen attraktive und weniger attraktive Programme zu bündeln, beeinflusst das die Sache sehr. Ich kann keine weniger attraktiven Programme in meinem Portfolio meiner Kunden tragen, wenn er mir die Profitabilität in anderen Programmen bereits durch unfaire Verhandlungspraktiken kaputt gemacht hat.“ (IP25-83A)</p> <p><i>Partner (nicht) übervorteilen:</i> „Dass eben Dinge nicht genannt werden und wir so übervorteilt werden, weil irgendwelche Fallschlingen irgendwo im Vertragswerk im Kleingedruckten drinhängen. Dass eben diese Informationen nicht direkt weitergegeben werden oder keine Warnung abgegeben wird. Das ist unfair.“ (IP13-55B)</p> <p><i>Projekte (nicht) erfolgreich abwickeln:</i> „Die Unfairness wird vermutlich zu einem Nichterfolg oder geringerem Erfolg führen.“ (IP20-47C)</p> <p>Weitere Belege: IP1-67C; IP4-67A; IP14-49B; IP19-59B; IP20-47B; IP20-53B; IP20-73A; IP22-25; IP26-3C; IP26-17D; IP26-25A; IP27-29C; IP27-31C; IP29-13D; IP29-51</p>

Anhang 15: Repräsentative Beispielzitate zu Themen der aggregierten Dimensionen der Verhaltensabsichten

Aggregierte Dimension	Repräsentatives Beispielzitat der (Un)Fairness Auswirkungen aus den Interviews
Thema zweiter Ordnung	
Verhaltensintentionen Vertragsverhandlung	
Verhandlungs-Kollaboration	<p><i>Beziehung zwischen Partnern belastet:</i> „Und das sind so Situationen, die nicht nur Ressourcen verzehrend sind, sondern die am Ende auch die Beziehung zwischen den Verhandlungsparteien extrem belasten.“ (IP26-45D)</p> <p><i>Verhalten in Verhandlung (nicht) kollaborativ:</i> „Also gerade in der Phase der Vertragsverhandlung ist Fairness sicherlich die Grundvoraussetzung, um miteinander auch fair umgehen zu können.“ (IP22-13A)</p> <p>Weitere Belege: IP3-45D; IP4-55B; IP9-27; IP16-11; IP18-11; IP19-17B; IP23-45B; IP25-37; IP26-25B</p>
Vertragsabschluss	<p><i>Verhandlung abbrechen:</i> „Da haben wir es auch abgebrochen, weil es einfach unfair war. Denn es wurde nicht viel verhandelt, sondern es wurden Sachen vorgegeben zum Akzeptieren oder auch nicht, so dass man fast schon nicht von Verhandlungen sprechen könnte.“ (IP10-7C)</p> <p><i>Konsens erreichen:</i> „Also bezogen auf die Punkte, die ich genannt habe, finde ich es wiederum sehr wichtig. Weil es natürlich immer erschwerend ist, wenn eben diese genannten Punkte nicht eingehalten werden, überhaupt zu einem Konsens zu kommen.“ (IP28-47)</p> <p><i>Vertragsabschluss (nicht) erzielen:</i> „Das spielt eine sehr große Rolle. Es ist sozusagen notwendige Voraussetzung für den Abschluss eines Vertrages, dass die Parteien im Wesentlichen das Gefühl haben, dass sie von der jeweiligen anderen Seite fair behandelt werden – wenn wir jetzt von der Konstellation ausgehen, in der die Parteien überhaupt Alternativen zueinander haben. Wenn das so ist, dann ist Fairness sozusagen wie ein Leitgedanke, der sich da durchzieht.“ (IP1-23G)</p> <p><i>Partner (nicht) auswählen:</i> „Und da spielt es natürlich schon eine große Rolle, weil ich mich auch nur für jemanden als Systemlieferanten und Systempartner entscheide, bei dem ich diese Fairness und eben auch ein Stück weit mehr Sympathie empfinde.“ (IP16-49C)</p> <p>Weitere Belege: IP3-43B; IP3-59; IP3-135C; IP9-81A; IP10-13A; IP11-17B; IP11-43; IP11-97A; IP14-67; IP15-9E; IP15-17B; IP16-3C; IP16-13B; IP16-13C; IP16-55C; IP16-87; IP16-99; IP17-19A; IP17-39; IP19-49; IP19-61; IP20-13B; IP20-61C; IP20-79; IP21-67; IP22-3; IP22-13B; IP22-29C; IP22-45; IP23-33B; IP24-51B; IP24-53B; IP26-25C; IP27-65A; IP28-73B; IP28-103</p>
Verhaltensintentionen Vertragsausführung	
Ausführungs-Kollaboration	<p><i>Verhalten in Ausführung (nicht) kollaborativ:</i> „In der Regel hat das meiner Meinung nach die schlimmeren Auswirkungen, wenn man Unfairness erfährt. Und diese Unfairness kann dazu führen, dass man bei der Vertragsimplementierung dann quasi so einen Bumerang-Effekt hat.“ (IP17-91A)</p>

	<p><i>(Nicht) unterstützend/entgegenkommen verhalten:</i> „Das ist vermutlich mit ein Erfolgsgarant. Also ich glaube, wenn man das nicht schafft fair zu sein, dann kann man eben auch keine gute Stimmung herbeiführen. Und eigentlich müssen beide mit einem gewissen Wohlwollen an dem Projekt arbeiten, um das Projekt zum Erfolg zu führen.“ (IP20-47A)</p> <p>Weitere Belege: IP1-31B; IP1-45D; IP5-33; IP6-19E; IP6-27A; IP6-27B; IP9-85B; IP11-21C; IP11-39C; IP11-71B; IP14-31B; IP15-11C; IP15-37E; IP15-49; IP15-65; IP15-79; IP15-85B; IP16-61; IP19-37B; IP19-75C; IP19-83C; IP19-83D; IP20-11B; IP20-13C; IP20-31C; IP20-37D; IP20-83C; IP20-83D; IP21-7C; IP23-63; IP24-31B; IP24-41C; IP25-67; IP26-11B; IP26-11C; IP26-31C; IP26-67C; IP29-17E; IP29-17F</p>
Leistungsmotivation	<p><i>(Keine) Motivation mit Partner (bestmöglich) zusammenzuarbeiten:</i> „Die Gleiche wie in der Verhandlung: Es prägt die Qualität des Miteinanders. Und es entscheidet, glaube ich, am Ende des Tages über Erfolg oder Misserfolg. Denn Motivation und Leistung stehen mit Respekt in Zusammenhang. Und ohne diese wird es, gerade in den Projekten, die wir machen und die ja eher langfristige sind, sehr schwierig.“ (IP18-25B)</p> <p><i>(Keine) Motivation (bestmögliche) Leistung/Qualität zu erbringen:</i> „Ja, schon sehr. Also ich glaube, je fairer das Ganze wahrgenommen wird, desto höher die Motivation das Ganze mit Leben zu füllen. Weil dadurch auch – na, wie soll ich das formulieren – so ein Stück weit eine persönliche Verpflichtung oder Verbundenheit der Kooperationspartner entsteht.“ (IP26-67A)</p> <p>Weitere Belege: IP3-103C; IP8-41C; IP9-21A; IP10-15B; IP10-21B; IP12-77; IP14-11D; IP14-11E; IP17-91B; IP18-9B; IP18-71; IP22-79; IP22-83B; IP26-59; IP26-67B; IP27-71A; IP27-71B; IP29-61</p>
(Vor-)Einstellung	<p><i>Positiver/negativer Einfluss auf Phase der Ausführung:</i> „Und wenn man aber ein positives Gefühl bei der Vertragsverhandlung hatte, dann, glaube ich, wird auch in der Implementierung dieses positive Gefühl bleiben: Dass wenn man genau wie bei der Vertragsverhandlung zu einem guten Abschluss gekommen ist, auch bei der Implementierung einen guten Abschluss hinbekommt.“ (IP8-41E)</p> <p><i>Positiver/negativer Einfluss auf Fairness-Wahrnehmung in Ausführung:</i> „Ich denke, die wahrgenommene Fairness von der Vertragsverhandlungsphase überträgt sich automatisch auch in die Implementierungsphase. Wenn man natürlich in der Vertragsphase schon das Ganze als fair empfunden hat, dass man in der Implementierungsphase da sicherlich auch erstmal von einer gewissen Fairness ausgeht und das sicherlich auch erstmal als fair empfindet.“ (IP19-87)</p> <p>Weitere Belege: IP1-55B; IP7-27; IP8-41D; IP9-91A; IP9-91C; IP10-13B; IP10-87; IP11-97B; IP12-81A; IP12-81B; IP13-89A; IP13-89B; IP13-95; IP14-79B; IP15-91A; IP16-93A; IP16-93B; IP17-95A; IP17-95B; IP18-73; IP20-87A; IP20-87B; IP21-85B; IP21-95; IP21-99A; IP22-81A; IP22-81B; IP23-81A; IP23-81B; IP24-97; IP24-101A; IP24-101B; IP25-69; IP26-69; IP27-73A; IP27-73B; IP28-87A; IP28-87B; IP29-63</p>
Weiterempfehlung	<p><i>Partner (nicht) weiterempfehlen:</i> „Das führt zu einer unheimlich hohen Kundenbindung und zu einer Kundenreferenz. Wenn ich einen Lieferanten habe, bei dem ich das Empfinden habe, dass er sehr gut ist und sich sehr partnerschaftlich verhält, dann empfiehlt man den natürlich entsprechend.“ (IP16-31C)</p> <p><i>Positive/negative Word-of-Mouth Empfehlung abgeben:</i> „Beziehungsweise hat natürlich auch der Verkäufer – insofern es eine sehr spezifische Branche oder vielleicht sogar Nische ist – ein großes Interesse da gute Mundpropaganda zu bekommen. Muss jetzt nicht unbedingt ein Referenzobjekt sein, aber das er einfach auch eine gute Mund-zu-Mund-Propaganda im Markt bekommt. Ist grad bei so Nischenbereichen sicherlich</p>

auch für den Käufer sehr interessant, dass sich das auf einem fairen Niveau bewegt und auch als fair empfunden abgeschlossen wird.“ (IP19-81B)

Weitere Belege: IP19-29A; IP19-29B; IP19-43B; IP19-67B; IP21-81C

Vertragserfüllung

Vertrag kündigen: „Auf was es sich auswirkt: Ein sehr unfaires Verhalten kann bis zum Vertragsabbruch oder Verhandlungsabbruch führen. Ein faires Verhalten wird ein Stück weit auch vorausgesetzt, muss ich dazu sagen. Also ich würde jetzt nicht sagen, dass einer besonders heraussticht, wenn er sich fair verhält – sondern wenn er sich unfair verhält. Dann ist er im Umkehrschluss raus.“ (IP16-13A)

Ausführung abbrechen: „Ja, auf jeden Fall. Es kann sogar in der Implementierungsphase so weit gehen, dass man abbricht. In der Implementierungsphase ist es zwar unschön, aber es kommt hin und wieder auch vor, dass Projekte zwar gestartet werden, man sie dann aber mit Anbietern abbricht, wenn das als sehr unfair empfunden wird. Und man dann die Mehrkosten oder die, ich sage mal, versenkten Kosten wirklich in Kauf nimmt und da das abbricht. Also das ist sicherlich extrem und wird in den wenigsten Fällen der Fall sein, aber es kommt vor. Und da hat die Unfairness sehr starke Auswirkungen meines Erachtens.“ (IP19-85B)

Vertragserfüllung (nicht) erreichen: „Wieder mit einem hohen Gewicht aus meiner Sicht. Weil ich glaube, dass die Zielerfüllung sozusagen nur erreicht werden kann, wenn man sich auf Augenhöhe begegnet und wenn man miteinander fair und gerecht umgeht.“ (IP28-21B)

Weitere Belege: IP4-27E; IP4-27G; IP9-21B; IP9-73; IP9-81B; IP11-49C; IP12-45B; IP12-59; IP13-21; IP13-29A; IP13-93; IP14-11F; IP14-21A; IP14-33; IP15-25D; IP15-57; IP18-25C; IP19-55; IP21-99B; IP22-29D; IP22-47D; IP26-53; IP28-19C; IP28-19D; IP28-59C; IP28-69; IP28-79

Verhaltensintentionen Geschäftsbeziehung

Wieder(ver)kauf

(Keine) Folgegeschäfte anstreben/tätigen: „Das beeinflusst das ganz stark. Also ich habe eigentlich nur ein Interesse wieder mit Leuten Geschäfte zu machen, wo ich weiß, mit denen kann ich auch fair und zu beiderseitigem Vorteil verhandeln.“ (IP27-85B)

(Keine) langfristige Zusammenarbeit verfolgen: „Aber grundsätzlich ist es für mich ein wichtiger Punkt, weil das auch eigentlich die Grundlage dafür ist, um auch langfristig gemeinsam zusammen zu arbeiten. Und auch um langfristig gemeinsam neue Sachen zu entwickeln. Wenn das nicht da ist, kann man diese langfristige Zusammenarbeit eigentlich vergessen. Also dann wäre es eine reine Transaktionsgeschichte und die dürfte eigentlich am Ende des Tages beiden Seiten nicht gut zukommen.“ (IP12-25B)

(Keine) Geschäftsbeziehung etablieren: „Ich kann das jetzt nicht in Worten oder prozentualen Sachen ausdrücken, wie wichtig Fairness ist, aber mir persönlich ist es wichtig. Weil es festigt auf jeden Fall eine lange Geschäftsbeziehung, die nicht nur auf ganz simplen Zahlen basiert: „Und ihr müsst zehntausend Tassen für dreißig Cent liefern. Ansonsten kommt der nächste China-Lieferant.“ Eine wirklich strategische Partnerschaft sollte daher mit fairen Verhandlungen erfolgen.“ (IP10-13C)

Weitere Belege: IP1-67D; IP1-67F; IP1-79D; IP1-79F; IP2-39C; IP2-39D; IP4-23C; IP4-67B; IP5-29B; IP6-19D; IP8-55B; IP8-55C; IP8-57B; IP8-61C; IP8-61D; IP9-7B; IP9-31E; IP9-31G; IP9-53; IP9-55B; IP9-59; IP10-95; IP11-101; IP11-103B; IP12-11B; IP12-33; IP12-91; IP13-13; IP13-15; IP13-19B; IP13-29B; IP13-57; IP13-103C; IP13-105; IP14-3H; IP14-3I; IP14-21; IP14-51A; IP14-51B; IP14-61; IP14-75B; IP14-85C; IP14-85D; IP15-71; IP15-81B; IP15-103A; IP15-103B; IP16-3D; IP16-15C; IP16-31B; IP16-47B; IP16-73B; IP16-101B; IP17-107; IP17-109; IP18-35C; IP18-77; IP19-23C; IP19-67A; IP19-101A; IP19-101B; IP19-103A; IP19-103B; IP20-3C; IP20-29B; IP20-35B; IP20-

59B; IP20-65B; IP20-73C; IP20-91; IP21-105B; IP22-59A; IP22-59B; IP23-93B; IP23-95; IP25-7C; IP25-21B; IP25-83B; IP26-3E; IP26-19E; IP26-75A; IP26-75B; IP27-33A; IP27-33B; IP27-85C; IP27-89A; IP27-89B; IP28-97; IP28-99; IP29-59B; IP29-71

Folgeberhandlungen

Positive/negative Voraussetzungen für neue/weitere Verhandlung: „Ich glaube, Fairness ist an der Stelle, dass nicht absichtlich Fallstricke eingebaut werden und dem anderen im Nachgang irgendwie geschadet wird. Oder die Leistung am Ende so nicht erfüllen zu können und das aber irgendwo vorher ausgeschlossen zu haben. Weil das verdirbt für die nächste Verhandlung wieder die Voraussetzungen.“ (IP29-13B)

Positiver/negativer Einfluss auf neue/weitere Verhandlung: „Idealerweise ist das schon wichtig. Ich meine, das kann man eben (nicht immer?) beeinflussen. Aber es wäre schön, wenn man das am Ende des Tages als fair wahrnehmen kann. Man hat ja, zumindest in meinem Bereich, nie Einzeltransaktionen. Ich habe immer Geschäftsbeziehungen, wo man relativ oft mit demselben Kunden Verhandlungen führen muss. Man weiß einfach, wenn man mal in einem unfairen Ergebnis geendet ist, dass das logischerweise auch Auswirkungen auf die nächsten Verhandlungen hat, die geführt werden müssen.“ (IP12-67)

Positiver/negativer Einfluss auf Verhalten bei zukünftiger Verhandlung: „In ähnlicher Weise. Wenn ich jetzt allerdings gelernt habe, dass diese Unfairness zu Kosten geführt hat, die ich kalkulieren kann, dann werde ich halt diese Kosten in die Kalkulation für das nächste Angebot einfließen lassen.“ (IP20-93)

Weitere Belege: IP2-39E; IP2-45B; IP3-45C; IP3-101B; IP3-103B; IP6-25B; IP6-25C; IP11-15B; IP12-69B; IP12-89B; IP12-89C; IP20-73B; IP22-91; IP22-93; IP25-13B; IP25-59C; IP27-15; IP27-65B; IP29-7D

Anhang 17: Detaillierte Darstellung der Implikationsmatrix zu den Wirkungen der Vertragsverhandlungsunfairness¹¹¹

Die nachfolgende Implikationsmatrix zeigt die direkten Implikationen auf Ebene der Themen zweiter Ordnung der aggregierten Dimensionen der Vertragsverhandlungsunfairness sowie der Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten hinsichtlich der Geschäftsbeziehung:

		Vertragsverhandlungsfairness [-]																	Auswirkungen										Out-Degree	Abstractness	Centrality	Prestige	Frequency				
		DisVF		ProVF					InfVF					IntVF				VIVV		VIVA				VIGB		BQ		ÖKOK									
		ERGV	VEQU	ETMO	KONS	MAVE	PARS	VERB	MAPU	AUFR	EMSK	INSY	NAVO	REZE	INTE	EMPA	HOEF	RESP	UNVO	VKOL	VEAB	AKOL	LEIM	EINS	WEMP	VEER	WIED	FOVE						VERT	ZUFR	EFFI	WIRT
		111	112	121	122	123	124	125	126	131	132	133	134	135	136	141	142	143	144	311	312	321	322	323	324	325	331	332						341	342	351	352
Vertragsverhandlungsfairness [-]	DisVF	ERGV 111	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	0	0	3	1	1	2	0	0	13	0,00	0,06	0,00	13	
		VEQU 112	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	2	0	0	2	1	1	0	0	1	12	0,00	0,05	0,00	12	
	ProVF	ETMO 121	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	3	0,00	0,01	0,00	3	
		KONS 122	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	4	0,00	0,02	0,00	4	
		MAVE 123	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	3	6	0	0	3	2	4	0	1	0	26	0,00	0,12	0,00	26	
		PARS 124	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0,00	0,00	0,00	1	
		VERB 125	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	4	0,00	0,02	0,00	4
		MAPU 126	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	6	0	4	0	1	2	0	3	0	2	1	24	0,00	0,11	0,00	24
	InfVF	AUFR 131	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	3	8	0	3	2	2	7	1	1	2	36	0,00	0,16	0,00	36	
		EMSK 132	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0	6	0,00	0,03	0,00	6	
		INSY 133	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	1	2	6	0	6	3	2	1	1	0	2	31	0,00	0,14	0,00	31
		NAVO 134	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0,00	0,01	0,00	3
		REZE 135	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0
		INTE 136	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	0,00	0,01	0,00	3
IntVF	EMPA 141	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,00	0,01	0,00	2		
	HOEF 142	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,00	0,01	0,00	2	
	RESP 143	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	2	1	4	0	2	1	0	2	1	0	19	0,00	0,09	0,00	19		
	UNVO 144	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0	
Auswirkungen	VIVV	VKOL 311	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,80	0,05	0,04	8		
		VEAB 312	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,00	0,16	0,16	35	
	VIVA	AKOL 321	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,00	0,12	0,12	26	
		LEIM 322	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,92	0,06	0,05	12	
		EINS 323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,98	0,18	0,18	39	
		WEMP 324	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0	
		VEER 325	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,00	0,06	0,06	14	
		WIED 331	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,00	0,15	0,15	33	
	VIGB	FOVE 332	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,00	0,05	0,05	11	
		VERT 341	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	1	4	0	0	5	2	0	0	0	0	19	0,55	0,19	0,10	23	
		ZUFR 342	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0,71	0,03	0,02	5	
		EFFI 351	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,78	0,04	0,03	7	
	ÖKOK	WIRT 352	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0	6	0,60	0,07	0,04	9		
		In-Degree	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	35	26	12	39	0	14	33	11	23	5	7	9	222				

¹¹¹ Eine Übersicht zu den Abkürzungen der aggregierten Dimensionen und Themen zweiter Ordnung des Konzeptes der Vertragsverhandlungsunfairness sowie der Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten im Zuge der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen (subsummiert unter dem Begriff „Auswirkungen“) können dem Anhang 9 entnommen werden.

Zusammenfassung

Untersuchungen zu langfristigen Geschäftsbeziehungen im B2B-Marketing fokussieren üblicherweise auf die „reine“ Entscheidung zum Wiederkauf respektive Wiederverkauf im Rahmen einer Anbieter-Nachfrager-Beziehung. Dies wird jedoch dem kompletten Bild einer vollständigen Transaktion zwischen Unternehmen im B2B-Bereich nicht gerecht. Vielmehr wird in der Unternehmenspraxis eine Zweiteilung einer Markttransaktion in die Verhandlungs- und die Ausführungsphase eines Vertrages gelebt. In Anlehnung an die Vertragstheorie sowie das Verhandlungs- und Vertragsmanagement wird in dieser Arbeit konzeptionell zwischen der zeitlich dem Vertragsabschluss vorgelagerten Verhandlungsphase und der zeitlich nachgelagerten Ausführungsphase einer Transaktion differenziert. In beiden Phasen kann es zu fairen oder unfairen Verhaltensweisen der beteiligten Entscheidungsträger kommen.

Die vorliegende Arbeit untersucht darum wahrgenommene Fairness und Unfairness im Kontext der Verhandlung und Ausführung eines Vertrages im B2B-Bereich. Auf der Grundlage der Daten einer qualitativen Studie aus insgesamt 29 Interviews sowie durch Anwendung der Gioia-Methode wurden die Konzepte der Vertragsverhandlungs(un)fairness und Vertragsausführungs(un)fairness mit ihren jeweiligen aggregierten Dimensionen der distributiven, prozeduralen, informational und interpersonalen Fairness und Unfairness konzeptualisiert und definiert. Außerdem wurden auf Basis der Konzeptualisierung der Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung deren positive und negative Wirkungen hinsichtlich der Entwicklung einer Geschäftsbeziehung nachgewiesen. Die methodische Prüfung mithilfe der Laddering-Technik zur Analyse von Means-End Chains zeigte, dass die Fairness und Unfairness der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung auf die Konzepte Beziehungsergebnisse und Verhaltensabsichten wirken. Zusätzlich wurden Unterschiede bei den Wirkungen zwischen Anbieter- und Käuferunternehmen sowie bei B2B-Geschäftstypen analysiert und die moderierende Rolle der betrachteten Untergruppen aufgezeigt. Auf Basis grundlegender Prämissen und Forschungspropositionen wurde im Ergebnis ein Modell der Wirkungen der wahrgenommenen Fairness und Unfairness bei der Vertragsverhandlung und Vertragsausführung in Bezug auf die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung im B2B-Bereich abgeleitet. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Fairness beziehungsfördernd und Unfairness beziehungszerstörend auf die Bindungskräfte zwischen Anbieter- und Nachfragerunternehmen einer Austauschbeziehung wirken.

Abstract

Studies on long-term business relationships in B2B marketing usually focus on the “pure” decision to repurchase or resell within the framework of a supplier-buyer relationship. However, this does not do justice to the complete picture of a full transaction between B2B companies. Instead, in business practice, a market transaction is divided into the negotiation and implementation phases of a contract. Based on contract theory and negotiation and contract management, this dissertation conceptually differentiates between the negotiation phase preceding the conclusion of the contract and the implementation phase following the conclusion of the contract. In both phases, fair or unfair behavior of the decision makers involved can occur.

This dissertation therefore investigates perceived fairness and unfairness in the context of negotiating and implementing a contract in the B2B realm. Based on data from a qualitative study of a total of 29 interviews and by applying the Gioia method, the concepts of contract negotiation (un)fairness and contract implementation (un)fairness were conceptualized and defined with their respective aggregate dimensions of distributive, procedural, informational, and interpersonal fairness and unfairness. Moreover, based on the conceptualization of fairness and unfairness of contract negotiation and contract implementation, their positive and negative effects regarding the development of a business relationship were demonstrated. Methodological testing using the laddering technique for analyzing means-end chains showed that the fairness and unfairness of contract negotiation and contract implementation have an effect on the concepts of relationship outcomes and behavioral intentions. In addition, differences in effects between supplier and buyer companies and B2B business types were analyzed and the moderating role of the considered subgroups was shown. Based on fundamental premises and research propositions, a model of the effects of perceived fairness and unfairness in contract negotiation and contract implementation in relation to the development of a business relationship in the B2B area was derived as a result. The results clearly show that fairness has a relationship-enhancing effect and unfairness has a relationship-destroying effect on the bonding forces between supplier and buyer firms in an exchange relationship.

Literaturverzeichnis

- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. (2012). Value Co-Creation in Knowledge Intensive Business Services: A Dyadic Perspective on the Joint Problem Solving Process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(4), 267–299.
- Aghamanoukjan, A., Buber, R. & Meyer, M. (2009). Qualitative Interviews. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (2. Aufl., S. 415–436). Gabler.
- Aholt, A., Queißer, C., Rowe, J. & Vogel, R. (2008). Das organisationspsychologische Fairness-Konstrukt im Marketing. *Zeitschrift für Management*, 3(4), 321–337.
- Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1973). The Property Right Paradigm. *Journal of Economic History*, 33(1), 16–27.
- Ambrose, M. L. & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500.
- American Marketing Association. (2021). *AMA Statement of Ethics*. American Marketing Association (AMA). <https://www.ama.org/codes-of-conduct/>
- Anderson, E. W. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17.
- Anderson, J. C. (1995). Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346–350.
- Athanasopoulou, P. (2009). Relationship Quality: A Critical Literature Review and Research Agenda. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 583–610.
- Bartsch, S. & Specht, N. (2009). Die Critical Incident Technique (CIT). In M. Schwaiger & A. Meyer (Hrsg.), *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende* (S. 377–400). Vahlen.
- Bastian, M., Heymann, S. & Jacomy, M. (2009). Gephi: An Open Source Software for Exploring and Manipulating Networks. *Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media*, 3(1), 361–362.

- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G. & Haws, K. L. (2011). *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research* (3. Aufl.). SAGE.
- Beck, J. T. & Palmatier, R. W. (2012). Relationship Marketing. In G. L. Lilien & R. Grewal (Hrsg.), *Handbook of Business-to-Business Marketing* (S. 293–310). Edward Elgar.
- Berkel, G. (2013). Vertragsmanagement. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke & I. Geiger (Hrsg.), *Auftrags- und Projektmanagement: Mastering Business Markets* (2. Aufl., S. 173–222). Springer Gabler.
- Beverland, M. & Lindgreen, A. (2010). What Makes a Good Case Study? A Positivist Review of Qualitative Case Research Published in Industrial Marketing Management, 1971–2006. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56–63.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communications Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Hrsg.), *Research on Negotiation in Organizations* (1. Aufl., S. 43–55). JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Blessley, M., Mir, S., Zacharia, Z. & Aloysius, J. (2018). Breaching Relational Obligations in a Buyer-Supplier Relationship: Feelings of Violation, Fairness Perceptions and Supplier Switching. *Industrial Marketing Management*, 74, 215–226.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Qualitative Sozialforschung*. Springer VS.
- Bond III, E. U., de Jong, A., Eggert, A., Houston, M. B., Kleinaltenkamp, M., Kohli, A. K., Ritter, T. & Ulaga, W. (2020). The Future of B2B Customer Solutions in a Post-COVID-19 Economy: Managerial Issues and an Agenda for Academic Inquiry. *Journal of Service Research*, 23(4), 401–408.
- Bouazzaoui, M., Wu, H.-J., Roehrich, J. K., Squire, B. & Roath, A. S. (2020). Justice in Inter-Organizational Relationships: A Literature Review and Future Research Agenda. *Industrial Marketing Management*, 87, 128–137.
- Brown, J. R., Cobb, A. T. & Lusch, R. F. (2006). The Roles Played by Interorganizational Contracts and Justice in Marketing Channel Relationships. *Journal of Business Research*, 59(2), 166–175.
- Bruhn, M. (2009). *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen* (2. Aufl.). Vahlen.

- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (2. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Buchan, N. R., Croson, R. T. A. & Johnson, E. J. (2004). When Do Fair Beliefs Influence Bargaining Behavior? Experimental Bargaining in Japan and the United States. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 181–190.
- Burke, L. A. & Wise, J. M. (2003). The Effective Care, Handling and Pruning of the Office Grapevine. *Business Horizons*, 46(3), 71–76.
- Chandler, J. D., Danatzis, I., Wernicke, C., Akaka, M. A. & Reynolds, D. (2018). How Does Innovation Emerge in a Service Ecosystem? *Journal of Service Research*, 22(1), 75–89.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen Jr., D. J. & Thomas, J. B. (2010). Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change During a Merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397–438.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A. & Rodell, J. B. (2011). Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183–1206.
- Commons, J. R. (1931). Institutional Economics. *American Economic Review*, 21(4), 648–657.
- Commons, J. R. (1934). *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*. Macmillan.
- Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Cropanzano, R. & Folger, R. (1989). Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293–299.

- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Bd. 12, S. 317–372). John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Crosno, J. L. & Dahlstrom, R. (2011). Fairness Heuristics and the Fundamental Transformation in Interorganizational Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18(4), 313–334.
- Crosno, J. L., Dahlstrom, R., Liu, Y [Yuerong] & Tong, P. Y. (2021). Effectiveness of Contracts in Marketing Exchange Relationships: A Meta-Analytic Review. *Industrial Marketing Management*, 92, 122–139.
- Cui, T. H., Raju, J. S. & Zhang, Z. J. (2007). Fairness and Channel Coordination. *Management Science*, 53(8), 1303–1314.
- Cummins, T. (2015). Strategic Contracting as a Source of Organizational Success. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 1(1), 7–14.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A. & Eisenkraft, N. (2010). The Objective Value of Subjective Value: A Multi-Round Negotiation Study. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 690–709.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A. & Kilduff, G. J. (2009). Getting Off on the Right Foot: Subjective Value Versus Economic Value in Predicting Longitudinal Job Outcomes From Job Offer Negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 524–534.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A. & Xu, H. (2006). What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 493–512.
- Delbufalo, E. (2012). Outcomes of Inter-Organizational Trust in Supply Chain Relationships: A Systematic Literature Review and a Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Supply Chain Management*, 17(4), 377–402.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer.
- Dorsch – Lexikon der Psychologie. (2021). *Stichwort: Fairness*. Hogrefe. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/fairness#search=c6865202430b16ac173f3c114118a61c&offset=0>

- Dresing, T. & Pehl, T. (2013). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (5. Aufl.). dr. dresing & pehl GmbH.
- Dubois, A. & Gibbert, M. (2010). From Complexity to Transparency: Managing the Interplay Between Theory, Method and Empirical Phenomena in IMM Case Studies. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 129–136.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- EBSCO. (2021). *Business Source Premier: About the Database*. Elton Bryson Stephens Company (EBSCO). http://support.ebsco.com/help/?int=ehost&lang=en&feature_id=Databases&TOC_ID=AI-ways&SI=0&BU=0&GU=1&PS=0&ver=live&dbs=buhjnh,buh#toc
- Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155–1179.
- Eisend, M. & Kuß, A. (2021). *Grundlagen empirischer Forschung: Zur Methodologie in der Betriebswirtschaftslehre* (2. Aufl.). Springer.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Elgeti, L. & Kleinaltenkamp, M. (2022). Unrealized Solutions in Business Markets. *Industrial Marketing Management*, 106, 31–46.
- Fehr, E. & Schmidt, K. M. (1999). A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation. *Quarterly Journal of Economics*, 114(3), 817–868.
- Finkel, N. J. (2000). But It's Not Fair! Commonsense Notions of Unfairness. *Psychology, Public Policy, and Law*, 6(4), 898–952.
- Finkel, N. J. (2001). *Not Fair! The Typology of Commonsense Unfairness*. American Psychological Association.
- Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (6. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102–117.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. SAGE.

-
- Folger, R. & Cropanzano, R. (2001). Fairness Theory: Justice as Accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Hrsg.), *Advances in Organizational Justice* (S. 1–55). Stanford University Press.
- Frazier, G. L. (1983). Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *Journal of Marketing*, 47(4), 68–78.
- Frazier, G. L., Spekman, R. E. & O’Neal, C. R. (1988). Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 52(4), 52–67.
- Fröndhoff, B. (26. März 2008). Fair gewinnt. *Handelsblatt*. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/business-wissen-fair-gewinnt/2938520.html>
- Furubotn, E. G. & Pejovich, S. (1972). Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature. *Journal of Economic Literature*, 10(4), 1137–1162.
- Gassenheimer, J. B., Houston, F. S. & Davis, J. C. (1998). The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 322–337.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D. A., Langley, A. & Corley, K. G. (2017). Finding Theory-Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300.
- Geiger, I. (2007). *Industrielle Verhandlungen: Empirische Untersuchung von Verhandlungsmacht und -interaktion in Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung*. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Geiger, I. (2013). Verhandlungsmanagement. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke & I. Geiger (Hrsg.), *Auftrags- und Projektmanagement: Mastering Business Markets* (2. Aufl., S. 223–299). Springer Gabler.
- Geiger, I. (2017). A Model of Negotiation Issue-Based Tactics in Business-to-Business Sales Negotiations. *Industrial Marketing Management*, 64, 91–106.
- Geiger, I., Durand, A., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., Baxter, R. & Lee, Y. (2012). The Bonding Effects of Relationship Value and Switching Costs in Industrial Buyer-Seller Relationships: An Investigation Into Role Differences. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 82–93.
- Gelbrich, K. & Roschk, H. (2011). A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses. *Journal of Service Research*, 14(1), 24–43.

- Gengler, C. E. & Reynolds, T. J. (1995). Consumer Understanding and Advertising Strategy: Analysis and Strategic Translation of Laddering Data. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 19–33.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462.
- Gilliland, S. W., Gross, M. A. & Hogler, R. L. (2014). Is Organizational Justice the New Industrial Relations? A Debate on Individual Versus Collective Underpinnings of Justice. *Negotiation and Conflict Management Research*, 7(3), 155–172.
- Gilliland, S. W., Groth, M., Baker, R. C., Dew, A. F., Polly, L. M. & Langdon, J. C. (2001). Improving Applicants' Reactions to Rejection Letters: An Application of Fairness Theory. *Personnel Psychology*, 54(3), 669–703.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L. & Thomas, J. B. (2010). Forging an Identity: An Insider-Outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1–46.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Graebner, M. E., Martin, J. A. & Roundy, P. T. (2012). Qualitative Data: Cooking Without a Recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276–284.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. In R. Cropanzano (Hrsg.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (S. 79–103). Erlbaum.
- Greenberg, J. (1994). Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of a Work Site Smoking Ban. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 288–297.
- Greenberg, J. (2001). Studying Organizational Justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges. *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365–375.

-
- Greenberg, J. & Cohen, R. L. (1982). *Equity and Justice in Social Behavior*. Academic Press.
- Greenberg, J. & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Erlbaum.
- Greenberg, J. & Tyler, T. R. (1987). Why Procedural Justice in Organizations? *Social Justice Research, 1*(2), 127–142.
- Griese, I. (2011). *Wissensentwicklungskompetenz im Business-to-Business-Bereich: Der einzelne Kunde als Wissensquelle* (1. Aufl.). Gabler.
- Griffin, A. (2012). Qualitative Research Methods for Investigating Business-to-Business Marketing Questions. In G. L. Lilien & R. Grewal (Hrsg.), *Handbook of Business-to-Business Marketing* (S. 659–679). Edward Elgar.
- Griffith, D. A., Harvey, M. G. & Lusch, R. F. (2006). Social Exchange in Supply Chain Relationships: The Resulting Benefits of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Operations Management, 24*(2), 85–98.
- Grossman, S. J. & Hart, O. D. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy, 94*(4), 691–719.
- Gu, F. F. & Wang, D. T. (2011). The Role of Program Fairness in Asymmetrical Channel Relationships. *Industrial Marketing Management, 40*(8), 1368–1376.
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing – Developing Long-Term Interactive Relationships. *Long Range Planning, 20*(4), 10–20.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S. & Mentzer, J. T. (1995). The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing, 59*(1), 78–92.
- Gundlach, G. T. & Murphy, P. E. (1993). Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges. *Journal of Marketing, 57*(4), 35–46.
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing, 46*(2), 60–72.
- Haase, M. & Kleinaltenkamp, M. (2011). Property Rights Design and Market Process: Implications for Market Theory, Marketing Theory, and S-D Logic. *Journal of Macromarketing, 31*(2), 148–159.
- Hammervoll, T. (2011). Dealing with Damage in Supply Chain Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing, 18*(2), 127–154.
- Hansen, H., Samuelsen, B. M. & Silseth, P. R. (2008). Customer Perceived Value in B-t-B Service Relationships: Investigating the Importance of Corporate Reputation. *Industrial Marketing Management, 37*(2), 206–217.

-
- Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2011). Clean Climbing, Carabiners, and Cultural Cultivation: Developing an Open-Systems Perspective of Culture. *Organization Science*, 22(2), 391–412.
- Hart, O. & Moore, J. (1988). Incomplete Contracts and Renegotiation. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 56(4), 755–785.
- Hart, O. & Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119–1158.
- Healy, M. & Perry, C. (2000). Comprehensive Criteria to Judge Validity and Reliability of Qualitative Research Within the Realism Paradigm. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(3), 118–126.
- Herbst, U., Voeth, M. & Meister, C. (2011). What Do We Know About Buyer-Seller Negotiations in Marketing Research? A Status Quo Analysis. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 967–978.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75–89.
- Holbrook, M. B. & O’Shaughnessy, J. (1988). On the Scientific Status of Consumer Research and the Need for an Interpretive Approach to Studying Consumption Behavior. *Journal of Consumer Research*, 15(3), 398–402.
- Hollmann, T., Jarvis, C. B. & Bitner, M. J. (2015). Reaching the Breaking Point: A Dynamic Process Theory of Business-to-Business Customer Defection. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 257–278.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace & World.
- Homburg, C. & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(1), 5–24.
- Homburg, C., Hoyer, W. D. & Koschate, N. (2005). Customers’ Reactions to Price Increases: Do Customer Satisfaction and Perceived Motive Fairness Matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 36–49.
- Homburg, C., Wilczek, H. & Hahn, A. (2014). Looking Beyond the Horizon: How to Approach the Customers’ Customers in Business-to-Business Markets. *Journal of Marketing*, 78(5), 58–77.

-
- Hornibrook, S., Fearne, A. & Lazzarin, M. (2009). Exploring the Association Between Fairness and Organisational Outcomes in Supply Chain Relationships. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(9), 790–803.
- Hosmer, L. T. & Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice: A Behavioral Science Concept with Critical Implications for Business Ethics and Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 67–91.
- Hudson, L. A. & Ozanne, J. L. (1988). Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508–521.
- Hulland, J., Nenkov, G. Y. & Barclay, D. W. (2012). Perceived Marketing-Sales Relationship Effectiveness: A Matter of Justice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 450–467.
- Hunt, S. D. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*, 40(3), 17–28.
- Hunt, S. D. (1983). General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 9–17.
- Huntley, J. K. (2006). Conceptualization and Measurement of Relationship Quality: Linking Relationship Quality to Actual Sales and Recommendation Intention. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 703–714.
- Husted, B. W. & Folger, R. (2004). Fairness and Transaction Costs: The Contribution of Organizational Justice Theory to an Integrative Model of Economic Organization. *Organization Science*, 15(6), 719–729.
- Ireland, R. D. & Webb, J. W. (2007). A Multi-Theoretic Perspective on Trust and Power in Strategic Supply Chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 482–497.
- Jacob, F. (2002). *Geschäftsbeziehungen und die Institutionen des marktlichen Austauschs*. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Jacob, F. (2011). Wiederkaufverhalten in Geschäftsbeziehungen. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, I. Geiger, F. Jacob & A. Söllner (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement: Methoden, Konzepte und Instrumente* (2. Aufl., S. 81–111). Gabler.
- Jacob, F. (2013). Auftragsmanagement. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke & I. Geiger (Hrsg.), *Auftrags- und Projektmanagement: Mastering Business Markets* (2. Aufl., S. 1–57). Springer Gabler.
- Jambulingam, T., Kathuria, R. & Nevin, J. R. (2011). Fairness-Trust-Loyalty Relationship Under Varying Conditions of Supplier-Buyer Interdependence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(1), 39–56.

- Jia, F., Wei, L., Jiang, L., Hu, Z. & Yang, Z. (2021). Curbing Opportunism in Marketing Channels: The Roles of Influence Strategy and Perceived Fairness. *Journal of Business Research*, 131, 69–80.
- Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S. C. & Naudé, P. (2016). Relationship Quality in Business to Business Relationships – Reviewing the Current Literatures and Proposing a New Measurement Model. *Psychology & Marketing*, 33(4), 297–313.
- Johnson, J. S. & Sohi, R. S. (2016). Understanding and Resolving Major Contractual Breaches in Buyer-Seller Relationships: A Grounded Theory Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 185–205.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1986). Fairness and the Assumptions of Economics. *Journal of Business*, 59(4), 285–300.
- Kang, B. & Jindal, R. P. (2015). Opportunism in Buyer-Seller Relationships: Some Unexplored Antecedents. *Journal of Business Research*, 68(3), 735–742.
- Kashyap, V. & Sivadas, E. (2012). An Exploratory Examination of Shared Values in Channel Relationships. *Journal of Business Research*, 65(5), 586–593.
- Kass, E. (2008). Interactional Justice, Negotiator Outcome Satisfaction, and Desire for Future Negotiations R-E-S-P-E-C-T at the Negotiating Table. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 319–338.
- Katok, E. & Pavlov, V. (2013). Fairness in Supply Chain Contracts: A Laboratory Study. *Journal of Operations Management*, 31(3), 129–137.
- Kim, K.-T., Lee, J. S. & Lee, S.-Y. (2017). The Effects of Supply Chain Fairness and the Buyer's Power Sources on the Innovation Performance of the Supplier: A Mediating Role of Social Capital Accumulation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(7), 987–997.
- Klein, B. (1980). Transaction Cost Determinants of “Unfair” Contractual Arrangements. *American Economic Review*, 70(2), 356–362.
- Kleinaltenkamp, M. (2000). Einführung in das Business-to-Business-Marketing. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing* (2. Aufl., S. 171–248). Springer.
- Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. & Söllner, A. (2011a). Geschäftsbeziehungen – empirisches Phänomen und Herausforderung für das Management. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, I. Geiger, F. Jacob & A. Söllner (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement: Methoden, Konzepte und Instrumente* (2. Aufl., S. 17–44). Gabler.

- Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. & Söllner, A. (2011b). Theoretische Perspektiven auf Geschäftsbeziehungen – Erklärung und Gestaltung. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, I. Geiger, F. Jacob & A. Söllner (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement: Methoden, Konzepte und Instrumente* (2. Aufl., S. 45–77). Gabler.
- Kleinaltenkamp, M. & Rudolph, M. (2002). Mehrstufiges Marketing. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Strategisches Business-to-Business-Marketing* (2. Aufl., S. 285–319). Springer.
- Klendauer, R., Streicher, B., Jonas, E. & Frey, D. (2006). Fairness und Gerechtigkeit. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 187–195). Hogrefe.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46–54.
- Kreis, H., Wildner, R. & Kuß, A. (2021). *Marktforschung: Datenerhebung und Datenanalyse* (7. Aufl.). Springer.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S., Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (2009). Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden* (1. Aufl., S. 13–27). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kumar, N., Scheer, L. K. & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54–65.
- Kwon, H.-K. (2004). *Fairness and Division of Labor in Market Societies: A Comparison of the U.S. and German Automotive Industries*. Berghahn.
- Langley, A. & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. In D. D. Bergh & D. J. Ketchen Jr. (Hrsg.), *Building Methodological Bridges* (Bd. 6, S. 201–235). Emerald.
- LaPlaca, P. J. & Katrichis, J. M. (2009). Relative Presence of Business-to-Business Research in the Marketing Literature. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16(1/2), 1–22.

- Laubert, C. & Geiger, I. (2018). Disentangling Complexity: How Negotiators Identify and Handle Issue-Based Complexity in Business-to-Business Negotiation. *Journal of Business Economics*, 88(9), 1061–1103.
- Lee, H. S. & Griffith, D. A. (2019). Social Comparison in Retailer-Supplier Relationships: Referent Discrepancy Effects. *Journal of Marketing*, 83(2), 120–137.
- Lee, K., Joshi, K. & Kim, Y. K. (2011). Identification of the Four-Factor Structure of Customers' Perceived Fairness. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19(2), 113–126.
- Leventhal, G. S. (1976a). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. In E. Hatfield & L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology: Toward a General Theory of Social Interaction* (S. 91–131). Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1976b). Fairness in Social Relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence & R. C. Carson (Hrsg.), *Contemporary Topics in Social Psychology* (S. 211–239). General Learning Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Hrsg.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (S. 27–55). Plenum Press.
- Levine, T. R., Kim, S.-Y. & Ferrara, M. (2010). Social Exchange, Uncertainty, and Communication Content as Factors Impacting the Relational Outcomes of Betrayal. *Human Communication*, 13(4), 303–318.
- Lewicki, R. J., Barry, B. & Saunders, D. M. (2016). *Essentials of Negotiation* (6. Aufl.). McGraw-Hill.
- Lewicki, R. J. & Robinson, R. J. (1998). Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 17(6), 665–682.
- Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. & Bazerman, M. H. (1986). Procedural Justice in Organizations: An Introduction. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Hrsg.), *Research on Negotiation in Organizations* (1. Aufl.). JAI Press.
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Tafertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden* (1. Aufl., S. 32–56). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

-
- Lincoln, Y. S. (1995). Emerging Criteria for Quality in Qualitative and Interpretative Research. *Qualitative Inquiry*, 1(3), 275–289.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE.
- Lind, E. A. (2001). Fairness Heuristic Theory – Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Hrsg.), *Advances in Organizational Justice* (S. 56–88). Stanford University Press.
- Lind, E. A., Kanfer, R. & Earley, P. C. (1990). Voice, Control, and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952–959.
- Lind, E. A., Kulik, C. T., Ambrose, M. L. & de Vera Park, M. V. (1993). Individual and Corporate Dispute Resolution: Using Procedural Fairness as a Decision Heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 224–251.
- Ling-Yee, L. (2010). Encouraging Extra-Role Behavior in a Channel Context: The Role of Economic-, Social-, and Justice-Based Sharedness Mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 195–201.
- Liu, A., Leach, M. & Chugh, R. (2015). A Sales Process Framework to Regain B2B Customers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(8), 906–914.
- Liu, Y [Yi], Huang, Y., Luo, Y. & Zhao, Y. (2012). How Does Justice Matter in Achieving Buyer-Supplier Relationship Performance? *Journal of Operations Management*, 30(5), 355–367.
- Liu, Y [Yi], Luo, Y., Huang, Y. & Yang, Q. (2017). A Diagnostic Model of Private Control and Collective Control in Buyer-Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 63, 116–128.
- Lund, D. J., Scheer, L. K. & Kozlenkova, I. V. (2013). Culture’s Impact on the Importance of Fairness in Interorganizational Relationships. *Journal of International Marketing*, 21(4), 21–43.
- Luo, Y. (2008). Procedural Fairness and Interfirm Cooperation in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 29(1), 27–46.
- Lupfer, M. B., Weeks, K. P., Doan, K. A. & Houston, D. A. (2000). Folk Conceptions of Fairness and Unfairness. *European Journal of Social Psychology*, 30(3), 405–428.
- Lusch, R. F. & Brown, J. R. (1996). Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 60(4), 19–38.

-
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M. & Wilson, H. N. (2016). How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120.
- Macneil, I. R. (1978). Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854–902.
- Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract: An Inquiry Into Modern Contractual Relations*. Yale University Press.
- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E. & Woschée, R. (2007). Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen: Die Validierung einer deutschsprachigen Fassung des Fragebogens von Colquitt (2001). *Diagnostica*, 53(2), 97–108.
- Masten, S. E. & Saussier, S. (2000). Econometrics of Contracts: An Assessment of Developments in the Empirical Literature on Contracting. *Revue d'Economie Industrielle*, 92(2/3), 215–236.
- Matthews, R., Rutherford, B. N., Edmondson, D. & Matthews, L. (2022). Uncertainty in Industrial Markets: The COVID-19 Pandemic. *Industrial Marketing Management*, 102, 364–376.
- McCracken, G. D. (1988). *The Long Interview* (1. Aufl., Bd. 13). SAGE.
- Mellewigt, T., Madhok, A. & Weibel, A. (2007). Trust and Formal Contracts in Interorganizational Relationships – Substitutes and Complements. *Managerial and Decision Economics*, 28(8), 833–847.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 465–479). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2. Aufl.). SAGE.
- Minculescu, I. (2013). *Leistungsindividualisierung im B-to-B-Bereich*. Springer Gabler.
- Molm, L. D., Peterson, G. & Takahashi, N. (2003). In the Eye of the Beholder: Procedural Justice in Social Exchange. *American Sociological Review*, 68(1), 128–152.
- Nag, R. & Gioia, D. A. (2012). From Common to Uncommon Knowledge: Foundations of Firm-Specific Use of Knowledge as a Resource. *Academy of Management Journal*, 55(2), 421–457.

- Narasimhan, R., Nair, A., Griffith, D. A., Arlbjørn, J. S. & Bendoly, E. (2009). Lock-In Situations in Supply Chains: A Social Exchange Theoretic Study of Sourcing Arrangements in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, 27(5), 374–389.
- Narasimhan, R., Narayanan, S. & Srinivasan, R. (2013). An Investigation of Justice in Supply Chain Relationships and Their Performance Impact. *Journal of Operations Management*, 31(5), 236–247.
- Nesper, J. (2011). Fairness als Determinante des Serviceerlebnisses – ein theoretischer Überblick. In S. Fließ (Hrsg.), *Beiträge zur Dienstleistungsmarketing-Forschung: Aktuelle Forschungsfragen und Forschungsergebnisse* (1. Aufl., S. 49–73). Gabler.
- Nguyen, B., Simkin, L., Klaus, P. & Chen, J. (2015). Fairness Quality: A Conceptual Model and Multiple-Item Scale for Assessing Firms' Fairness – An Exploratory Study. *Journal of Marketing Management*, 31(11/12), 1181–1206.
- Nöcke, D. (2015). *Einflussgröße und Konsequenzen der Unternehmensfairness*. Springer Gabler.
- Normann, H.-T., Ruffle, B. J. & Snyder, C. M. (2007). Do Buyer-Size Discounts Depend on the Curvature of the Surplus Function? Experimental Tests of Bargaining Models. *RAND Journal of Economics*, 38(3), 747–767.
- O'Connor, K. M., Arnold, J. A. & Burris, E. R. (2005). Negotiators' Bargaining Histories and Their Effects on Future Negotiation Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 350–362.
- O'Reilly, K., Paper, D. & Marx, S. (2012). Demystifying Grounded Theory for Business Research. *Organizational Research Methods*, 15(2), 247–262.
- Ostermaier, A. (2009). Gerechtigkeitstheorie. In M. Schwaiger & A. Meyer (Hrsg.), *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende* (S. 251–268). Vahlen.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141.
- Palmatier, R. W. (2008). *Relationship Marketing*. Marketing Science Institute.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153.

- Palmatier, R. W., Houston, M. B., Dant, R. P. & Grewal, D. (2013). Relationship Velocity: Toward a Theory of Relationship Dynamics. *Journal of Marketing*, 77(1), 13–30.
- Pan, X., Zang, S., Hu, Y. & Liu, J. (2020). Identifying the Positive Sides of Power Use Between (In)Congruence in Distributive Fairness Perception and Supplier-Buyer Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, 91, 362–372.
- Patterson, P. G., Johnson, L. W. & Spreng, R. A. (1997). Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 4–17.
- Patton, C. & Balakrishnan, P. V. S. (2010). The Impact of Expectation of Future Negotiation Interaction on Bargaining Processes and Outcomes. *Journal of Business Research*, 63(8), 809–816.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3. Aufl.). SAGE.
- Pedersen, C. L. & Ritter, T. (2022). The Market-Shaping Potential of a Crisis. *Industrial Marketing Management*, 103, 146–153.
- Pieters, R., Baumgartner, H. & Allen, D. (1995). A Means-End Chain Approach to Consumer Goal Structures. *International Journal of Research in Marketing*, 12(3), 227–244.
- Pitsis, T. S., Haley, U. C. V. & van Slyke, D. M. (2015). Welcome to the Inaugural Issue of the Journal of Strategic Contracting and Negotiation (JSCAN). *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 1(1), 3–6.
- Plinke, W. (1989). Die Geschäftsbeziehung als Investition. In G. Specht, G. Silberer & W. H. Engelhardt (Hrsg.), *Marketing-Schnittstellen: Herausforderungen für das Management* (S. 305–325). C.E. Poeschel.
- Plinke, W. (1997). Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement* (S. 1–62). Springer.
- Plinke, W. (2000). Grundlagen des Marktprozesses. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing* (2. Aufl., S. 3–98). Springer.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.
- Poppo, L. & Zhou, K. Z. (2014). Managing Contracts for Fairness in Buyer-Supplier Exchanges. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1508–1527.

-
- Poppo, L., Zhou, K. Z. & Ryu, S. (2008). Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future. *Organization Science*, 19(1), 39–55.
- Praxmarer-Carus, S., Sucky, E. & Durst, S. M. (2013). The Relationship Between the Perceived Shares of Costs and Earnings in Supplier Development Programs and Supplier Satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 202–210.
- Pullins, E. B., Haugtvedt, C. P., Dickson, P. R., Fine, L. M. & Lewicki, R. J. (2000). Individual Differences in Intrinsic Motivation and the Use of Cooperative Negotiation Tactics. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(7), 466–478.
- Rabl, W. (2013). Projektmanagement. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke & I. Geiger (Hrsg.), *Auftrags- und Projektmanagement: Mastering Business Markets* (2. Aufl., S. 301–381). Springer Gabler.
- Ramstad, Y. (1986). A Pragmatist's Quest for Holistic Knowledge: The Scientific Methodology of John R. Commons. *Journal of Economic Issues*, 20(4), 1067–1105.
- Ramstad, Y. (1996). Is a Transaction a Transaction? *Journal of Economic Issues*, 30(2), 413–425.
- Raphael, D. D. (2001). *Concepts of Justice*. Oxford University Press.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Harvard University Press.
- Reynolds, T. J. & Gutman, J. (1988). Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28(1), 11–31.
- Ring, P. S. & van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
- Roese, N. J. (1997). Counterfactual Thinking. *Psychological Bulletin*, 121(1), 133–148.
- Rubin, J. Z. & Brown, B. R. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. Academic Press.
- Saab, S. (2007). *Commitment in Geschäftsbeziehungen: Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing* (1. Aufl.). Deutscher Universitäts-Verlag.
- Samaha, S. A., Palmatier, R. W. & Dant, R. P. (2011). Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 75(3), 99–117.
- Scheer, L. K. (2008, 16. Februar). *Fairness in Interorganizational Relationships: Is What We Think We Know True?* American Marketing Association (AMA). AMA Winter Marketing Educators' Conference, Austin, TX.

- Scheer, L. K., Kumar, N. & Steenkamp, J.-B. E. M. (2003). Reactions to Perceived Inequity in U.S. and Dutch Interorganizational Relationships. *Academy of Management Journal*, 46(3), 303–316.
- Schneider, D. (2011). *Betriebswirtschaftslehre als Einzelwirtschaftstheorie der Institutionen* (1. Aufl.). Gabler.
- Schneider, M. C. (10. Februar 2009). Autoindustrie hat sich böse verschaltet. *Handelsblatt*. <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/autobranche-autoindustrie-hat-sich-boese-verschaltet/3108368-all.html?ticket=ST-2270076-pi9ATJYLaifu6URqbgg4-ap2>
- Schou, L., Høstrup, H., Lyngsø, E. E., Larsen, S. & Poulsen, I. (2012). Validation of a New Assessment Tool for Qualitative Research Articles. *Journal of Advanced Nursing*, 68(9), 2086–2094.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung* (8. Aufl.). Springer Gabler.
- Schurr, P. H. (2007). Buyer-Seller Relationship Development Episodes: Theories and Methods. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(3), 161–170.
- Schüßler, E. (2009). *Strategische Prozesse und Persistenzen: Pfadabhängige Organisation der Wertschöpfung in der Bekleidungsindustrie* [Dissertation]. Freie Universität Berlin.
- Shapiro, D. L., Buttner, E. H. & Barry, B. (1994). Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 346–368.
- Sharma, A. & Jain, D. (2020). A Game Theoretic Analysis of Dual-Channel Supply Chain with Nash Bargaining Fairness Concern. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), 244–259.
- Sheppard, B. H. & Lewicki, R. J. (1987). Toward General Principles of Managerial Fairness. *Social Justice Research*, 1(2), 161–176.
- Siadou-Martin, B., Vidal, D., Poujol, J. F. & Tanner, J. F. (2017). Salespeople, Fairness, and Buyer Satisfaction: What about Emotions? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(3), 221–233.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction* (3. Aufl.). SAGE.

- Soundararajan, V. & Brammer, S. (2018). Developing Country Sub-Supplier Responses to Social Sustainability Requirements of Intermediaries: Exploring the Influence of Framing on Fairness Perceptions and Reciprocity. *Journal of Operations Management*, 58, 42–58.
- Steinke, I. (2007). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (5. Aufl., S. 319–331). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Steinke, I. (2009). Die Güte qualitativer Marktforschung. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (2. Aufl., S. 261–283). Gabler.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2. Aufl.). SAGE.
- Streicher, B., Jonas, E., Maier, G. W., Frey, D., Woschée, R. & Waßmer, B. (2008). Test of the Construct and Criteria Validity of a German Measure of Organizational Justice. *European Journal of Psychological Assessment*, 24(2), 131–139.
- Suddaby, R. (2006). What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642.
- Tax, S. S., Brown, S. W. & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Erlbaum.
- Ting, S.-C. (2011). The Role of Justice in Determining Relationship Quality. *Journal of Relationship Marketing*, 10(2), 57–75.
- Tirpitz, A. & Zhu, M. (2015). Business Relationship Management and Marketing in a European-Chinese Context. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke & I. Geiger (Hrsg.), *Business Relationship Management and Marketing: Mastering Business Markets* (S. 153–192). Springer.
- Törnblom, K. Y. & Vermunt, R. (1999). An Integrative Perspective on Social Justice: Distributive and Procedural Fairness Evaluations of Positive and Negative Outcome Allocations. *Social Justice Research*, 12(1), 39–64.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851.

- Trada, S. & Goyal, V. (2017). The Dual Effects of Perceived Unfairness on Opportunism in Channel Relationships. *Industrial Marketing Management*, 64, 135–146.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.
- Ulaga, W. (2003). Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677–693.
- Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119–136.
- Ulaga, W., Kleinaltenkamp, M., Kashyap, V. & Eggert, A. (2021). Advancing Marketing Theory and Practice: Guidelines for Crafting Research Propositions. *AMS Review*, 11(3/4), 395–406.
- Ulaga, W. & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5–23.
- van de Ven, A. H. (1993). The Institutional Theory of John R. Commons: A Review and Commentary. *Academy of Management Review*, 18(1), 139–152.
- van den Bos, K. (2001). Uncertainty Management: The Influence of Uncertainty Salience on Reactions to Perceived Procedural Fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 931–941.
- van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R. & Wilke, H. A. M. (1997). How Do I Judge My Outcome When I Do Not Know the Outcome of Others? The Psychology of the Fair Process Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(5), 1034–1046.
- van den Bos, K. & van Prooijen, J.-W. (2001). Referent Cognitions Theory: The Role of Closeness of Reference Points in the Psychology of Voice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 616–626.
- van den Bos, K., Vermunt, R. & Wilke, H. A. M. (1997). Procedural and Distributive Justice: What is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 95–104.
- van den Bos, K., Wilke, H. A. M. & Lind, E. A. (1998). When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1449–1458.
- van den Bos, K., Wilke, H. A. M., Lind, E. A. & Vermunt, R. (1998). Evaluating Outcomes by Means of the Fair Process Effect: Evidence for Different Processes in Fairness and

- Satisfaction Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1493–1503.
- VHB. (2021). *VHB-JOURQUAL3-Zeitschriftenranking*. Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. <https://vhbonline.org/vhb4you/vhb-jourqual/vhb-jourqual-3>
- Voith Group (2014, 4. Februar). *Voith auf einen Blick*. Voith Group. Lehrveranstaltung „Business- und Dienstleistungsmarketing“, Marketing-Department, Freie Universität Berlin, Berlin.
- Voith Group. (2021). *Über uns: Unternehmen Übersicht*. Voith Group. <https://voith.com/corp-de/ueber-voith/unternehmen.html>
- Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151–176.
- Wang, Q., Craighead, C. W. & Li, J. J. (2014). Justice Served: Mitigating Damaged Trust Stemming From Supply Chain Disruptions. *Journal of Operations Management*, 32(6), 374–386.
- Weiber, R. & Kleinaltenkamp, M. (2013). *Business- und Dienstleistungsmarketing: Die Vermarktung integrativ erstellter Leistungsbündel*. Kohlhammer.
- Whinston, M. D. (2001). Assessing the Property Rights and Transaction-Cost Theories of Firm Scope. *American Economic Review*, 91(2), 184–188.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Williamson, O. E. (1990). *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen* (Bd. 64). Mohr Siebeck.
- Wiswede, G. (2004). *Sozialpsychologie-Lexikon*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Witzel, A. (2000). The Problem-Centered Interview. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(1), 1–9.
- World Economic Forum. (2022). *Reports*. World Economic Forum (WEF). <https://www.weforum.org/reports#filter>
- Wright, R. (2004). *Business-to-Business Marketing: A Step-by-Step Guide*. Financial Times Prentice Hall.
- Wuyts, S. (2021). *2021 ISBM B2B Trend Study*. Institute for the Study of Business Markets (ISBM). <https://isbm.org/wp-content/uploads/2021/10/2021-ISBM-B2B-Trend-Study.pdf>

-
- Xia, L., Monroe, K. B. & Cox, J. L. (2004). The Price is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1–15.
- Yang, D., Sivadas, E., Kang, B. & Oh, S. (2012). Dissolution Intention in Channel Relationships: An Examination of Contributing Factors. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1106–1113.
- Yilmaz, C., Sezen, B. & Kabadayı, E. T. (2004). Supplier Fairness as a Mediating Factor in the Supplier Performance-Reseller Satisfaction Relationship. *Journal of Business Research*, 57(8), 854–863.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. Aufl., Bd. 5). SAGE.
- Zaefarian, G., Najafi-Tavani, Z., Henneberg, S. C. & Naudé, P. (2016). Do Supplier Perceptions of Buyer Fairness Lead to Supplier Sales Growth? *Industrial Marketing Management*, 53, 160–171.
- Zartman, I. W., Druckman, D., Jensen, L., Pruitt, D. G. & Young, H. P. (1996). Negotiation as a Search for Justice. *International Negotiation*, 1(1), 79–98.
- Zhang, J., Zhang, Y. & Du, M. (2021). The Impact of Relative Governance on B2B Firms' Value Appropriation From Industrial Buyer-Seller Relationships: Empirical Evidence From China. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(2), 230–243.
- Zhu, M. (2014). *Where Should Fairness Judgment Be Anchored? Fairness as a Decision Heuristic for Achieving Inter-Organizational Compliance* [Dissertation]. Freie Universität Berlin.