

**Agile Projektmanagement-Methoden:  
Einfluss auf die Kaufabsicht in der Vorkaufphase  
und auf die Kundenzufriedenheit in der Nachkaufphase.**

Eine empirische Analyse im Kontext  
wissensintensiver Unternehmensdienstleistungen

KUMULATIVE DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Vorgelegt der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Freiburg, Schweiz

von

**Thomas Helbling**

aus Rapperswil, SG

Genehmigt von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
am 19. Dezember 2022 auf Antrag von  
Frau Professorin Silke Bambauer-Sachse (erste Referentin) und  
Herrn Professor Rudolf Grünig (zweiter Referent)

Freiburg, Schweiz 2023

**Agile Projektmanagement-Methoden:  
Einfluss auf die Kaufabsicht in der Vorkaufphase  
und auf die Kundenzufriedenheit in der Nachkaufphase.**

Eine empirische Analyse im Kontext  
wissensintensiver Unternehmensdienstleistungen

KUMULATIVE DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Vorgelegt der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Freiburg, Schweiz

von

**Thomas Helbling**

aus Rapperswil, SG

Genehmigt von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
am 19. Dezember 2022 auf Antrag von  
Frau Professorin Silke Bambauer-Sachse (erste Referentin) und  
Herrn Professor Rudolf Grünig (zweiter Referent)

Freiburg, Schweiz 2023

Mit der Annahme einer Dissertation beabsichtigt die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität nicht, zu den darin enthaltenen wissenschaftlichen Meinungen des Verfassers Stellung zu nehmen. (Fakultätsbeschluss vom 23. Januar 1990)

Permanent link: <https://doi.org/10.51363/unifr.eth.2022.007>



Agile Projektmanagement-Methoden: Einfluss auf die Kaufabsicht in der Vorkaufphase und auf die Kundenzufriedenheit in der Nachkaufphase. Eine empirische Analyse im Kontext wissensintensiver Unternehmensdienstleistungen © 2022 by [Thomas Helbling](#) is licensed under [CC BY-NC 4.0](#)

## **Danksagung**

Diese berufsbegleitend erstellte Arbeit wäre ohne die Unterstützung von vielen Personen unmöglich gewesen. Besten Dank!

Mein besonderer Dank gilt meiner Betreuerin, Frau Prof. Dr. Bambauer-Sachse. Ohne ihre konstruktive Kritik, ihren Support und das periodische ‹Anstupsen› während des gesamten Doktratsstudiums sowie ihre Geduld wäre diese Arbeit nie in dieser Form zustande gekommen.

Des Weiteren danke ich Herrn Rudolf Grünig für die Erstellung des Zweitgutachtens und Herrn Prof. Dr. Dirk Morschett für die Übernahme der Präsidentschaft im Rahmen der Thesenverteidigung.

In diesem Zusammenhang möchte ich mich auch bei der Fachhochschule Nordwestschweiz, meinem Arbeitgeber, für die Unterstützung u. a. durch die Übernahme der angefallenen Drittkosten bedanken. Darüber hinaus gilt mein Dank auch all meinen Arbeitskolleginnen, die mich unterstützt haben. Des Weiteren danke ich Daniela Keller, welche stets auch kurzfristig für alle meine statistischen Fragen Zeit gefunden hat.

«Störe ich?» – unzählige Wochenenden hat meine Frau Gaby ihre Aktivitäten an meine Verfügbarkeit angepasst. Ohne ihre Rücksicht auf meine z. T. sehr hohe Arbeitsbelastung, verursacht durch die Kombination der Dissertation mit mehrheitlich mindestens 100%iger Berufstätigkeit, wäre diese Arbeit schlicht unmöglich gewesen. Danke für dein ausserordentliches Verständnis!

## Vorwort

Agile Methoden sind ein vorherrschendes Thema in der Managementliteratur. Im Fokus der Forschung steht die Untersuchung des Einflusses agiler Projektmanagement-Methoden auf den Projekterfolg und die Produktivität. In dieser Dissertation wird im Gegensatz dazu der Einfluss von agilen Methoden auf die Kaufabsicht und die Kundenzufriedenheit untersucht. Die zwei Marketing-Fragestellungen werden im Kontext wissensintensiver Unternehmensdienstleistungen betrachtet und im Rahmen von zwei Projekten empirisch untersucht.

Das erste Projekt baut primär auf dem vom Verfasser der Dissertation als Co-Autor erstellten Artikel «Acquiring Professional Service Customers: Do Agile Project Methods Increase the Intention to Choose an Out-supplier?» auf, welcher im «Journal of Business to Business Marketing»<sup>1</sup> am 18. Februar 2022 publiziert wurde. Insbesondere Kapitel 3.2, 3.3 und 3.4 haben in weiten Teilen einen engen inhaltlichen Bezug zu dieser Publikation. Dahingegen baut das zweite Projekt grundlegend auf dem vom Verfasser der Dissertation als Co-Autor erarbeiteten Artikel «Customer satisfaction with business services: is agile better?» auf, welcher am 11. Januar 2021 im «Journal of Business and Industrial Marketing»<sup>2</sup> publiziert wurde. Vor allem die Kapitel 4.2, 4.3 und 4.4 weisen einen engen inhaltlichen Bezug zu dieser Publikation auf.

Die englischsprachige Literatur dominiert die Marketingforschung. Insbesondere im Bereich der oftmals von der Softwarewelt geprägten agilen Vorgehensweisen sind englische Fachbegriffe omnipräsent. Da die vorliegende Arbeit in deutscher Sprache geschrieben ist, werden englischsprachige Begriffe und Anglizismen möglichst vermieden. Mit dem Verzeichnis, das die übersetzten Fachbegriffe enthält, sollen begriffliche Unklarheiten verhindert werden.

---

<sup>1</sup> Bambauer-Sachse, S. & Helbling, T. (2022). Acquiring Professional Service Customers: Do Agile Project Methods Increase the Intention to Choose an Out-supplier? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(1), 1–18.

<sup>2</sup> Bambauer-Sachse, S. & Helbling, T. (2021). Customer satisfaction with business services: is agile better? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(8), 1389–1402.

In der folgenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit jeweils ausschliesslich eine Form (fallweise weiblich, männlich oder neutral) verwendet. Sie bezieht sich auf Personen beiderlei Geschlechts oder diverser Geschlechtszuordnung.

## Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	i
Vorwort .....	ii
Inhaltsverzeichnis.....	iv
Tabellenverzeichnis.....	vi
Abbildungsverzeichnis .....	vii
Verzeichnis der Abkürzungen.....	viii
Verzeichnis der übersetzten Fachbegriffe .....	ix
1 Einleitung.....	1
1.1 Projektmanagement-Methoden: Grundlagen und Entwicklung.....	1
1.2 Agile und plangesteuerte Projektmanagement-Methoden: Charakteristika und Unterschiede .....	2
1.3 Kundenbeziehungslebenszyklus .....	5
1.4 Kontext der Forschungsfragen: Wissensintensive Unternehmensdienstleistungen.....	6
2 Zielsetzung und Relevanz .....	8
2.1 Zentrale Problemstellung und theoretische Relevanz.....	8
2.2 Problemstellung in Bezug auf die Vorkaufphase und theoretische Relevanz .....	10
2.3 Problemstellung in Bezug auf die Nachkaufphase und theoretische Relevanz .....	12
2.4 Praktische Relevanz der verschiedenen Problemstellungen .....	14
3 Projekt 1: Einfluss der Projektmanagement-Methode auf die Kaufabsicht .....	17
3.1 Überblick über bestehende Forschung zu Projekt 1 .....	17
3.1.1 Stand der Forschung bezüglich Faktoren, die die Lieferantenwahl beeinflussen ...	18
3.1.2 Stand der Forschung bezüglich Faktoren, die die Risikowahrnehmung/Unsicherheit in der Vorkaufphase beeinflussen.....	22
3.2 Theoretische Überlegungen und Hypothesenbildung von Projekt 1 .....	26
3.2.1 Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und die Kaufabsicht .....	26
3.2.2 Einfluss der Reputation des Out-Suppliers auf die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und die Kaufabsicht .....	30
3.2.3 Einfluss der Zufriedenheit mit dem In-Supplier auf die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und die Kaufabsicht .....	31
3.2.4 Einfluss der wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten auf die Kaufabsicht	32
3.2.5 Untersuchungsmodell für Projekt 1 .....	34
3.3 Empirische Studie im Rahmen von Projekt 1 .....	34
3.3.1 Design, Szenarien und Abläufe der Datenerhebung in Projekt 1.....	34
3.3.2 Stichprobe von Projekt 1.....	38
3.3.3 Operationalisierung der Variablen von Projekt 1 .....	40
3.3.4 Überprüfung der Hypothesen von Projekt 1 .....	43

3.4	Wissenschaftliche Erkenntnisse aus Projekt 1 .....	48
3.5	Erkenntnisse für den Management-Alltag aus Projekt 1 .....	49
4	Projekt 2: Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit.....	52
4.1	Überblick über bestehende Forschung zu Projekt 2 .....	52
4.1.1	Stand der Forschung zum Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit.....	52
4.1.2	Stand der Forschung zu Treibern der Kundenzufriedenheit bei wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen .....	57
4.2	Theoretische Überlegungen und Hypothesenbildung von Projekt 2 .....	61
4.2.1	Der Einfluss agiler und plangesteuerter Methoden auf die Kundenzufriedenheit ..	61
4.2.2	Der Einfluss von Spezifikationsänderungen auf den Wirkungszusammenhang zwischen den Projektmanagement-Methoden und der Kundenzufriedenheit.....	62
4.2.3	Effekte der Zufriedenheit mit dem Prozess und dem Ergebnis auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden .....	64
4.2.4	Untersuchungsmodell für Projekt 2 .....	66
4.3	Empirische Studie im Rahmen von Projekt 2 .....	67
4.3.1	Design von Projekt 2.....	67
4.3.2	Stichprobe von Projekt 2.....	68
4.3.3	Operationalisierung der Variablen von Projekt 2 .....	70
4.3.4	Überprüfung der Hypothesen von Projekt 2 .....	76
4.4	Wissenschaftliche Erkenntnisse aus Projekt 2.....	79
4.5	Erkenntnisse für den Management-Alltag aus Projekt 2 .....	81
5	Übergreifendes Fazit .....	84
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	84
5.2	Theoretische Schlussfolgerungen .....	86
5.3	Praktische Schlussfolgerungen .....	87
5.4	Persönliche Schlussfolgerungen .....	88
5.5	Ansatzpunkte für weiterführende Forschung.....	88
6	Literaturverzeichnis .....	91

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Hauptunterschiede zwischen agilen und plangesteuerten Projektmanagement-Methoden .....	4
Tabelle 2	Quantitative Studien zu Faktoren, die die Kaufabsicht bei der Wahl von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen beeinflussen .....	20
Tabelle 3	Quantitative Studien zu Faktoren, die die Unsicherheit und die Adaption neuer Leistungen des Käufers beeinflussen .....	24
Tabelle 4	Szenarien: Manipulierte Variablen und Ausprägungen .....	36
Tabelle 5	Rücklaufbeschreibung und Hintergrund der Auskunftspersonen in Projekt 1 .....	40
Tabelle 6	Items der wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten: Ergebnis der explorativen Faktorenanalyse (vor und nach Ausschluss) .....	42
Tabelle 7	Auswirkungen von Kombinationen von Projektmanagement-Methoden auf die wahrgenommenen Wechselkosten und die Absicht, den Out-Supplier zu wählen .....	44
Tabelle 8	Einfluss der Konstellationen der Projektmanagement-Methoden auf die wahrgenommenen Wechselkosten und die Absicht, den Out-Supplier zu wählen.....	46
Tabelle 9	Auswirkungen von Kombinationen von Projektmanagement-Methoden auf die Kaufabsicht, differenziert nach geringer und hoher Zufriedenheit mit dem In-Supplier .....	48
Tabelle 10	Quantitative Studien zum Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit respektive den Projekterfolg (Selbstevaluation der Kunden) .....	54
Tabelle 11	Quantitative Studien zum Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit resp. den Projekterfolg (Fremdeinschätzung durch Anbieter).....	55
Tabelle 12	Quantitative Studien zu den Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit mit Projektmanagementbezug (chronologische Reihenfolge).....	58
Tabelle 13	Ergebnisse der einleitenden Fragen ohne Bezug zum Forschungsmodell .....	67
Tabelle 14	Rücklaufbeschreibung und Hintergrund der Auskunftspersonen in Projekt 2 .....	69
Tabelle 15	Ergebnis der explorativen Faktorenanalysen in Projekt 2 .....	72
Tabelle 16	Durchschnittlich erfasste Varianz und quadrierte Korrelationen des Messmodells .....	74
Tabelle 17	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen, Validität der Konstrukte und deskriptive Messwerte.....	75
Tabelle 18	Auswirkungen der Projektmanagement-Methode, der Zufriedenheit mit dem wirtschaftlichen Erfolg und der Spezifikationsänderungen auf die Kundenzufriedenheit.....	77
Tabelle 19	Bedingte indirekte Effekte von Spezifikationsänderungen .....	78

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Untersuchungsmodell für Projekt 1.....	34
Abbildung 2 Untersuchungsmodell für Projekt 2.....	66
Abbildung 3 Kundenakquisitions- und Kundenbindungskreislauf .....	86

## Verzeichnis der Abkürzungen

<b>Abkürzung</b>	<b>Erläuterung</b>
Agile Methoden (agil)	Agile Projektmanagement-Methoden
B2B	Business-to-Business-Geschäftsbeziehungen
INDSERV	Ansatz zur Messung von Servicequalität
Kap.	Kapitel
Plangesteuerte Methoden (plan)	Traditionelle, lineare, planorientierte Projektmanagement-Methoden
resp.	respektive
S.	Seite
SERVQUAL	Ansatz zur Messung von Servicequalität
vs.	versus
Zufriedenheit mit Ergebnis	Zufriedenheit eines Kunden mit dem Ergebnis der Leistungserbringung
Zufriedenheit mit Prozess	Zufriedenheit eines Kunden mit dem Prozess der Leistungserbringung

## Verzeichnis der übersetzten Fachbegriffe

<b>Begriff</b>	<b>Englischer Ausdruck</b>
Änderungsantrag	Change Request
Lieferant mit bestehender Kundenbeziehung	In-Supplier
Kaufabsicht	Buying Intention
Nachkaufphase	Post Encounter Stage
Anbieter ohne bestehende Kundenbeziehung	Out-Supplier
Partizipative Wertschöpfung	Value Co Creation
Situation der Dienstleistungserbringung	Service Encounter
Vertrauenseigenschaften	Credence Qualities
Vorkauf- und Kaufentscheidungsphase	Pre Purchase Stage
Wechselkosten	Switching Costs (wahrgenommene monetäre und nicht monetäre Wechselbarrieren)
Wissensintensive Unternehmensdienstleistungen	Knowledge Intensive Business Services (Synonym: Professional B2B Services)
Zusatzkäufe	Cross Buying

## 1 Einleitung

Der Leistungserbringungsprozess von Dienstleistungen hat Einfluss auf die Lieferantenselektion (Fitzsimmons et al., 1998, S. 376) und die Kundenzufriedenheit (Bruhn & Frommeyer, 2005, S. 64; Patterson & Spreng, 1997, S. 427; Yoon & Suh, 2004, S. 348). Entsprechend ist die Optimierung des Leistungserbringungsprozesses eine Aufgabenstellung des Marketingmanagements (Kotler et al., 2017, S. 28). Jede Leistungserbringung bedingt ein auf gewisse Weise formalisiertes Projektmanagement. Im Folgenden wird zunächst ein Einblick in die Entwicklung der Projektmanagement-Methoden gegeben. Im Anschluss wird eine Gegenüberstellung der zwei relevanten Ansätze vorgenommen. Den Abschluss des einleitenden Kapitels bildet die Einführung in den Kontext, in welchem die Forschungsfragen dieser Arbeit untersucht werden.

### 1.1 Projektmanagement-Methoden: Grundlagen und Entwicklung

Beim Projektmanagement handelt es sich um einen strukturierten Prozess, der dazu dient, die im Voraus definierten Anforderungen (Funktionalitäten und Ausführungsqualität) innerhalb des geplanten Budgets und im vorgesehenen Zeitplan zu realisieren (Wang & Huang, 2006, S. 254). Projektmanagement-Methoden umfassen die systematische Anwendung von Know-how, Kompetenzen, Instrumenten und Vorgehensweisen, um das jeweilige Projektziel zu erreichen (Foschini, 2021, S. 3 f.).

Die Prinzipien des Projektmanagements wurden bereits im Altertum angewandt. Seit der Mitte des 20. Jahrhunderts haben sich entsprechende Standards etabliert (Project Management Institute, 2017b, S. 1 f.). Die aktuell bekannten Projektmanagement-Methoden lassen sich in zwei Hauptkategorien einteilen: lineare Planungsansätze und adaptive, iterative Vorgehensweisen (Collyer & Warren, 2009, S. 360 f.). Heutzutage finden sich häufig das lineare Wasserfallmodell oder iterative agile Methoden oder hybride Projektmanagement-Formen (Foschini, 2021, S. 3 f.; Gemino et al., 2020, S. 3). Das in den 1970er Jahren entwickelte Wasserfallmodell stellt einen linearen, hoch strukturierten Prozess dar. Das Projektziel wird durch die sequenzielle Abarbeitung im Voraus detailliert geplanter Aufgaben erreicht. Ahmed und Prasad (2016, S. 15) folgend wird diese traditionelle Projektmanagement-Methode im Rahmen dieser Arbeit als ‹plangesteuerte Methode› bezeichnet. Der bekannte Produktinnovationsprozess von Cooper (1996) mit seinen strukturierten, linear aufeinander aufbauenden Entwicklungsphasen und Meilensteinentscheidungen ist eine typische Anwendungsform plangetriebener Projektmanagement-Methoden.

In einer dynamischen Welt liefern sequenzielle Produktentwicklungsprozesse häufig ungenügende Resultate (Gubler, 2012, S. 28). Die geringe Erfolgsquote von Informatikprojekten (vgl. z. B. Johnson, 2018, S. 8; Salameh, 2014, S. 53) ist die Ursache für die Entwicklung agiler Vorgehensweisen um die Jahrtausendwende (Ahimbisibwe et al., 2017, S. 2). Agile Methoden basieren auf der iterativen, inkrementellen Leistungsentwicklung in enger, kontinuierlicher Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber. Im Mittelpunkt steht die periodische Anpassung des Projektinhalts gemäss neuer Erkenntnisse oder sich verändernder Rahmenbedingungen. Agile Vorgehensweisen sind mittlerweile die vorherrschende Projektmanagement-Methode, nicht nur bei Softwareprojekten (Malik & Orr, 2022, S. 325). Die Mehrheit der Projekte wird mittels Methoden realisiert, die zumindest partiell agile Charakteristika aufweisen (Sheehan, 2016, S. 4).

Die Erarbeitung des «Agile Manifesto» (<https://agilemanifesto.org/principles.html>) spielte eine bedeutende Rolle in der Verbreitung des agilen Mindsets. Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedliche agile Vorgehensweisen wie XP oder Sage entwickelt. Die überwiegende Mehrheit (87 %) der agil arbeitenden Organisationen verwendet allerdings das strukturierte Vorgehensmodell nach Scrum (Glinz, 2015, S. 15). Vor diesem Hintergrund bildet die global dominierende agile Vorgehensweise «Scrum» die Basis für diese Arbeit.

Der Begriff «Scrum» wurde gemäss Critchley (2015, S. 21) zum ersten Mal 1986 von Takeuchi und Nonaka in einem Artikel über die «Changing rules in new product development» erwähnt. Basierend auf einer Analyse von Erfolgsgeschichten wurden sechs Charakteristika zum «Moving the Scrum Downfield» abgeleitet (Takeuchi & Nonaka, 1986, S. 143). Die Scrum Alliance (<https://www.scrumalliance.org/>) und der 2001 erstmals publizierte Scrum-Guide von Schwaber und Sutherland (2017) bildeten die Basis für den Siegeszug der agilen Vorgehensweise in der Softwareentwicklung.

## **1.2 Agile und plangesteuerte Projektmanagement-Methoden: Charakteristika und Unterschiede**

Agile Vorgehensweisen beruhen auf den Prinzipien des «Manifesto for Agile Software Development» (Beck et al., 2001). Die höchste Priorität agiler Methoden ist die Zufriedenheit des Kunden. Da Kunden in der Regel bei Projektstart nicht genau wissen, was sie brauchen (Haensel & Hofmann, 2018, S. 1193) und Spezifikationsänderungen aufgrund von Veränderungen im Kundenumfeld möglich sind, erfolgt die Spezifikation der detaillierten Anforderungen bei agilen Projektmanagement-Methoden laufend. Die Priorisierung dieser Anforderungen wird periodisch überarbeitet. Im Gegensatz dazu sind bei plangetriebenen Methoden alle Anforderungen zu Beginn des Projektes vollständig definiert.

Der Agile Alliance (<https://www.agilealliance.org/>) folgend werden im Rahmen dieser Arbeit agile Methoden als Praktiken zur Entwicklung von Lösungen im Rahmen von kontinuierlicher, informeller Zusammenarbeit des Teams des Anbieters mit dem Kunden verstanden. Der Fokus liegt hierbei auf dem Umgang mit Unsicherheit und der Akzeptanz, dass sich Anforderungen im Laufe eines Projektes verändern. Der iterative Ansatz ermöglicht flexible Reaktionen auf solche Änderungen ohne einen formalen Änderungsantragsprozess und unabhängig vom Projektstadium (Project Management Institute, 2017a, S. 150 ff.). Im Gegensatz dazu liegt der Fokus bei plangetriebenen Projektmanagement-Methoden auf der effizienten Umsetzung der bei Projektbeginn definierten Anforderungen durch einen linearen, detailliert geplanten Prozess. Die Kommunikation mit dem Kunden ist eher formal und findet im Rahmen von festen Meilensteinmeetings statt. Spezifikationsänderungen sind nur innerhalb eines formalisierten Änderungsantragsprozesses möglich und haben meist Einfluss auf die Projektkosten (Project Management Institute, 2017b, S. 13 ff.).

Bei agilen Vorgehensweisen wird die Erfüllung der Anforderungen in kleinere, in sich abgeschlossener Teilprojekte (oft «Sprints» genannt) aufgeteilt. Das Ziel eines Sprints ist es, ein Ergebnis zu schaffen, welches beim Kunden implementiert wird. Durch diese Leistungskremente werden die Benutzerakzeptanz und der Nutzen in der Realität fortlaufend getestet. Im Gegensatz dazu werden in Projekten, die mittels plangetriebener Methoden realisiert werden, die Ergebnisse erst am Ende des Projektes als Ganzes implementiert. Durch diesen Implementierungsansatz und die formalisierte Zusammenarbeit im Rahmen definierter Meilensteinmeetings muss der Auftraggeber während des Projektes weniger Zeit aufwenden, als dies bei agilen Methoden mit deren kontinuierlicher intensiver Zusammenarbeit der Fall ist (Munteanu & Dragos, 2021, S. 138; Schwaber & Sutherland, 2017, S. 5 ff.).

Ein Nachteil agiler Methoden ist, dass der Auftraggeber bis zum Projektende nicht genau weiss, welche Leistungen er wirklich von seinem Projektpartner erhält; schliesslich werden bei agilen Projekten in einem vertrauensbasierten Zusammenarbeitsvertrag nur das angestrebte Ziel («Vision»), der Preis und die Projektzeit spezifiziert. Details über die zu erfüllenden Anforderungen fehlen jedoch (Opelt, 2014, S. 43). Im Gegensatz dazu basieren plangesteuerte Projekte auf detaillierten Verträgen mit definierten zu realisierenden Anforderungen. Die im Rahmen des Projektes zu generierenden Lieferobjekte sind genau spezifiziert und terminiert (Narayandas & Rangan, 2004, S. 67). Die Charakteristika und Unterschiede der zwei Projektmanagement-Methoden sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1 Hauptunterschiede zwischen agilen und plangesteuerten Projektmanagement-Methoden (Beck et al., 2001; Cobb, 2015, S. 262; Project Management Institute, 2017a, S. 24)

	<b>Agile Vorgehensweise</b>	<b>Plangesteuerte Projektmanagement-Methoden</b>
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Kundenzufriedenheit steht im Mittelpunkt des Projektes. Diese wird durch frühzeitige, kontinuierliche Lieferung von Teilleistungen realisiert.</li> <li>Effektivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Kunde erhält die definierten Leistungen zum definierten Preis im definierten Zeitraum, dokumentiert in einem schriftlich vereinbarten Vertrag.</li> <li>Effizienz</li> </ul>
Philosophie	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Change for free»: Kunden sollen inkrementelle Fortschritte sehen, Feedback dazu geben und Änderungen in der nächsten Iteration vorgeschlagen bekommen.</li> <li>Einfachheit: Grössere Projekte werden in eine Reihe von kleineren Projekten aufgeteilt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vorausschauende Planung, umfangreiche Dokumentation, strenge Kontrollen und Lieferung eines Produkts, das streng den ursprünglichen Spezifikationen entspricht</li> <li>meilensteinfokussierte Entwicklung</li> </ul>
Prozess (Rigby et al., 2015, S. 5)		
Umgang mit Unsicherheiten und Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Zukunft ist unvorhersehbar.</li> <li>Kunden verstehen nie alle ihre Anforderungen im Voraus.</li> <li>Spezifikationsänderungen sind während der gesamten Projektlaufzeit willkommen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Zukunft ist vorhersehbar.</li> <li>Anforderungen sind von Projektbeginn an durch vorausschauende, detaillierte Planung vollständig spezifizierbar.</li> <li>Spezifikationsänderungen werden als störend empfunden.</li> </ul>
Managementstil & Umgang mit Konflikten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstorganisation</li> <li>Auf Vertrauen basierende Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerung und Kontrolle</li> <li>Detaillierter Vertrag (inkl. Service-Level-Agreement) soll Konflikte vermeiden.</li> </ul>
Anforderungsdesign	<ul style="list-style-type: none"> <li>laufend («Backlog-Priorisierung»); basierend auf definierter Produktvision und Budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ex ante</li> <li>Teil des Vertrages</li> </ul>
Involvierung der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>ständige Zusammenarbeit</li> <li>Der Kunde ist Teil des Projektteams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zu Beginn (Definition der Spezifikationen) und am Ende (Testen)</li> <li>Meilensteinmeetings</li> </ul>
Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>funktionsübergreifende, kleine, «langfristig zusammengesetzte» Teams (&lt; 10 Mitglieder)</li> <li>Aufteilung grösserer Projekte in eine Reihe kleinerer Projekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamgröße abhängig von der Projektgröße</li> <li>funktionale Teams mit hohem Spezialisierungsgrad und definierter Hierarchie</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>informell</li> <li>Face-to-Face-Meetings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>formell</li> <li>schriftlich</li> </ul>
Testen	<ul style="list-style-type: none"> <li>laufend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>am Projektende; vor der Einführung</li> </ul>
Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>kontinuierliche Lieferung von kleinen Inkrementen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>große Freigaben am Ende des Projektes, wenn alle Entwicklungen abgeschlossen sind</li> </ul>

Zusammenfassend werden im Rahmen der Dissertation unter agilen Vorgehensweisen Projektmanagement-Methoden verstanden, in denen die iterative, inkrementelle Leistungsentwicklung in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber erfolgt. Wird die Leistung unter Anwendung eines linearen Prozesses entwickelt, wird das Vorgehen als plangesteuerte Projektmanagement-Methode bezeichnet. Ausgangspunkt für diese Vorgehensweise sind bei Projektstart detailliert definierte Lieferobjekte, welche nur im Rahmen eines formalen Spezifikationsänderungsprozesses angepasst werden können.

### **1.3 Kundenbeziehungslebenszyklus**

Der Lebenszyklus der Verkäufer-Käufer-Beziehung ist ein wesentliches Konstrukt in der Marketingliteratur (Biyik, 2017, S. 53; Becker et al., 2009, S. 208; Chavan et al., 2019, S. 218; Mora Cortez & Johnston, 2017, S. 97). Die in den 1960er Jahren entwickelten Kundenentscheidungsprozessmodelle bildeten die Grundlage der aktuellen Customer-Journey- und Customer-Experience-Ansätze (Lemon & Verhoef, 2016, S. 71). Die meisten Studien zur dynamischen Verkäufer-Käufer-Beziehung folgen der Beziehungslebenszyklusperspektive (Hussain et al., 2020, S. 669). Alle in den letzten fünfzig Jahren entwickelten Modelle haben gemeinsam, dass der Start einer langfristigen Kundenbeziehung im Rahmen einer Initiierungsphase erfolgt (Aarikka-Stenroos et al., 2018, S. 75) und die Customer Journey auch die Konsum- und Nachkonsumphase umfasst (Lemon & Verhoef, 2016, S. 71).

Das in der Lehre weit verbreitete Modell des dreistufigen Dienstleistungskonsums von Wirtz (2018, S. 11) bildet den Orientierungsrahmen dieser Arbeit. In der Vorkaufphase suchen die Parteien potenzielle Lieferanten. In dieser Phase werden die Angebote von professionellen Dienstleistungserbringern im Hinblick auf Verpflichtung, Nutzen sowie Kosten bewertet (Day & Barksdale, 1994, S. 46) und es fällt die Kaufentscheidung (Kroeber-Riel & Weinberg, 2003, S. 374; Sözer, 2020, S. 126 f.). In der Marketingliteratur wird der Aufbau neuer Verkäufer-Käufer-Beziehungen häufig unter Begriffen wie «Kundenakquisition» und «Lieferantenauswahl» diskutiert (Ritter & Geersbro, 2018, S. 75).

Bei der Angebotsevaluation durchläuft der Kunde bei einem Lieferanten ohne Geschäftsbeziehung («Out-Supplier» genannt) die Explorationsphase, einen Teilschritt der Vorkaufphase, oder er tritt in die Expansionsphase, einen Teilschritt der Nachkaufphase, mit einem bestehenden Anbieter ein («In-Supplier» genannt) ein (Dwyer et al., 1987, S. 15). In der Phase der Leistungser-

bringung findet die Interaktion mit dem Kunden statt. In der Nachkaufphase erfolgt die Evaluation der wahrgenommenen Leistungsqualität (Wirtz, 2018, S. 11) und es bildet sich die Zufriedenheit.

#### **1.4 Kontext der Forschungsfragen: Wissensintensive Unternehmensdienstleistungen**

Eine allgemeingültige Definition für wissensintensive Unternehmensdienstleistungen gibt es in der Literatur nicht (Sarivastava et al., 2018, S. 619 f.). Die hohe Unsicherheit der Kunden und die Wissensintensität des Leistungsangebots stellen allerdings gemeinsame konstitutive Merkmale dar (Maar, 2019, S. 13). Wissensintensive Unternehmensdienstleistungen sind meist komplexe, personalisierte und arbeitsintensive Dienstleistungen (Arslanagic-Kalajdzic & Zabkar, 2017, S. 49; Nordenflycht, 2010, S. 159 ff.). Der Nutzen entsteht durch die intensive Zusammenarbeit des Dienstleistungsanbieters mit dem Kunden (Sarivastava et al., 2018, S. 620; Sole & Carlucci, 2010, S. 379). Im Rahmen dieser Dissertation werden unter wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen kundenspezifische Dienstleistungen verstanden, die von Expertenunternehmen für andere Unternehmen in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber erbracht werden (Sole & Carlucci, 2010, S. 379).

Meist verfügen wissensintensive Unternehmensdienstleistungen über keine – vom Kunden vor und nach dem Kauf – überprüfbaren Eigenschaften (sogenannte «Such- und Erfahrungseigenschaften»). Vertrauensbasierte Eigenschaften sind bei wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen dominierend (Edvardsson et al., 2008, S. 340). Vertrauenseigenschaften können von den Kunden auch in der Nachkaufphase nicht direkt evaluiert werden (Supphellen & Grønhaug, 2003, S. 57). In der Regel ist es für die Kunden schwierig, im Voraus Anforderungen zu definieren, die später auch überprüft werden können (Day & Barksdale, 2003, S. 566). Die Ex-post-Qualitätsbewertungen erfolgen oftmals lediglich anhand von Indikatoren (Bolander et al., 2018, S. 109). Aufgrund der intensiven Kundeninvolvierung bei der Leistungserbringung der beziehungsorientierten Dienstleistungen ist die Kundenzufriedenheit von grosser Bedeutung (z. B. Eisingerich et al., 2014, S. 48; Otto et al., 2020, S. 544). Naturgemäss fehlt dieser Indikator bei Anbietern, mit denen Kunden keine bestehende Geschäftsbeziehung verbindet.

Wissensintensive Unternehmensdienstleistungen haben sich in den meisten Wirtschaftszweigen etabliert (Lessard, 2015, S. 184) und werden von B2B-Kunden aus unterschiedlichen Industriezweigen genutzt (Sarivastava et al., 2018, S. 619 f.). Externe Unternehmensberatung, Dienstleistungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Werbeagenturdienstleistungen

gen sind hierfür typische Beispiele. Häufig werden wissensintensive Unternehmensdienstleistungen im Rahmen von in sich geschlossenen, aber aufeinander aufbauenden Projekten erbracht (Edvardsson et al., 2008, S. 340). Die Wahl eines Serviceanbieters stellt für die Kunden eine grosse Herausforderung dar (Casidy et al., 2018, S. 34), insbesondere da wissensintensive Unternehmensdienstleistungsprojekte oft einen grossen Einfluss auf den künftigen Erfolg eines Unternehmens haben (Haensel, 2018, S. 67).

## **2 Zielsetzung und Relevanz**

Nach der Erläuterung der im Rahmen dieser Dissertation zu untersuchenden Problemstellung folgen Überlegungen, weshalb die Fragestellung für die Marketingtheorie und den Managementalltag von Bedeutung ist.

### **2.1 Zentrale Problemstellung und theoretische Relevanz**

Im Rahmen dieser Dissertation wird der Einfluss der von Lieferanten für die Leistungserbringung offerierten resp. angewandten Projektmanagement-Methoden auf die Kaufabsicht und die Zufriedenheit von Kunden untersucht. Geäußerte Kaufabsichten sind Signale für die tatsächliche künftige Kaufentscheidung (Keh & Xie, 2009, S. 734; Tzempelikos & Kooli, 2018, S. 1039) und umfassen sowohl die Wechsel- als auch die entgegengesetzte Wiederkaufabsicht (Han et al., 2011, S. 621). Dahingegen zeigt die Kundenzufriedenheit, inwieweit die Erwartungen des Kunden erfüllt wurden (Briggs et al., 2016, S. 115). Untersuchungsgegenstand sind Business-to-Business-Geschäftsbeziehungen. Die B2B-Beziehungen umfassen die Interaktionen zwischen Firmen, Netzwerken und Institutionen (Sharma et al., 2022, S. 1).

Ziel dieser Dissertation ist die Klärung, ob zur Leistungserstellung eingesetzte agile Projektmanagement-Methoden im Vergleich zu plangesteuerten Methoden die Erfolgsquote bei der Kundenakquisition in der Vorkaufphase erhöhen und einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit in der Nachkaufphase haben. Die beiden Aufgabenstellungen werden in zwei empirischen quantitativen Projekten bearbeitet.

Lieferanten können ihren Kunden zur Realisierung von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungsprojekten entweder plangesteuerte oder agile Projektmanagement-Methoden vorschlagen. Im Zentrum der laufenden Diskussion agiler und plangesteuerter Methoden (vgl. z. B. Blank, 2019; Rigby et al., 2020) stehen Fragen bezüglich der optimalen Umsetzung der Methode zur Zielerreichung (Munteanu & Dragos, 2021, S. 134). Projektmanagement-Methoden werden bis anhin allerdings noch nicht als Element des Marketingmix betrachtet.

Obwohl die hohe Profitabilität langfristiger Kunden unbestritten ist (Reichheld, 1993, S. 64; Lam et al., 2004, S. 293), besteht in der Literatur Konsens darüber, dass sowohl die Neukundenakquisition als auch die Kundenbindung strategische Bedeutung haben (Nijssen et al., 2017, S. 1) und das Erreichen einer situationsgerechten Balance zwischen Akquisitions- und Bindungsaktivitäten eine wesentliche Managementaufgabe ist (Johnson et al., 2012, S. 1095; Hussain et al., 2020, S. 682, 2020; Reinartz et al., 2005, S. 63). Mit dem Wandel von transaktions- zu beziehungsorientierten Ansätzen fiel der Fokus der B2B-Marketingforschung

jedoch vor allem auf die Expansionsphase der Verkäufer-Käufer-Beziehungen (Hadjikhani & LaPlaca, 2013, S. 296) und es wurden häufig Fragen zur Steigerung der Kundenloyalität in der Leistungserbringungs- und Nachkaufphase untersucht (z. B. Edvardsson et al., 2008; Kohtamäki & Bourlakis, 2012; Mysen & Svensson, 2010). Indem in dieser Arbeit der Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die Leistungswahrnehmung sowohl in der Vor- als auch Nachkaufphase untersucht wird, wird das Wissen bezüglich Neukundenakquisition und Kundenbindung erweitert.

Die Forschungsfragen werden im Kontext von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen analysiert, da diese bis anhin verhältnismässig wenig Beachtung in der Marketingliteratur gefunden haben (Molin & Åge, 2017, S. 194; Sole & Carlucci, 2010, S. 377). Trotz ihrer hohen wirtschaftlichen Bedeutung und der steigenden Anzahl von Anbietern professioneller Dienstleistungen (Casidy et al., 2018, S. 27; Kohtamäki et al., 2015, S. 463; Vendrell-Herrero et al., 2017, S. 69) liegt der Schwerpunkt in der Literatur überwiegend auf der Untersuchung des Kaufverhaltens bei physischen Produkten (Bardauskaite, 2014, S. 31). Im Geschäftsdienstleistungskontext standen eher Fragen bezüglich der Organisation des Beschaffungsprozesses im Vordergrund (z. B. Haensel & Hofmann, 2018, S. 1187; Wynstra et al., 2018, S. 84). Durch den für diese Arbeit gewählten Kontext wird der Kenntnisstand in der Marketingliteratur über die Einflussfaktoren auf die Kaufabsicht und die Kundenzufriedenheit bei wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen erweitert.

Da die meisten Kunden bereits in etablierten Lieferantenbeziehungen stehen, liegt der Fokus der Dissertation auf der Untersuchung der Auswirkungen der Projektmanagement-Methode auf die Kaufabsicht im Rahmen von modifizierten Wiederkauf- oder Cross-Buying-Situationen. Als «Cross-Buying» wird das Kundenverhalten bezeichnet, zusätzliche Dienstleistungskategorien von Anbietern mit bestehender Lieferantenbeziehung zu beschaffen (Shah et al., 2012, S. 78). Nicht Gegenstand dieser Arbeit sind die Untersuchung des Einflusses der agilen Grundhaltung der Lieferanten auf die Präferenz der Kunden und des Einflusses der Projektmanagement-Methoden in der Phase der Leistungserbringung. Angebotsdimensionen wie Preisunterschiede (D'Antone & Bonomi Santos, 2016, S. 178) oder Zusatzleistungen (Kohtamäki et al., 2015, S. 474) beeinflussen zwar die Entscheidungen und die Leistungswahrnehmung der Kunden, haben jedoch weder einen Einfluss auf die Wahl der optimalen Projektmanagement-Methode noch sind sie von dieser abhängig (vgl. Collyer & Warren, 2009, S. 360 f.). Deshalb werden diese Faktoren

im Rahmen der zwei Projekte nicht berücksichtigt. Gleiches gilt für Faktoren wie Verhaltensweisen der Mitarbeitenden, die die Kundenzufriedenheit beeinflussen (Jayawardhena, 2010, S. 339), aber unabhängig von den Projektmanagement-Methoden sind.

## **2.2 Problemstellung in Bezug auf die Vorkaufphase und theoretische Relevanz**

Im Rahmen dieser Dissertation soll geklärt werden, ob die vom In- und Out-Supplier für die Leistungsrealisation angebotenen Projektmanagement-Methoden die Kaufabsicht der Kunden beeinflussen und damit einen potenziellen Differenzierungsfaktor in der Vorkaufphase darstellen. Insbesondere soll untersucht werden, ob zur Leistungserbringung offerierte unterschiedliche Projektmanagement-Methodenkonstellationen die wahrgenommenen Wechselkosten reduzieren und damit die geringen Erfolgsaussichten der Out-Supplier verbessern und ob die Zufriedenheit mit dem In-Supplier und die Reputation des Out-Suppliers diese Effekte beeinflussen.

In der Anbahnungsphase einer neuen Geschäftsbeziehung ist das wahrgenommene Risiko gross (D'Antone & Bonomi Santos, 2016, S. 178), da der Auftraggeber noch keine eigenen Erfahrungen mit den Fähigkeiten des Projektteams des potenziellen Lieferanten gemacht hat (Narayanan et al., 2011, S. 515). Der für wissensintensive Unternehmensdienstleistungen typische Informationsvorsprung des Anbieters verursacht beim Kunden Unsicherheit (Bolander et al., 2018, S. 109; Walsh et al., 2015, S. 174). Dies führt zu im Kontext von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen weit verbreiteten substanziellen Wechselkosten (Burnham et al., 2003, S. 110). Unter wahrgenommenen Wechselkosten, auch als «Wechselbarrieren» bezeichnet, wird der von Kunden erwartete monetäre und nichtmonetäre Aufwand für den Wechsel vom derzeitigen Lieferanten zu einem neuen Dienstleistungsanbieter verstanden (Blut et al., 2016, S. 82; Han & Sung, 2008, S. 808; Pick & Eisend, 2014, S. 189; Yanamandram et al., 2006, S. 2).

Aufgrund früherer Erfahrungen mit einem Lieferanten, durch die Unsicherheiten aufseiten des Kunden durch gute Servicequalität reduziert wurden, hat der In-Supplier eine vorteilhafte Position (z. B. Ali, 2020, S. 26; Cannon & Perreault, 1999, S. 457). Käufer ziehen es oftmals vor, bei ihren Stammlieferanten zu bleiben, und zögern, neue Anbieter auszuwählen (Burnham et al., 2003, S. 119; Hutt & Speh, 2014, S. 52). Out-Supplier haben bei der Akquisition neuer Aufträge für wissensintensive Unternehmensdienstleistungen im Vergleich zum In-Supplier einen Startnachteil (La Rocca, 2020, S. 6; Vendrell-Herrero et al., 2017, S. 69). Aus der Marketingliteratur wird deutlich, dass dies insbesondere in Situationen mit einer hohen Kundenzufriedenheit mit dem In-Supplier (z. B. Sharma, 2021, S. 13; Russo et al., 2017, S. 668) und/oder geringer Reputation des Out-Suppliers (z. B. Hutt & Speh, 2014, S. 52; Low & Johnston, 2006, S. 685) gilt. Je

nach Risikoneigung eines Kunden (Mora Cortez & Johnston, 2017, S. 97) sowie nach Art und Bedeutung der Dienstleistung für den Kunden (Cannon & Perreault, 1999, S. 442) steigt die Tendenz, Aufträge für neue wissensintensive Unternehmensdienstleistungen an In-Supplier zu vergeben. Der an die Kundenerwartungen angepasste Umgang mit dieser Unsicherheit im Vorfeld der Leistungserbringung ist deshalb eine zentrale Aufgabe von professionellen Dienstleistern (Maar, 2019, S. 3 f.).

Der Initiierung von Geschäftsbeziehungen kommt in der B2B-Marketingforschung grosses Interesse zu (Aarikka-Stenroos et al., 2018, S. 74). Hussain et al. kamen 2020 (S. 679) in ihrer Literaturanalyse zur Verkäufer-Käufer-Beziehung jedoch zu dem Schluss, dass die Auswirkungen der von den Anbietern steuerbaren Faktoren in der Explorationsphase der Beziehungsentwicklung nur wenig empirisch untersucht sind. Im Vergleich zu diesen späteren Phasen in der Entwicklung von Verkäufer-Käufer-Beziehungen ist die Anbahnungsphase neuer Geschäftsbeziehungen im B2B-Dienstleistungssektor noch weniger untersucht (Aaboen et al., 2017, S. 20; D'Haen & van den Poel, 2013; S. 545; La Rocca et al., 2015, S. 166; Edvardsson et al., 2008, S. 341; Hofmann et al., 2020, S. 435). In der umfangreichen Literatur zu den Faktoren, die Cross-Buying-Absichten für Unternehmensdienstleistungen beeinflussen (z. B. Bolton et al., 2008, S. 52; Ngobo, 2004, S. 1149) wird entsprechend überwiegend von der Perspektive des In-Suppliers ausgegangen (Aaboen et al., 2017, S. 24). Der Fokus der Untersuchungen liegt daher auf Faktoren, die unter der Kontrolle des In-Suppliers stehen, wie die Literaturübersichten von Barauskaite (2014) sowie Pandya und Dholakia (2020) zeigen. Da der Out-Supplier die Konstellation der angebotenen Projektmanagement-Methoden zumindest partiell beeinflussen kann, wird durch die vorliegende Arbeit der Kenntnisstand in der Marketingliteratur um die Out-Supplier-Perspektive erweitert.

Verschiedene empirische Studien haben ergeben, dass Kunden in der Vorkaufphase modularisierte Geschäftsdienstleistungsangebote vorziehen (z. B. Carlborg & Kindström, 2014; Dorbec & Bohmann, 2013; Nätti et al., 2017; Lubarski, 2018; Rahikka et al., 2011; Ulkuniemi & Pekkarinen, 2011). Darüber hinaus ist die akademische Forschung zu Auswirkungen von Dienstleistungselementen (z. B. zur angebotenen Projektmanagement-Methode) in der Anfangsphase neuer Geschäftsbeziehungen bislang begrenzt. In wenigen Studien wurden Einflussfaktoren auf die Kaufabsicht untersucht, die dem Marketinginstrument «Prozess» zugeordnet werden können. Gemäss Furrer et al. (2020) und Sharma et al. (2022, S. 15) stehen Teilaspekte des Leistungserbringungsprozesses, z. B. partizipative Wertschöpfung, Kundeninteraktion und

Dienstleistungsumfang, nicht aber die Projektmanagement-Fragestellungen und die Vorkaufphase im Fokus der zahlreichen Forschungsprojekte zum Dienstleistungsmarketing. Smyth (2014; Kap. 11) integrierte zwar das Projektmanagement in seine konzeptionellen Überlegungen, untersuchte aber dessen Einfluss auf die Kaufabsicht nicht empirisch. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zur Schliessung dieser Lücke in der Literatur, indem empirisch untersucht wird, ob Projektmanagement-Methoden ein Entscheidungskriterium der Kunden bei der Wahl einer professionellen Dienstleistung darstellen und damit ein potenzielles Leistungsdifferenzierungskriterium für die Anbieter bilden.

Obwohl der Wechsel von plangesteuerten zu agilen Projektmanagement-Methoden ein omnipräsentes Thema in der Managementliteratur ist, ist bisher wenig darüber bekannt, wie sich diese auf die Vorkaufphase des Beziehungslebenszyklus auswirken. Die bisherige Forschung, in der die Indikatoren der wahrgenommenen Leistung in der Geschäftsanbahnungsphase behandelt wurden, ist meist qualitativer Art und der Fokus liegt auf firmen- und personenbezogenen Faktoren (z. B. Kindström et al., 2012; Pijffers, 2019). Die Funktion prozessbezogener Aspekte (z. B. die Reaktionszeit vor der Serviceunterstützung) als Qualitätsindikator für das Leistungsangebot ist belegt (z. B. La et al., 2009, S. 280; O'Cass & Sok, 2013, S. 1075). In den empirischen Forschungsprojekten wurde jedoch der Einfluss unterschiedlicher Projektmanagement-Methoden auf die Kaufentscheidung nicht in die Untersuchung eingeschlossen. Mit der Untersuchung der Frage, welche Projektmanagement-Methoden die Kunden bei der Bildung ihrer Kaufabsicht präferieren, leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Schliessung dieser in der Literatur vorhandenen Lücke.

### **2.3 Problemstellung in Bezug auf die Nachkaufphase und theoretische Relevanz**

Im Rahmen dieser Arbeit soll geklärt werden, ob der Wechsel von plangesteuerten zu agilen Projektmanagement-Methoden, wie vom «Manifesto for Agile Software Development» (Beck et al., 2001) beabsichtigt, die Zufriedenheit der Kunden gemäss deren Selbsteinschätzung erhöht, welche Rolle die Zufriedenheit mit dem Projektergebnis und dem Prozess der Leistungserbringung dabei spielen und wie Spezifikationsänderungen den Effekt verschiedener Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit beeinflussen.

In der Marketingliteratur ist die Bedeutung der Kundenzufriedenheit insbesondere bei wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen unbestritten (z. B. Anderson et al., 1994, S. 62; Storbacka et al., 1994, S. 24; Tas et al., 2019, S. 1580; Walsh et al., 2015, S. 173; Zeynep Ata &

Toker, 2012, S. 497). Dennoch ist die tatsächliche Kundenzufriedenheit mit technologiebasierten Unternehmensdienstleistungen häufig gering (Wei & Ho, 2019, S. 87). Mit dem Wechsel von plangesteuerten zu agilen Vorgehensweisen soll die Kundenzufriedenheit erhöht werden (vgl. Beck et al., 2001).

In der Projektmanagement- und Softwareentwicklungs-Literatur gibt es eine Vielzahl von Studien, in denen der Einfluss agiler Methoden auf die Erfolgsquote von Projekten untersucht wurde. Moloto et al. (2021, S. 267) eruierten 1507 entsprechende Artikel (publiziert im Zeitraum 2009–2019). In den meisten dieser Artikel wurde untersucht, wie der Prozess optimiert werden kann oder was die Erfolgsfaktoren bei der Einführung und Umsetzung agiler Projektmanagement-Methoden sind (z. B. Aldahmash et al., 2017, S. 508; Kropp et al., 2016, S. 14; Mogau-deen et al., 2020, S. 3; Recker et al., 2017, S. 110).

Der positive Einfluss der partizipativen Wertschöpfung auf die Kundenzufriedenheit wurde in einer Vielzahl von Studien empirisch nachgewiesen (z. B. Galvagno & Dalli, 2014, S. 651; Heirati et al., 2016, S. 55; Jouny-Rivier et al., 2017, S. 85). Im Gegensatz dazu gibt es nur begrenzt akademische Marketingforschung zu den Auswirkungen verschiedener Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit oder das Ergebnis der Dienstleistung, wie unter anderem der Literaturüberblick von Unterkalmsteiner et al. (2012) sowie der Artikel von Bianchi et al. (2020) zeigen. In einigen Studien aus der Anbieterperspektive werden die positiven Auswirkungen agiler Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit veranschaulicht, andere Forscher widersprechen. Widersprüchliche Ergebnisse liefern die Studien dabei auch bezüglich des Einflusses von dynamischen Rahmenbedingungen mit entsprechenden sich verändernden Projektanforderungen auf die Kundenzufriedenheit. Studien von Befürwortern agiler Projektmanagement-Methoden aus der Anbieterperspektive (z. B. Ghani et al., 2015, S. 90; Sheehan, 2016, S. 8) liefern gleichzeitig Hinweise darauf, dass durch den Wechsel von plangesteuerten zu agilen Projektmanagement-Methoden die Kundenzufriedenheit substantiell erhöht werden kann.

Ein essenzielles Manko all dieser Untersuchungen ist, dass sie fast alle auf Einschätzungen aus der Anbieterperspektive beruhen. Die in die Projektumsetzung involvierten Mitarbeitenden der Anbieter (z. B. Projektmanager, Programmierer) wurden dabei gebeten, die Zufriedenheit des Käufers zu bewerten (z. B. «Wie beurteilen Sie die Zufriedenheit des Kunden mit den Projektergebnissen?»). Fremdeinschätzungen der Kundenzufriedenheit durch die in die Leistungserbringung Involvierten sind jedoch unzuverlässig (Ulaga & Chacour, 2001, S. 535). Aus Sicht der Marketingforschung ist ein solcher Ansatz zur Messung der Kundenzufriedenheit nicht valide, da Manager die Kundenzufriedenheit systematisch überschätzen und deren wesentliche Treiber

missverstehen (Hult et al., 2017, S. 49). In der Literatur wird die angenommene Überlegenheit agiler Methoden basierend auf anekdotischer Evidenz u.a. von Bianchi et al. (2020, S. 541) und Serrador und Pinto (2015, S. 1041) kritisiert.

Die Dissertation leistet mit der empirischen Untersuchung des Einflusses unterschiedlicher Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit aus Kundenperspektive einen Beitrag zur Schliessung dieser Forschungslücke. Die Ergebnisse der Studie helfen, den Einfluss von Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit aus wissenschaftlicher Sicht besser zu verstehen und liefern zusätzliche Erkenntnisse darüber, wie die Zufriedenheit mit wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen entsteht.

## **2.4 Praktische Relevanz der verschiedenen Problemstellungen**

Die Gewinnung von Neukunden ist der erste Schritt im mehrstufigen Kundenbeziehungsprozess (Becker et al., 2009, S. 208) und ist das zweitwichtigste Ziel für B2B-Marketing-Mitarbeitende (relevant für 52,1 % der Marketing-Mitarbeitenden; Vogel Communications Group, 2019, S. 23). Nur einzelne potenzielle Kunden werden allerdings zu tatsächlichen Kunden (D'Haen & van den Poel, 2013, S. 544). Unternehmen, denen es gelingt, die mit der Neukundenakquisition und der Kundenbindung verbundenen Prozesse überdurchschnittlich erfolgreich zu realisieren, sind überdurchschnittlich profitabel (Nijssen et al., 2017, S. 1).

Die Ergebnisse sind für Out-Supplier von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen relevant, da in der Untersuchung die Perspektive des Out-Suppliers eingenommen und betrachtet wird, wie sie ihre Erfolgsrate bei den Versuchen der Neukundenakquisition verbessern können. In Anbetracht der hohen Kosten (Akrouit & Diallo, 2017, S. 167) und der geringen tatsächlichen Erfolgsquote bei der Neukundenakquise (5–20 % im Vergleich zum Angebot an Bestandskunden (60–70 %); Basari & Shamsudin, 2020, S. 2) generieren zusätzliche Erkenntnisse über den Neukundenakquisitionsprozess grossen Nutzen für die Anbieter von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen.

Nach der erfolgreichen Akquisition neuer Kunden gilt es diese mit Beziehungsmarketing-Aktivitäten langfristig zu binden. Eine grosse Bedeutung hat dabei die Optimierung der Kundenzufriedenheit, ist diese doch im Dienstleistungskontext unbestritten ein wesentlicher Treiber der Kundenloyalität und des Verhaltens in Wiederkauf- und Cross-Buying-Situationen (Storbacka et al., 1994, S. 24; Tas et al., 2019, S. 1580; Zeynep Ata & Toker, 2012, S. 497). Wie gross die Bedeutung ist, die der Optimierung der Kundenzufriedenheit im Marketingalltag beigemessen

wird, zeigt auch die weite Verbreitung der Messung der Kundenzufriedenheit (Hoekstra & Leeftang, 2022, S. 19; Reinecke, 2014, S. 19).

Praktiker loben agile Methoden für deren Beitrag zur Verbesserung des Projekterfolgs und zur Erhöhung der Zufriedenheit der Anspruchsgruppen (z. B. Fehrenbach & Schlauderer, 2017, S. 12; Glinz, 2015, S. 16). Rigby et al. haben gezeigt (2015, S. 2), dass agile Methoden die durchschnittliche Erfolgsrate von Projekten von 11 % auf 39 % erhöht haben. Oftmals wird der Chaos-Report der Standish Group (<https://www.standishgroup.com/>), eine Langzeitstudie über die Entwicklung der Erfolgsquote bei IT-Projekten, als Referenzpunkt verwendet (Glass, 2006, S. 15 f.), obwohl Forscher seine Validität infrage gestellt haben (Jørgensen & Moløkken-Østvold, 2006, S. 297), insbesondere in Bezug auf die berichtete Misserfolgsrate von plangesteuert realisierten Projekten.

In den letzten fünf Jahren ist der anfängliche Enthusiasmus über die positiven Auswirkungen agiler Projektmanagement-Methoden einer gewissen Ernüchterung gewichen (Atzberger et al., 2019, S. 7; Clark, 2022; SwissQ Consulting AG, 2022, S. 4). Längsschnittstudien rapportierten im Laufe der Zeit sinkende Erfolgsquoten bei agilen Projekten (Komus & Kuberg, 2017, S. 42). Entsprechend ist die valide Klärung des Einflusses agiler Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit für das Marketingmanagement, die durch diese Arbeit erreicht werden soll, von besonderem Interesse. Die Bedeutung der Klärung der Fragestellung wird durch die Verbreitung agiler Vorgehensweisen verstärkt – diese sind mittlerweile der bevorzugte Ansatz für die Planung und Durchführung von Projekten (Ali et al., 2021, S. 77; Fehrenbach & Schlauderer, 2017, S. 10). Agile Vorgehensweisen finden sich in allen Wirtschaftssektoren, auch ausserhalb der Informations- und Kommunikationstechnologie (Guenzel & Gillespie, 2020, S. 132; Project Management Institute, 2017a, S. 1).

Kenntnisse über den Einfluss der zur Leistungserstellung angewandten Projektmanagement-Methoden auf die Kundenakquisition und die Kundenbindung (resp. deren Vorläufer Kundenzufriedenheit) haben für Unternehmen eine hohe Relevanz, da diese zwei Marketing-Kernaufgaben einen signifikanten Einfluss auf Marktanteil und Umsatz haben (Tomczak et al., 2014, S. 136). Die im Rahmen dieser Dissertation gewonnenen Erkenntnisse können helfen, die in vielen Unternehmen hinterfragte Effizienz der Marktbearbeitung zu optimieren (vgl. Reinecke, 2014, S. 15 f.). Diese Arbeit leistet des Weiteren einen Beitrag zum Verständnis der Einflussfaktoren auf die Kaufabsicht und die Kundenzufriedenheit bei wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen, einem der weltweit am stärksten wachsenden Wirtschaftssektoren (D'Antone & Bonomi Santos, 2016, S. 173). Die gewonnenen Erkenntnisse bezüglich der von den Kunden in der

Vor- und Nachkaufphase präferierten Projektmanagement-Methoden ermöglichen es den Unternehmen, ihre Erfolgsquote bei der Neukundenakquisition und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Das ist auch dadurch möglich, dass die gewonnenen Erkenntnisse in die Projektmanagement-Schulungsprogramme der Mitarbeitenden integriert werden können.

### **3 Projekt 1: Einfluss der Projektmanagement-Methode auf die Kaufabsicht**

#### **3.1 Überblick über bestehende Forschung zu Projekt 1**

Die Literaturanalyse sowohl zu Projekt 1 als auch zu Projekt 2 basiert auf dem Rapid-Review-Ansatz (Grant & Booth, 2009, S. 100). Zunächst wurde eine Reihe von Schlüsselwörtern generiert, die im Laufe der Analyse kontinuierlich verfeinert wurden. Im Anschluss wurden die Schlüsselwörter in verschiedenen akademischen und nichtakademischen elektronischen Datenbanken wie Google Scholar abgefragt. Die gefundenen Artikel wurden hinsichtlich ihrer Relevanz für die Fragestellungen geprüft. Darüber hinaus wurden systematisch die bedeutsamen Fachzeitschriften, Blogs und Webseiten wesentlicher Netzwerke und Autoren gesichtet.

Obwohl die Thematik Agilität Eingang in die Marketingliteratur gefunden hat, wurde der für die Problemstellung relevante Einfluss agiler und traditioneller Projektmanagement-Methoden auf die Kundengewinnung bis anhin in der Forschung wenig beachtet. In den wenigen in der Literatur verfügbaren Studien wurde vor allem die Wirkung der agilen Einstellung der Vertriebsmitarbeiter auf die Effizienz der Verkaufsabteilung (‹agility selling›) untersucht (z. B. Bourguignon et al., 2021; Chonko & Jones, 2005; Gias 2016; Guenzel & Gillespie, 2020) oder die Fragestellung, wie agile Methoden in Vertriebsabteilungen implementiert werden können (Hoekstra & Leeftang, 2022; Scherm, 2021). Kein Untersuchungsgegenstand in den genannten Studien ist hingegen die Präferenz von Kunden bezüglich der zur Leistungserbringung offerierten Projektmanagement-Methoden. Die Ergebnisse einer kürzlich publizierten Studie, in welcher der Inhalt von 35 sogenannten ‹Agile Marketing›-Blogs im Zeitraum von 2013 bis 2020 analysiert worden war, unterstützen diese Wahrnehmung hinsichtlich der verfügbaren Literatur (vgl. Barbosa et al., 2022, S. 1665 ff.).

Fragestellungen im Zusammenhang mit der Beschaffungsstrategie und dem -prozess bei wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen (ohne Einbezug der Projektmanagement-Methoden) sind intensiv untersucht (z. B. van der Valk & Rozemeijer, 2009), wie die Literaturübersicht von Nordin und Agndal bereits im Jahr 2008 (S. 393) ergeben hat.

Im Folgenden werden der Stand der Forschung bezüglich der Faktoren, die die Wahl von Lieferanten wissensintensiver Unternehmensdienstleistungen beeinflussen sowie der Stand der Forschung bezüglich des Einflusses von mit agilen Methoden verwandten Konzepten auf die Reduktion der Unsicherheit aufgezeigt.

### 3.1.1 Stand der Forschung bezüglich Faktoren, die die Lieferantenwahl beeinflussen

Verschiedene Modelle liefern einen konzeptionellen Beitrag bezüglich der Dimensionen (z. B. die Projektmanagement-Methode), die die Kaufabsicht eines Kunden in der Vorkaufphase beeinflussen. Sie bilden damit die Grundlage für die Bearbeitung der Fragestellung, ob verschiedene Projektmanagement-Methoden einen Einfluss auf die Kaufabsicht haben und welche Rolle dabei die Kundenzufriedenheit mit dem In-Supplier und die Reputation des Out-Suppliers einnehmen.

Im von Mittal (2000, S. 11) entwickelten konzeptionellen Modell zur Auswahl von Geschäftsdienstleistungen beeinflussen die folgenden Faktoren die Qualitätswahrnehmung in der Vorkaufphase und damit die Lieferantenwahl: Übereinstimmung des Angebots mit der Bedarfspezifikation, voraussichtliche Zuverlässigkeit (Reputation und Leistungsdaten des Anbieters, Referenzen, Garantien) und professionelles Verhalten des Anbieters in der Vorkaufphase. Neben den eigenen Marktbearbeitungsaktivitäten beeinflussen gemäss den konzeptionellen Überlegungen von Reinartz et al. (2005, S. 64) auch Aktivitäten der Konkurrenz das Käuferverhalten während des Akquisitionsprozesses. Die mit aktuellen Lieferanten gemachten Erfahrungen fliessen in der Vorkaufphase in die Evaluation verschiedener Angebote von In- und Out-Suppliern ein (Ford, 1980, S. 342). Neben dieser Erfahrung und der in der Vorkaufphase wahrgenommenen Kompetenz der Anbieter sind auch das Verständnis des Anbieters für die Bedürfnisse des Kunden sowie weiche, relationale Kriterien (z. B. die «persönliche Chemie», das Engagement und die Kommunikationsfähigkeiten des Anbieters) wesentliche Kriterien bei der Angebotsevaluation (Day & Barksdale, 1992, S. 87; Day & Barksdale, 2003, S. 577). Des Weiteren wird die Kaufabsicht durch die Reputation der Anbieter und durch persönliche Empfehlungen (Mund-zu-Mund-Kommunikation) beeinflusst (Aarikka-Stenroos & Sakari Makkonen, 2014, S. 344).

Die vorgängig aufgeführten konzeptionellen resp. qualitativen Forschungsarbeiten bestätigen den vermuteten Startnachteil der Out-Supplier und den Einfluss der Zufriedenheit mit In-Suppliern sowie den Einfluss der Reputation auf die Kaufabsicht. Verschiedene Faktoren, welche im Modell von Mittal (2000, S. 11) die Qualitätswahrnehmung in der Vorkaufphase sowie laut den Überlegungen von Day und Barksdale (2003) die Angebotsevaluation beeinflussen, werden eventuell von der für die Leistungsrealisation angebotenen Projektmanagement-Methode beeinflusst.

In Tabelle 2 wird ein Einblick gegeben in die empirische quantitative Forschung zu Faktoren, die die Kaufabsicht von Unternehmensdienstleistungen beeinflussen (in chronologischer Reihenfolge). Die in der Tabelle dargestellten Zielsetzungen und Ergebnisse sind jeweils nur die Inhalte der Studien, die einen Bezug zur hier betrachteten Problemstellung aufweisen.

Tabelle 2 Quantitative Studien zu Faktoren, die die Kaufabsicht bei der Wahl von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen beeinflussen (Teil 1)

<b>Studie</b>	<b>Untersuchungsgegenstand/Zielsetzung</b>	<b>Kontext/Stichprobe</b>	<b>Zentrale Ergebnisse mit einem direkten oder indirekten Bezug zur Forschungsfrage</b>
Supphellen & Grønhaug, 2003	Analyse der Nutzung von komplexen Erfahrungs- und Glaubwürdigkeitsattributen resp. einfachen Sucheigenschaften zur Angebotsbewertung bei der Beschaffung komplexer Dienstleistungen	Kontext: Beratungsdienstleistungen  Stichprobe: 52 Kaufentscheidungen von 24 Kunden aus Skandinavien	Kompetenzen im Themenfeld Projektmanagement spielen keine Rolle bei der Anbieterevaluation. Ein signifikanter Einfluss auf die Angebotsbewertung konnte nur für die Sucheigenschaften Preis und Reputation nachgewiesen werden.
Ngobo, 2004	Untersuchung der Einflussfaktoren, die Zusatzkäufe in anderen Dienstleistungskategorien eines Anbieters beeinflussen	Kontext: Bank- und Versicherungsdienstleistungen  Stichprobe: 257 Personen aus Frankreich	Kundenzufriedenheit und Bequemlichkeit resp. Einfachheit erhöhen die Zusatzkaufabsicht, während Imagekonflikte diese reduzieren.
Bolton et al., 2008	Analyse der Faktoren, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, den Umfang eines Auftrages bei einem Anbieter mit bestehenden Geschäftsbeziehungen zu erweitern	Kontext: Leistungen der Informations- und Kommunikationstechnologie  Stichprobe: 120 Unternehmen (Vereinigtes Königreich, Deutschland) mit einem Beschaffungsvolumen > 650'000 Euro	Die gemachte Erfahrung mit dem Anbieter in Form von wahrgenommener Servicequalität und Zufriedenheit beeinflussen die Entscheidung, die Geschäftsbeziehung auszubauen.
Sonmez & Moorhouse, 2010	Eruierung der Entscheidungskriterien und ihrer Bedeutung bei der Auswahl eines professionellen Dienstleistungsanbieters	Kontext: betriebliche Weiterbildung (Verkaufs- und Verhandlungstechnik)  Stichprobe: 309 Entscheider aus unterschiedlichen Branchen (weltweit)	Die wesentlichen Kriterien bei der Auswahl eines Anbieters sind die auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene Lösung und die wahrgenommene Kompetenz. Die geringste Bedeutung hat der Preis.
Skjolsvik, 2012	Analyse des Selektionsprozesses, der Evaluationskriterien und ihres Einflusses auf die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde	Kontext: administrative professionelle Dienstleistungen  Stichprobe: 71 Einkäufer und Nutzer aus Norwegen (200 Beschaffungsprozesse)	Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit, spezifisches Know-how, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen werden von den Kunden als Evaluationskriterien genutzt und beeinflussen ihre Beziehung zum Anbieter. Kein für die Kunden relevantes Evaluationskriterium ist die Reputation.

Tabelle 2 Quantitative Studien zu Faktoren, die die Kaufabsicht bei der Wahl von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen beeinflussen (Teil 2)

<b>Studie</b>	<b>Untersuchungsgegenstand/Zielsetzung</b>	<b>Kontext/Stichprobe</b>	<b>Zentrale Ergebnisse mit einem direkten oder indirekten Bezug zur Forschungsfrage</b>
Grünbaum et al., 2013	Analyse des industriellen Kaufverhaltens im Zusammenhang mit der Beschaffung von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen und Evaluation der Faktoren, die bestimmen, wie Unternehmen einen Anbieter von Beratungsdienstleistungen auswählen	Kontext: Personalberatungsdienstleistungen Stichprobe: 858 dänische Unternehmen	Das Kaufverhalten ist weit weniger rational als vermutet. Die persönliche Beziehung des Beraters zum Kunden kann mangelndes Wissen kompensieren. Einen starken Einfluss auf die Entscheidung hat die Flexibilität der Anbieter. Der Preis hat keinen Einfluss hinsichtlich der Beschaffung.
Pemer et al., 2018	Analyse und Vergleich der Selektionskriterien für Beratungsdienstleistungen in unterschiedlichen Kulturen	Kontext: Managementberatungs-Dienstleistungen Stichprobe: 165 Manager (Schweden und Deutschland)	Kulturen mit hohen Werten für Unsicherheitsvermeidung (Deutschland) fokussieren formale Auswahlkriterien und nehmen die Beziehungen zum Anbieter als risikoreicher wahr.  Kulturen mit geringer Affinität zur Unsicherheitsvermeidung (Schweden) verwenden mehr vertrauensbasierte relationale Auswahlkriterien und nehmen Beziehungen als weniger riskant wahr.
Nyadzayo et al., 2019	Analyse der Treiber der Kaufabsicht bei professionellen B2B-Dienstleistungen	Kontext: wissensintensive Unternehmensdienstleistungen Stichprobe: 324 CEOs von kleinen und mittelständischen Unternehmen (Australien)	Die Flexibilität, das Angebot auf kundenindividuelle, sich verändernde Bedürfnisse anzupassen, beeinflusst die Kaufabsicht genauso wie die Bereitschaft, kundenindividuelle Leistungen zu entwickeln und bestehende persönliche Beziehungen.
Qonitah & Nuraeni, 2020	Analyse des Einflusses des wahrgenommenen Risikos, bestehender Kundenbeziehungen und der Mund-zu-Mund-Kommunikation auf das Involvement und die Kaufentscheidung	Kontext: Kunden mit Erfahrung bei der Dienstleistungsbeschaffung Stichprobe: 200 Kunden aus Indonesien.	Das wahrgenommene Risiko hat einen starken Einfluss auf das Involvement. Bestehende Kundenbeziehungen und positive Mund-zu-Mund-Kommunikation beeinflussen die Kaufentscheidung positiv.
van Rossem, 2021	Eruierung und Bewertung der Kauffaktoren bei der Wahl von Lieferanten wissensintensiver Unternehmensdienstleistungen bei KMU und Grossunternehmen	Kontext: Evaluation von generalistischen Beratungsunternehmen Stichprobe: 72 CEOs und Manager (Belgien)	Die relevantesten Bewertungskriterien sind (unabhängig von der Unternehmensgrösse) Expertise/Know-how und wahrgenommene Qualität. Der Preis ist kein relevanter Kauffaktor.  Persönliche Beziehungen sind für KMU entscheidend. Im Gegensatz dazu legen Grossunternehmen mehr Gewicht auf die Reputation.

Der Überblick über die bestehende Forschung bestätigt die in den konzeptionellen, qualitativen Studien aufgedeckten Faktoren zur Evaluation von Angeboten im Bereich der wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen. In der bestehenden Literatur wird der Einfluss der Erfahrung mit einem Lieferanten sowie der relationalen Dimensionen bei der Bildung der Kaufabsicht aufgezeigt (z. B. Bolton et al., 2008; Qonitah & Nuraeni, 2020; Skjolsvik, 2012). Der für die Fragestellung zentrale Startnachteil des Out-Suppliers, insbesondere in Situationen mit hoher Kundenzufriedenheit, wird entsprechend von der Literatur bestätigt. In der bestehenden Literatur wird auch die Bedeutung der Flexibilität und eines bedürfnisgerechten Angebots bei der Wahl eines Lieferanten aufgezeigt (z. B. Grünbaum et al., 2013; Nyadzayo et al., 2019). Agile resp. plangesteuerte Projektmanagement-Methoden könnten diese Dimensionen unterschiedlich beeinflussen. Obwohl der Einfluss von Projektmanagement-Methoden nicht geklärt ist, ist dies ein Hinweis für die Beantwortung der Forschungsfrage, dass sie die wahrgenommenen Wechselkosten und die Kaufabsicht beeinflussen und die Eigenschaften von flexiblen agilen Projektmanagement-Methoden in der Vorkaufphase von den Kunden vorgezogen werden.

### **3.1.2 Stand der Forschung bezüglich Faktoren, die die Risikowahrnehmung/Unsicherheit in der Vorkaufphase beeinflussen**

Die Wahl eines Anbieters von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen ist für die Kunden mit einem hohen Mass an Unsicherheit verbunden (vgl. Kap. 1.4). Entsprechend ist die Problemstellung des Out-Suppliers in der Vorkaufphase die Reduktion der vom Kunden wahrgenommenen Unsicherheit. Im Kontext von Projekt 1 stellt sich demzufolge die Frage, ob der Out-Supplier mit der für die Leistungserstellung angebotenen Projektmanagement-Methode diese Unsicherheit reduzieren kann.

In einem konzeptionellen Artikel über die Kundenakquisition im Kontext von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen beschrieb Wittreich bereits 1966 (S. 129) die Bedeutung der Reduktion der Unsicherheit und den Vorteil von flexiblen, aufgabengerechten Vorgehensweisen. Seinen Überlegungen zufolge führt eine iterative Vorgehensweise bei der Akquisition zu einem vertieften Problemverständnis und mehr Vertrauen in den Anbieter. Entsprechend ist diese Vorgehensweise in der Vorkaufphase erfolgversprechender als das Einreichen eines schriftlich dokumentierten Detailkonzeptes mit entsprechender Offerte. In verschiedenen qualitativen Studien (z. B. Aarikka-Stenroos et al., 2018, S. 75; Harkonen et al., 2017, S. 948; Valtakoski, 2015, S. 112) wurde gezeigt, dass die zur Dienstleistungsrealisierung offerierten Methoden das wahrgenommene hohe Risiko verringern.

Tabelle 3 gibt einen chronologischen Überblick über die empirische quantitative Forschung bezüglich der Faktoren, die die wahrgenommene Unsicherheit der Kunden im Kontext der Forschungsfrage beeinflussen. Die in der Tabelle dargestellten Zielsetzungen und Ergebnisse sind jeweils lediglich die Inhalte der Studien, die einen Bezug zur hier betrachteten Problemstellung aufweisen.

Wie bei der Wahl eines Out-Suppliers sind Kunden bei der Wahl für sie neuer Produkte mit hoher Unsicherheit konfrontiert und gehen dabei ein Risiko ein. Da agile Angebote Faktoren beinhalten (z. B. Erprobbarkeit; vgl. Sihuay et al., 2018, S. 26), welche gemäss Rogers (2014, S. 258) die Wahrscheinlichkeit des Ausprobierens steigern, ist in Tabelle 3 auch Forschung erfasst zu Faktoren, die die Diffusion und Adaption von neuen Produkten beeinflussen.

Tabelle 3 Quantitative Studien zu Faktoren, die die Unsicherheit und die Adaption neuer Leistungen des Käufers beeinflussen

Studie	Untersuchungsgegenstand/Zielsetzung	Kontext/Stichprobe	Zentrale Ergebnisse mit einem direkten oder indirekten Bezug zur Forschungsfrage
Low et al., 2011	Untersuchung der Faktoren, welche die Einführung von neuen Leistungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie beeinflussen	Kontext: Adaption von Cloud-Services-Computing-Dienstleistungen Stichprobe: 111 Hightech-Unternehmen (Taiwan)	Der Nutzenvorteil einer neuen Lösung, die Unterstützung durch das Top-Management, die Unternehmensgrösse, Wettbewerbsdruck sowie Druck durch Partner fördern die Einführung neuer Leistungen. Keinen Einfluss hat der Reifegrad der Technologie.
Hussein & Mourad, 2014	Analyse der Faktoren, welche die Einführung technologischer Innovationen im B2B-Dienstleistungssektor beeinflussen	Kontext: Nutzung von webbasierten Technologien im Lernumfeld Stichprobe: 200 Universitäts-Mitarbeitende (Ägypten)	Die Faktoren «einfach einzuführen» und «einfach wahrzunehmender Nutzen» steigern die Adaptionsgeschwindigkeit. Keinen Einfluss haben die Risikoneigung und die Einstellung gegenüber Veränderungen.
Wang & Yu, 2019a	Untersuchung, ob unterschiedliche Beteiligungsstrategien im Produktentwicklungsprozess eines Zulieferers den wahrgenommenen Kundennutzen beeinflussen und welchen Einfluss dabei die Risikoaffinität des Kunden und technologische Veränderungen in seinem Umfeld haben.	Kontext: B2B-Unternehmen Stichprobe: 196 Senior-Manager mit Beschaffungsverantwortung (USA)	Eine intensive Beteiligung der Kunden bei der Leistungsentwicklung erhöht den Kundennutzen. Die Risikoaffinität und technologische Veränderungen verstärken diesen Einfluss.
Wolverton & Cenfetelli, 2019	Ermittlung und Quantifizierung der Faktoren, die mit der Annahme- resp. Ablehnungsentscheidung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (z. B. Twitter) in Verbindung stehen	Kontext: Adaption bzw. Verweigerung von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien Stichprobe: 1090 Anwender bzw. Verweigerer von drei neuen Technologien (USA)	Personen, die neue Technologien nicht ausprobieren, sind von anderen Faktoren getrieben (u. a. Zeitmangel, Apathie, Loyalität gegenüber Ist-Lösung, Informationsüberlastung) als diejenigen, welche neue Technologien ausprobieren (u. a. Nutzen neuer Leistung, Erprobbarkeit, Image).
Maar, 2019	Analyse der Auswirkungen der Kommunikation von Unsicherheit durch professionelle Dienstleister auf die Kundenerwartungen und -bewertungen	Kontext: Unternehmensberatung Stichprobe: 397 Manager (Deutschland)	Die umfassende Kommunikation von potenziellen Risiken vor der Dienstleistungserstellung reduziert die Erwartungen bezüglich des Ergebnisses des Projektes.

Der Überblick über die bestehende Forschung zeigt, dass die intensive Zusammenarbeit einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Kundennutzen hat (Wang & Yu, 2019a). Die aus der konzeptionellen Forschung bezüglich der Innovationsdiffusion bekannten Faktoren (z. B. die Möglichkeit, etwas einfach auszuprobieren, Nutzensvorteil der neuen Leistung) werden von den Studien von Hussein und Mourad, (2014) sowie Low et al. (2011) bestätigt. Die Ergebnisse von Maar (2019) sind ein Hinweis darauf, dass die umfassende Kommunikation von Projektrisiken in der Vorkaufphase die Kaufabsicht negativ beeinflussen könnte.

Einige dieser in der Literatur quantitativ eruierten Einflussfaktoren zur Reduktion des Risikos (z. B. die Art der Beteiligung; Wang & Yu, 2019a) stehen in einem direkten Zusammenhang mit den unterschiedlichen Projektmanagement-Methoden. Das ist ein Hinweis darauf, dass der in Fallstudien aufgezeigte Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf das wahrgenommene Risiko und damit auf die im Rahmen dieser Arbeit zu untersuchenden wahrgenommenen Wechselkosten und Kaufabsichten tatsächlich vorliegen könnte. Noch nicht empirisch untersucht sind bis anhin allerdings gemäss dem Kenntnisstand des Autors die Auswirkungen unterschiedlicher Projektmanagement-Methoden auf die Kaufabsicht in der Vorkaufphase.

### **3.2 Theoretische Überlegungen und Hypothesenbildung von Projekt 1**

Im Folgenden wird zuerst der vermutete Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und die Kaufabsicht im Kontext von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen aufgezeigt. Danach wird erläutert, welchen Einfluss die Reputation des Out-Suppliers und die Zufriedenheit des Kunden mit dem In-Supplier auf die Wechselkosten und die Kaufabsicht haben. Den Abschluss bildet eine Darstellung des Zusammenhangs zwischen den wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und der Kaufabsicht.

#### **3.2.1 Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und die Kaufabsicht**

Benötigen Kunden eine neue Dienstleistungskategorie, welche sie noch nie beschafft haben, können sie einen Out-Supplier mit einem agilen resp. plangesteuerten Leistungserbringungsangebot wählen. Bietet ein bisheriger Lieferant auch für die neue Dienstleistungskategorie eine Lösung an, kann der Kunde alternativ das Lösungsangebot basierend auf agilen oder plangesteuerten Projektmanagement-Methoden des In-Suppliers vorziehen und damit die Beziehung zum Zulieferer über die ursprüngliche Kategorie hinweg ausbauen (Wood, 2019, S. 812).

Bei dieser Evaluation vor dem Kauf beurteilen die Kunden, wie gut die angebotenen Dienstleistungen ihren Bedarfsspezifikationen entsprechen und wie zuverlässig und professionell der Anbieter sein wird (Mittal, 2000, S. 15). Trotz der starken Neigung, neue professionelle Dienstleistungen von einem bestehenden Anbieter zu erwerben, bewerten Kunden die Attraktivität konkurrierender Alternativen basierend auf der Gegenüberstellung des Wertes der Angebote und ihrer Anbieter (Bolton et al., 2008, S. 51). In der Marketinglehre wird der Wert einer Dienstleistung als Verhältnis zwischen dem vom Kunden wahrgenommenen Gesamtnutzen und den wahrgenommenen Gesamtkosten beschrieben (Hutt & Speh, 2014, S. 242). Die Gesamtkosten bestehen bei wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen aus monetären und nichtmonetären Kosten sowie dem wahrgenommenen Risiko (Sole & Carlucci, 2010, S. 382). Aufgrund der Intangibilität der wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen erfolgt diese Bewertung anhand von Indikatoren (Wirtz, 2018, S. 16). Da sich die für die Leistungserbringung offerierten Projektmanagement-Methoden bezüglich mehrerer vom Kunden auch in der Vorkaufphase erkennbarer Merkmale deutlich unterscheiden (vgl. Kap. 1.2), könnten die angebotenen verschiedenen Projektmanagement-Methoden ein solcher Indikator zur Reduktion der Intangibilität sein

und damit ein Bewertungskriterium der Kunden bei der Kaufentscheidung bilden (vgl. Valtakoski, 2015, S. 111).

Bietet der Out-Supplier attraktive Nutzenvorteile, die das Risiko und den Aufwand für den Aufbau einer Zusammenarbeit kompensieren, sind die Entscheidungsträger möglicherweise bereit, den Anbieter zu wechseln (Bardauskaite, 2014, S. 58; Naumann et al., 2010, S. 881; Valtakoski, 2015, S. 114). Eggert et al. (2019, S. 19) unterscheiden dabei zwischen erwartetem und erfahrenem Nutzen. Der Erfahrungswert (resultierend aus der Nutzung der Dienstleistung) ist der Haupttreiber des Beziehungswertes. Dieser bildet sich aus der Bewertung der kumulativen Erfahrung der einzelnen Transaktionen mit einem Lieferanten. In einer bestehenden Lieferanten-Kunden-Beziehung bestimmt dieser Beziehungswert den erwarteten Wert einer nächsten Transaktion und stellt somit eine wesentliche Grundlage für eine Cross-Buying-Entscheidung dar (Lemon & Verhoef, 2016, S. 78).

Im Folgenden wird zunächst aufgezeigt, wie agile und plangesteuerte Projektmanagement-Methoden die Kaufabsicht beeinflussen können. Anschliessend wird erläutert, wie sich die verschiedenen möglichen Konstellationen von Projektmanagement-Methoden auf die wahrgenommenen Wechselkosten und die Kundenpräferenz auswirken.

Aufgrund organisatorischer, technischer oder umweltbedingter Unsicherheiten müssen ex ante definierte Leistungsspezifikationen häufig im Verlauf des Projektes modifiziert werden (La Rocca, 2020, S. 5; Tzempelikos & Kooli, 2018, S. 1037). Im Gegensatz zu plangesteuerten Methoden ermöglichen agile Vorgehensweisen in allen Phasen des Projektes Spezifikationsänderungen ohne administrativen Zusatzaufwand (Kisielnicki & Misiak, 2017, S. 274). Durch die Wahl eines Anbieters mit einem agilen Ansatz erhalten Kunden folglich ein hohes Mass an Flexibilität und können das Projekt leicht an sich ändernde Rahmenbedingungen und Ziele anpassen. B2B-Kunden präferieren in der Vorkaufphase Anbieter, die bereit sind, die zu erstellende Leistung flexibel an veränderte Anforderungen anzupassen (Sinčić Ćorić et al., 2017, S. 234; Viio & Grönroos, 2016, S. 44).

Agile Methoden sehen einen kontinuierlichen, transparenten Informationsaustausch vor. Diese – im Vergleich zu plangesteuerten Ansätzen – intensivere Kommunikation schafft Vertrauen (Chowdhury, 2012, S. 51) und unterstützt den Aufbau von Beziehungen (Pick & Eisend, 2014, S. 189). Das mittels transparenter Kommunikation erhöhte Vertrauen beeinflusst wiederum die Kaufabsicht positiv (Doney et al., 2007, S. 1108; Liu et al., 2015, S. 461). Die für agile Projekte typische enge Zusammenarbeit und informale Kommunikation mit dem Kunden während der

gesamten Phase der Leistungserbringung reduziert Unsicherheiten und verbessert die Leistungswahrnehmung (Chowdhury, 2012, S. 51; Golder et al., 2012, S. 13; Hsieh & Hsieh, 2015, S. 2269). In der Vorkaufphase sind die Unsicherheit und das Risiko der Kunden sehr hoch. Sie reduzieren sich jedoch im Laufe der Zusammenarbeit (Ford, 1980, S. 342; Narayanan et al., 2011, S. 515). Dieser Vertrauenszuwachs ergibt sich aus den Erfahrungen, die mit einem Lieferanten gemacht werden (Stapelberg, 2012, S. 70).

In der ‚Social Exchange Theory‘ wird davon ausgegangen, dass Beziehungen vorzugsweise klein beginnen und eher basierend auf gegenseitigen Erfahrungen als auf formalen Verträgen ausgebaut werden (Cropanzano & Mitchell, 2005, S. 890; Narayandas & Rangan, 2004, S. 67). Agile Projektmanagement-Methoden setzen mit ihrem iterativen, informellen Vorgehen die Theorie des sozialen Austauschs um und stützen sich auf sequenzielle Verträge, die sich auf mehrere kleine, in sich geschlossene Teilprojekte beziehen. Der iterative Charakter des agilen Projektmanagements und das damit verbundene begrenzte finanzielle Engagement (aufgrund der Aufteilung in kleinere Teilprojekte) reduzieren das wahrgenommene Risiko und die Komplexität der Zusammenarbeit mit einem unbekanntem Lieferanten (vgl. Lovelock & Wirtz, 2011, S. 63).

In agilen Projekten schafft die erste Iteration – ein Pilotprojekt – eine Gelegenheit für den Kunden, die professionelle Dienstleistung zu testen. Während dieses Pilotprojektes sammelt der Kunde Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem Anbieter. Im Rahmen dieses ersten Teilprojektes entwickeln und etablieren sich Verhaltensstandards in der Zusammenarbeit sowie Routinen des Wissensaustauschs. Dadurch werden die Grundlagen für den künftigen Austausch geschaffen (Dwyer et al., 1987, S. 17) und interorganisationales Vertrauen aufgebaut (Rungsithong et al., 2017, S. 1233). Die strukturellen und psychologischen Barrieren für die Zusammenarbeit mit neuen Anbietern (Voss et al., 2019, S. 1673) und die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten (Blut et al., 2016, S. 85) verringern sich dank der Möglichkeit eines ersten Tests der Zusammenarbeit. Solche kurzen Projekte mit entsprechenden im Verhältnis zum Gesamtprojekt geringen Kosten können als Türöffner dienen, welche die Anbahnung von Folgegeschäften erleichtern (Maar, 2019, S. 125).

Das Prinzip der Risikominderung durch die Möglichkeit von Versuchen mit geringem Risiko ist aus der Einführung von neuen Produkten und Technologien bekannt. Solche risikoarmen Versuche erhöhen die Adaptionsgeschwindigkeit bei neuartigen Produkten (Rogers, 2014, S. 258). Komulainen (2014, S. 247) hat gezeigt, dass risikoarme Versuche auch im Kontext von High-tech-Dienstleistungen die Adaptionsgeschwindigkeit erhöhen, wenn die ersten Schritte ein positives Aufwand/Risiko-Nutzen-Verhältnis ergeben. Prototyping als ein Beispiel einer iterativen

Vorgehensweise bei der Produktentwicklung korreliert positiv mit dem Erfolg, insbesondere, wenn der Kunde wie bei agilen Vorgehensweisen stark eingebunden wird (Tih et al., 2016, S. 437).

Aufbauend auf den konzeptionellen Überlegungen zu den Auswirkungen agiler versus plangesteuerter Methoden werden im nächsten Schritt die möglichen Auswirkungen spezifischer Konstellationen von Projektmanagement-Methoden (angeboten vom In-Supplier und Out-Supplier) auf die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und die Kaufabsicht diskutiert. Ein Kunde, der eine neue professionelle Dienstleistung benötigt, kann mit unterschiedlichen Konstellationen von Projektmanagement-Methoden konfrontiert werden: Beide Anbieter, sowohl In- als auch Out-Supplier, können entweder planorientierte oder agile Projektmanagement-Methoden anbieten. Beispielsweise kann der In-Supplier einen planorientierten Ansatz bieten, während der Out-Supplier einen agilen Ansatz offeriert und umgekehrt.

In der Konstellation, in der beide Anbieter die gleiche Projektmanagement-Methode verwenden, sind die relevantesten Projektmerkmale bei beiden Anbietern ähnlich. Der Out-Supplier, der auf die gleiche Projektmanagement-Methode zurückgreift wie der In-Supplier, bietet aus Sicht des Kunden keinen Zusatznutzen. Unter Berücksichtigung der bekannten Startvorteile des Anbieters mit bestehenden Geschäftsbeziehungen gegenüber neuen Lieferanten (vgl. Kap. 2.2) wird argumentiert, dass Käufer das Angebot des bestehenden Lieferanten bevorzugen, wenn beide Lieferanten die gleiche Projektmanagement-Methode verwenden. Die Absicht, den Out-Supplier zu wählen, ist wahrscheinlich höher, wenn beide Anbieter agile Methoden verwenden, als in der Situation, in der der Kunde sich zwischen plangesteuerten Angeboten entscheiden muss. In einer solchen Wahlsituation erhält der Kunde die Gelegenheit, im Rahmen der ersten Iteration des agilen Projektes den neuen Anbieter mit verhältnismässig geringem Risiko zu testen. Diese Überlegungen führen zur ersten Hypothese:

*Hypothese 1: Wenn sowohl der Out-Supplier als auch der In-Supplier agile Projektmanagement-Methoden verwenden, sind die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten niedriger und die Absicht, den Out-Supplier zu wählen, ist höher, als wenn beide Anbieter plangesteuerte Ansätze verwenden.*

Als Nächstes werden die Auswirkungen der beiden Konstellationen auf die wahrgenommenen Wechselkosten und die Kaufabsicht diskutiert, in denen Out- und In-Supplier unterschiedliche Projektmanagement-Methoden verwenden. Dabei soll ein Vergleich angestellt werden mit der Situation, in der beide Anbieter die gleiche Methode verwenden. Die Kombination des bekann-

ten Startvorteiles des bestehenden Lieferanten mit der zuvor beschriebenen Präferenz der Kunden für agile Methoden führt zu der Überlegung, dass der Wettbewerbsvorteil des In-Suppliers noch grösser ist, wenn er einen agilen Ansatz bietet, während der Out-Supplier plangesteuerte Methoden zur Leistungsbringung offeriert. Falls jedoch der Out-Supplier einen agilen Ansatz zur Leistungserstellung anbietet, während der In-Supplier auf plangesteuerte Projektmanagement-Methoden zurückgreift, reduziert die Verwendung des agilen Ansatzes die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten. Dadurch erhöht sich die Absicht des Kunden, das Angebot des Out-Suppliers zu wählen. Diese Argumentation führt zu den folgenden Hypothesen:

*Hypothese 2a: Wenn der Out-Supplier agile und der In-Supplier plangesteuerte Projektmanagement-Methoden zur Leistungserbringung offerieren, reduzieren sich die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und es steigt die Absicht, den Out-Supplier zu wählen, im Vergleich zu der Situation, in der beide Anbieter die gleichen Projektmanagement-Methoden – entweder beide agile oder beide plangesteuerte Methoden – anbieten.*

*Hypothese 2b: Wenn der Out-Supplier plangesteuerte und der In-Supplier agile Projektmanagement-Methoden zur Leistungserbringung offerieren, erhöhen sich die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und es reduziert sich die Absicht, den Out-Supplier zu wählen, im Vergleich zu der Situation, in der beide Anbieter die gleichen Projektmanagement-Methoden – entweder beide agile oder beide plangesteuerte Methoden – anbieten.*

### **3.2.2 Einfluss der Reputation des Out-Suppliers auf die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und die Kaufabsicht**

Werden sich Kunden bei der Evaluation der Besonderheiten wissensintensiver Unternehmensdienstleistungen bewusst, suchen sie nach Indikatoren wie dem Ruf des Anbieters, um die Unsicherheit in der Phase vor dem Kauf zu verringern (La et al., 2009, S. 278). Sie nehmen ein höheres Risiko wahr, wenn sie bei weniger etablierten Anbietern kaufen (Hutt & Speh, 2014, S. 52; Low & Johnston, 2006, S. 685). Die Reputation eines Unternehmens bildet sich aufgrund der summarischen Beurteilung durch den Kunden basierend auf seinen Erfahrungen mit dem Dienstleistungsunternehmen und/oder seinen Kenntnissen über dessen Aktivitäten (Walsh et al., 2015, S. 174). In Übereinstimmung mit Keh und Xie (2009, S. 733) wird die Unternehmensreputation im Rahmen dieser Dissertation als eine Gesamtbewertung des Ausmasses definiert, in dem ein Unternehmen im Wesentlichen im Konkurrenzvergleich ‹gut› oder ‹schlecht› ist. Die Reputation basiert entsprechend auf der Marktwahrnehmung: Ein Unternehmen hat dann einen guten Ruf, wenn die Akteure im Markt dies so sehen (Hansen et al., 2008, S. 208).

Kunden profitieren von der Wahl eines bekannten professionellen Dienstleistungsanbieters mit einem guten Ruf (Walsh et al., 2015, S. 174). Die Auswahl eines solchen bekannten Anbieters minimiert das Risiko und damit die wahrgenommenen Wechselkosten für das kaufende Unternehmen (Brown et al., 2011, S. 202). Der wahrgenommene Wert und die Qualität des Angebots eines Anbieters steigen in diesem Fall (Li & Xie, 2010, S. 1; Hansen et al., 2008, S. 213). Das wiederum erhöht die Kaufabsichten (Keh & Xie, 2009, S. 738).

Übertragen auf die im Rahmen von Projekt 1 betrachtete Problemstellung steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden einen Lieferanten ohne bestehende Geschäftsbeziehungen für ein neues Projekt wählen, wenn dieser Lieferant bekannt ist und eine gute Reputation vorweisen kann. Entsprechend ist die Hypothese zu formulieren:

*Hypothese 3: Wenn der Anbieter ohne bestehende Geschäftsbeziehungen bekannt ist und über einen guten Ruf verfügt (im Vergleich dazu, dass er unbekannt ist bzw. keinen guten Ruf hat), reduzieren sich die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und es steigt die Absicht, das Angebot des Out-Suppliers zu wählen.*

### **3.2.3 Einfluss der Zufriedenheit mit dem In-Supplier auf die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und die Kaufabsicht**

Die Kundenzufriedenheit verstärkt die Kundenloyalität (Khan et al., 2020, S. 16) und steigert den Anteil eines Lieferanten am gesamten Einkaufsvolumen des Kunden (Vieira et al., 2014, S. 105). Dies gilt auch im Kontext professioneller Dienstleistungen (Arslanagic-Kalajdzic & Zabkar, 2017, S. 55). Untersuchungen von Manoj und Sunil (2011, S. 337) im Kontext von Telekom-Dienstleistungen für Manager sowie von Picón et al. (2014, S. 750) im Kontext von Versicherungsdienstleistungen für Unternehmen haben gezeigt, dass die Zufriedenheit der Kunden mit dem aktuellen Anbieter nicht nur die wahrgenommenen Wechselkosten, sondern auch die Loyalität gegenüber dem aktuellen Anbieter erhöht. Im Gegensatz dazu konnten Matzler et al. (2015, S. 126) im Kontext von Informations- und Kommunikationstechnologie-Dienstleistungen zwar ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kaufabsicht, nicht aber einen signifikanten Effekt auf die prozeduralen Wechselkosten nachweisen.

Die Ursachen für den positiven Einfluss der Kundenzufriedenheit auf das Cross-Buying-Kaufverhalten sind das höhere Vertrauen in den aktuellen Anbieter (Askariazad & Babakhani, 2015, S. 26; Hannan et al., 2017, S. 349) und damit höhere wahrgenommene Opportunitätskosten beim Wechsel des Dienstleistungsanbieters (Hellier et al., 2003, S. 1770). Diese Ergebnisse und di-

verse andere Studien zu den Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf Kauf- und Wiederkaufabsichten im B2B-Kontext (z. B. Prihatna et al., 2021, S. 769; Sharma, 2021, S. 13; Sofnia & Paramarta, 2019, S. 1039; Russo et al., 2017, S. 668) stützen die Annahme, dass sich die Zufriedenheit mit dem aktuellen Lieferanten positiv auf die Absicht auswirkt, diesem Anbieter zusätzlich weitere Projekte in Auftrag zu geben. Je höher die Zufriedenheit eines Kunden mit dem aktuellen Anbieter ist, desto geringer ist demnach die Absicht des Kunden, für ein neues Projekt einen Lieferanten ohne bestehende Beziehungen zu wählen. Aus der Sicht des Out-Suppliers lässt sich daher folgende Hypothese aufstellen:

*Hypothese 4: Je geringer die Kundenzufriedenheit mit dem aktuellen Lieferanten ist, desto geringer sind die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und desto höher ist die Absicht, den Anbieter ohne bestehende Geschäftsbeziehungen für eine neue wissensintensive Unternehmensdienstleistung zu wählen.*

### 3.2.4 Einfluss der wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten auf die Kaufabsicht

Bedingt durch die Eigenschaften der wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen können diese nur bedingt bewertet werden (Edvardsson et al., 2008, S. 340). Die mit einem In-Supplier in der Vergangenheit gemachte Erfahrung ist ein zentraler Einflussfaktor für die Kaufentscheidung (Ngobo, 2004, S. 1149). Das bereits aufgebaute Vertrauen begünstigt den In-Supplier (Dwyer et al., 1987, S. 18). In der Regel messen Kunden diesem Wert mehr Gewicht bei als den Informationen über einen Out-Supplier (Rajamma et al., 2011, S. 110; Stapelberg, 2012, S. 70). Kunden bleiben in der Regel dem In-Supplier treu, da der erwartete Zusatznutzen einer neuen Geschäftsbeziehung geringer ist als das wahrgenommene Risiko, das mit dem Wechsel verbunden ist. Sie haben keine Erfahrungen mit einem Out-Supplier und dementsprechend keine klaren Vorstellungen von dessen Fähigkeiten.

Ein Anbieter wissensintensiver Unternehmensdienstleistungen verfügt über mehr Expertise als der Kunde im relevanten Aufgabenbereich (Wang et al., 2019b, S. 174). Bedingt durch diese Informationsasymmetrie besteht häufig eine Abhängigkeit zwischen dem Dienstleistungsanbieter und dem Auftraggeber (Haensel & Hofmann, 2018, S. 1190; Lessard, 2015, S. 183). Da die komplexe Auswahl des jeweils optimalen Anbieters entscheidend für das Erreichen der definierten unternehmerischen Ziele ist, geht eine solche Wissensasymmetrie mit einer erheblichen Unsicherheit aufseiten des Käufers einher (Casidy et al., 2018, S. 34; Bolander et al., 2018, S. 109).

Die wahrgenommenen Risiken im Zusammenhang mit der Lieferantenwahl generieren Wechselkosten. Diese sind bei der Angebotsevaluation professioneller Dienstleistungen von grosser

Bedeutung (z. B. Narayandas, 2005, S. 3; Matzler et al., 2015, S. 126; Yanamandram et al., 2006, S. 6). Je geringer das Risiko und die Komplexität sind, desto geringer sind die Wechselkosten (Hutt & Speh, 2014, S. 52).

Die Wechselkosten setzen sich aus monetären und nichtmonetären Komponenten zusammen (Thompson et al., 2019, S. 140). Die nichtmonetären Komponenten umfassen z. B. den psychologischen Aufwand und die Zeit, welche die Kunden investieren, um ihre bisherige Lieferantenbeziehung zu beenden und eine neue einzugehen (Barroso & Picón, 2012, S. 540). Gemäss der Kategorisierung von Blut et al. (2016, S. 88) umfassen Wechselkosten prozedurale, finanzielle und relationale Dimensionen. Im Fokus des vorliegenden Projekts stehen die prozeduralen Wechselkosten. Die Verwendung einer bestimmten Projektmanagement-Methode beeinflusst den Prozess, hat aber keine oder nur geringe Auswirkungen auf die relationalen und finanziellen Aspekte der Wechselkosten.

Wechselkosten machen die Wahl eines neuen Dienstleisters für Kunden riskant oder kostspielig, (Han & Sung, 2008, S. 811; Jones et al., 2002, S. 442). Werden diese Kosten höher wahrgenommen, führt dies zu einer geringeren Absicht, einen neuen Anbieter für ein neues Projekt zu wählen (Geiger et al., 2012, S. 86; Russo et al., 2017, S. 671). Dadurch entsteht eine höhere Loyalität gegenüber den bestehenden Anbietern (Milan et al., 2015, S. 117). Aus diesen Argumenten lässt sich die folgende Hypothese ableiten:

*Hypothese 5: Je geringer die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten sind, desto höher ist die Absicht eines Kunden, einen Anbieter ohne bestehende Geschäftsbeziehungen für eine neue wissensintensive Unternehmensdienstleistung zu wählen.*

### 3.2.5 Untersuchungsmodell für Projekt 1

Das in Abbildung 1 veranschaulichte Modell fasst die oben dargestellten theoretischen Überlegungen zusammen.

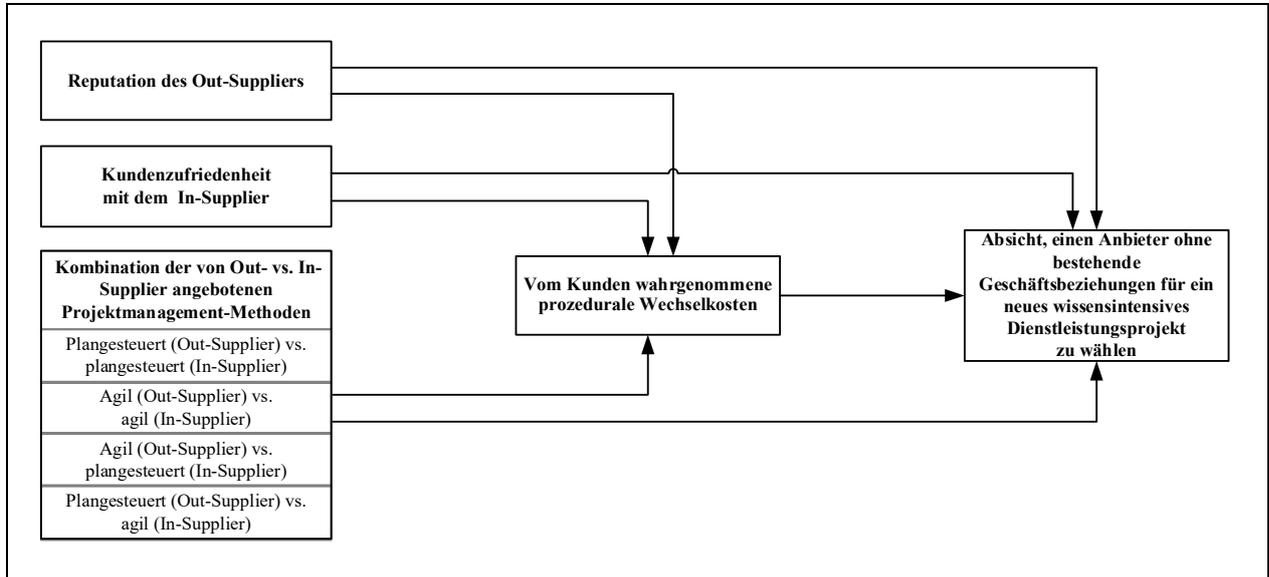


Abbildung 1 Untersuchungsmodell für Projekt 1

## 3.3 Empirische Studie im Rahmen von Projekt 1

### 3.3.1 Design, Szenarien und Abläufe der Datenerhebung in Projekt 1

Die Überprüfung der vorgängig hergeleiteten Hypothesen und des Untersuchungsmodells erfolgte im Rahmen einer empirischen Studie. Zur Überprüfung des Einflusses verschiedener Konstellationen von Projektmanagement-Methoden auf die wahrgenommenen Wechselkosten und das Käuferverhalten wurde ein experimentelles Design gewählt. Ein solcher Untersuchungsansatz ist typisch für Präferenzuntersuchungen (Louviere et al., 2010, S. 60). Er ermöglicht die Analyse der Wirkung einer oder mehrerer unabhängiger Variablen auf die abhängige Variable, ohne dass unkontrollierbare Variablen das Untersuchungsergebnis verfälschen. Da nur die unabhängigen Variablen manipuliert werden, ermöglichen Experimente nicht nur die Analyse des Zusammenhangs zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen, sondern lassen auch Ursache-Wirkungs-Aussagen zu (Spilski et al., 2018, S. 60). Unabhängig von diesen Vorteilen des projektiven experimentellen Designs waren eine Feldstudie mit Ex-post-facto-Design oder eine Verhaltensbeobachtung (vgl. Kuß, 2012, S. 147) keine zielführenden Optionen, da der akquisitorische Einsatz agiler Vorgehensweisen in der Vorkauf- und Kaufentscheidungsphase im betrieblichen Alltag bisher selten ist.

Das Experiment basierte auf einer mentalen Simulation (Würz, 2007, S. 5). Den inhaltlichen Rahmen für die Szenarien bildete die Konzeption einer neuen digitalen Lösung für die Kundeninteraktion im Auftrag eines fiktiven B2B-Unternehmens. Der Informations- und Kommunikationstechnologie-Kontext wurde gewählt, da Projekte in diesem Bereich typische Beispiele für wissensintensive Unternehmensdienstleistungen sind (Motogna, 2017, S. 78). Basis für das Experiment bildete ein 4 (Konstellationen der Projektmanagement-Methoden: In-Supplier: agil, Out-Supplier: agil; In-Supplier: plan, Out-Supplier: plan; In-Supplier: agil, Out-Supplier: plan; In-Supplier: plan, Out-Supplier: agil) x 2 (Reputation des Out-Supplier: unbekannt; bekannt, mit gutem Ruf) x 2 (Zufriedenheit mit In-Supplier: gering; hoch) Between-Subjects-Ansatz. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der manipulierten Variablen. Die Kombination der Variablen mit den jeweils unterschiedlichen Ausprägungen führte zu 16 verschiedenen Entscheidungssituationen. Jedem Teilnehmenden wurde eine zufällig generierte Entscheidungssituation vorgelegt.

Tabelle 4 Szenarien: Manipulierte Variablen und Ausprägungen

Variablen	Ausprägungen (inkl. in Szenarien beschriebene Charakteristika)	
Beziehung zum Lieferanten	<i>In-Supplier</i> [CurrentProvider AG] ‹Seit Jahren arbeitet Ihr Arbeitgeber mit der CurrentProvider AG zusammen. Trotzdem haben Sie keine besondere Loyalität zu diesem Anbieter. Persönliche Beziehungen gehen nicht über professionellen Small Talk hinaus.›	<i>Out-Supplier</i> [NewSupplier AG] ‹Ihr Arbeitgeber hat noch nie mit der NewSupplier AG zusammengearbeitet. Es existieren keine Beziehungen (weder persönlich noch geschäftlich).›
Projektmanagement-Methode	<i>Agile Projektmanagement-Methoden</i> ‹Projektstruktur: Iteratives Vorgehen. Das Projekt wird im Rahmen einzelner, in sich abgeschlossener, sequenziell buchbarer Teilschritte realisiert. Während des Projektes erarbeitete Teillösungen werden Schritt für Schritt im Markt eingeführt.›  ‹Anforderungen und Lieferobjekte: Im Rahmen des ersten Teilprojektes werden die Bedürfnisse der Kunden näher analysiert. Die im folgenden Teilprojekt zu liefernden Objekte werden jeweils im Rahmen des laufenden Teilprojektes zusammen mit dem Auftraggeber definiert und verbindlich offeriert.›  ‹Vertragliche Verpflichtungen: Der Auftraggeber gibt jeweils nur den nächsten Teilschritt frei und verpflichtet sich zu keinen weiteren Schritten. Aussteigen ist nach jedem in sich abgeschlossenen Teilprojekt ohne Auswirkungen auf die Kosten möglich.›  ‹Kooperation im Projekt: Intensive Zusammenarbeit in allen Teilprojekten. Der Auftraggeber ist aktives Mitglied im Projektteam.›	<i>Plangesteuerte Methoden</i> ‹Projektstruktur: Lineares Vorgehen. Die E-Commerce-Lösung wird im Rahmen eines Gesamtprojektes realisiert. Die Lösung wird mit all ihren Zusatzfunktionalitäten am Ende des Projektes in einem Schritt im Markt eingeführt.›  ‹Anforderungen und Lieferobjekte: Vor Projektstart werden alle Anforderungen abschliessend definiert. Änderungen der im Vertrag definierten Lieferobjekte bedingen eine Vertragsveränderung mit entsprechenden Preisanpassungen.›  ‹Vertragliche Verpflichtungen: Der Auftraggeber verpflichtet sich zur Bezahlung der gesamten Projektsumme. Es gibt keine Möglichkeit, ohne Folgen für die Kosten aus dem Projekt auszusteigen.›  ‹Kooperation im Projekt: Periodische, formale Besprechungen. Klassische, distanzierte Auftraggeber-Lieferanten-Beziehung.›
Kundenzufriedenheit <sup>1</sup>	<i>hoch</i> ‹Ihre Zufriedenheit mit der Leistung der CurrentProvider AG ist hoch.›	<i>gering</i> ‹Mit der Leistung der CurrentProvider AG sind Sie unzufrieden.›
Reputation <sup>2</sup>	<i>bekannt, mit gutem Ruf</i> ‹Die Ihnen vom Hörensagen bekannte NewSupplier AG geniesst einen guten Ruf in der Branche.›	<i>unbekannt</i> ‹Die Ihnen unbekannte NewSupplier AG ist in der Branche ein unbeschriebenes Blatt.›

Anmerkungen: <sup>1</sup>Das Angebot des In-Suppliers wurde um die Aussage zur Kundenzufriedenheit ergänzt; <sup>2</sup>Das Angebot des Out-Suppliers wurde um die Angaben zur Reputation ergänzt.

Die Szenarien starteten mit einer kurzen Einführung zum Hintergrund eines fiktiven mittelständischen Anbieters von Kühlschmierstoffen für die Metallbearbeitung. Danach wurde die Entscheidungssituation beschrieben. Das dargestellte Unternehmen war auf der Suche nach einem Entwicklungspartner für die angestrebte völlig neue E-Shop-Lösung mit einem innovativen Produktkonfigurator. Explizit wurde darauf hingewiesen, dass das Projekt gemäss der Wahrnehmung der Geschäftsleitung einen hohen Unsicherheitsgrad aufweist und erfolgskritisch für die Umsetzung der neuen Unternehmensstrategie ist. Im Anschluss daran wurden die zur Wahl stehenden zwei Angebote von je einem In- und Out-Supplier vorgestellt. Neben der bestehenden resp. nicht bestehenden Lieferantenbeziehung unterschieden sich die Angebote hinsichtlich der jeweils eingesetzten Projektmanagement-Methoden. Darüber hinaus wichen die Szenarien bezüglich des Grads der Zufriedenheit mit dem In-Supplier und der Reputation des Out-Suppliers voneinander ab (vgl. Tabelle 5). Im Gegensatz dazu wiesen die Offerten bezogen auf den Preis (CHF 400'000) und die Projektdauer (18 Monate) keine Unterschiede auf. Da das Wissen über agile und plangetriebene Projektmanagement-Methoden nicht durchweg vorhanden resp. diffus ist, wurde auf die Verwendung der Begriffe «agil» und «plangesteuert» verzichtet, um Verwechslungen zu vermeiden. Die angebotenen Projektmanagement-Methoden wurden erklärt, indem die typischen Charakteristika der agilen und plangesteuerten Methoden in Bezug auf die Projektstruktur hervorgehoben wurden (vgl. Tabelle 4).

Die Befragten wurden zusätzlich darüber informiert, dass ein internes Projektteam alle Angebote evaluiert hat und die zwei zur Wahl stehenden Angebote alle Leistungsanforderungen erfüllen. Im Weiteren wurde darauf hingewiesen, dass es keine direkten Synergien mit bereits realisierten Projekten gibt und bei der Angebotswahl keine unmittelbaren finanziellen Folgen wie verlorene Mengenrabatte berücksichtigt werden müssen.

Nach dem Erfassen der Entscheidungssituation und der zur Wahl stehenden Angebote wurden die Befragten gebeten, sich in die Rolle des entscheidenden Geschäftsleitungsmitglieds zu versetzen. Aus dieser Perspektive sollten die Befragten auf einer bipolaren Skala angeben, ob sie eher das Angebot des für sie neuen Lieferanten ohne bestehende Beziehungen oder das Angebot eines Lieferanten, mit dem das Unternehmen bereits Geschäftsbeziehungen unterhält, vorziehen würden. Die Teilnehmenden wurden darauf hingewiesen, dass gemäss der Beschaffungsstrategie der Anbieter gewählt werden sollte, der in der jeweiligen Situation das Angebot mit dem besten Nutzen-Aufwand-Verhältnis unterbreitet, unabhängig von der Anzahl der Lieferanten. Anschliessend wurde der Grad der Zustimmung zu verschiedenen Aussagen im Zusammenhang mit

dieser Entscheidungssituation abgefragt (vgl. Tabelle 6). Den Abschluss dieses Teils der Befragung bildete ein zusätzliches Szenario, in welchem der bereits bekannte Lieferant sein Angebot zurückzog und die Teilnehmenden nur die Wahl zwischen einem agilen und einem plangesteuerten Angebot von zwei Anbietern ohne bestehende Lieferantenbeziehungen hatten.

Zur Prüfung, ob die Auskunftspersonen die Unterschiede zwischen den zur Wahl stehenden Angeboten verstanden haben, wurde im Anschluss an die erhobene Kaufabsicht die Frage gestellt, auf welchen Annahmen die Antworten basierten. Abgefragt wurden alle manipulierten Variablen (Gleichheit der Projektmanagement-Methode: ‹Hinsichtlich der Projektmanagement-Methode sind die Angebote für das neue Projekt: gleich (= 1), ..., sehr unterschiedlich (= 7)›; Kundenzufriedenheit mit dem In-Supplier: ‹Wie beurteilen Sie die Zufriedenheit der Zielkunden mit dem Vorlieferanten: sehr geringe Zufriedenheit (= 1), ..., sehr hohe Zufriedenheit (= 7)›; Reputation des Out-Supplier-Vorlieferanten: schlechter vs. guter Ruf). Die statistische Prüfung zeigt, dass die Manipulationen erfolgreich waren (Gleichheit der Projektmanagement-Methode: wenn die Methoden gleich waren  $M = 2.024$ ; wenn die Methoden ungleich waren  $M = 6.603$ ,  $t = -52.319$ ,  $p < 0.001$ ; Zufriedenheit mit dem In-Supplier: hohe Zufriedenheit (manipuliert):  $M = 5.814$ ; geringe Zufriedenheit (manipuliert):  $M = 2.734$ ,  $t = -33.170$ ,  $p < 0.001$ ; Reputation des Out-Suppliers: Die Befragten stuften die Reputation wie von der Manipulation beabsichtigt ein ( $X^2 = 610.073$ ,  $p < 0.001$ ;  $H_{\text{Manipulation richtig wahrgenommen}} = 870$ ,  $H_{\text{Manipulation falsch wahrgenommen}} = 101$ ). Da zur Überprüfung der Hypothesen die abgefragte Reputation des Out-Suppliers in das PROCESS-Modell aufgenommen wurde (vgl. Kap. 3.3.4), wurden die Antwortenden mit falsch wahrgenommener Manipulation nicht aus der Stichprobe entfernt.

### 3.3.2 Stichprobe von Projekt 1

Die Befragten wurden aus den 14'892 zum Wirtschaftsforum Olten 2019 (<https://www.fhnw.ch/plattformen/wirtschaftsforum/>) Eingeladenen rekrutiert. Die Zielgruppe, der von der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW organisierten, jährlich stattfindenden Tagung sind die Alumni der Nachdiplomstudiengänge der Hochschule für Wirtschaft der FHNW sowie weitere Entscheidungsträger aus meist kleineren oder mittelständischen Schweizer Unternehmen. Vor diesem Hintergrund ist es wahrscheinlich, dass die Befragten in ihrem beruflichen Alltag in zentralen Rollen bei Beschaffungsentscheidungen eingebunden sind.

Die webbasierte Befragung wurde im November 2019 in der Schweiz durchgeführt. Insgesamt füllten 971 Teilnehmer den Onlinefragebogen (Rücklaufquote = 6,5 %) gültig und vollständig aus. Datensätze, bei denen die Antwortenden auffällig wenig Zeit für das Lesen des Szenarios

und im Vergleich zu den anderen Teilnehmern sehr wenig Zeit für die Studienteilnahme benötigt hatten, wurden in der Auswertung nicht berücksichtigt, wie es beispielsweise auch Maar (2019, S. 55) empfiehlt. Bei den Auskunftspersonen (603 Männer, 368 Frauen) handelte es sich hauptsächlich um Führungskräfte von Unternehmen unterschiedlicher Grösse aus verschiedenen Branchen. Tabelle 5 zeigt die Ergebnisse des Rücklaufes und gibt einen Einblick in den beruflichen Hintergrund der Studienteilnehmer. Da die Einkaufsabteilung meist nicht an der Beschaffung von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen beteiligt ist (D'Antone & Bonomi Santos, 2016, S. 179), stellt der aufgrund der Zielgruppe der befragten Personen zu erwartende geringe Anteil von Antwortenden mit Tätigkeitsschwerpunkt «Einkauf» (2.8 %) kein Problem dar.

Es gab keine Anzeichen für eine Verzerrung der Antworten, da ein Vergleich der früher und später Befragten hinsichtlich ihres Hintergrundes (Variablen: Branche, Aufgabe, Geschlecht) basierend auf den Ergebnissen der Pearson Chi-Quadrat-Tests keine Hinweise auf Unterschiede zwischen den beiden Gruppen lieferte (Chi-Quadrat (Branche) = 20.845;  $p = 0.185$ ; Chi-Quadrat (Aufgabe) = 3.163;  $p = 0.870$ ; Chi-Quadrat (Geschlecht) = 0.010;  $p = 0.921$ ) (vgl. Armstrong & Overton, 1977, S. 397).

Tabelle 5 Rücklaufbeschreibung und Hintergrund der Auskunftspersonen in Projekt 1

Angeschriebene Personen		14'892 Personen	
Zur Überprüfung des Untersuchungsmodells vollständige Datensätze		971 (Antwortquote: 6.5 %)	
		<b>Absolut</b>	<b>In %</b>
Branche	Bank/Finanzdienstleister	78	8.0 %
	Versicherung	32	3.3 %
	IT (Hardware/Software)	43	4.4 %
	Telekom	17	1.8 %
	Consulting	56	5.8 %
	Pharma, Chemie	33	3.4 %
	MedTech	15	1.5 %
	Sonstige Industrie	72	7.4 %
	Transport und Verkehr	34	3.5 %
	Energieversorgung	35	3.6 %
	Gesundheitswesen	54	5.6 %
	Staatliche und staatsnahe Betriebe	145	14.9 %
	Kommunikation/Werbung/Medien	38	3.9 %
	Gross-, Detailhandel	54	5.6 %
	NGO/NPO	72	7.4 %
	Sonstige	182	18.7 %
	Keine Angaben	11	1.1%
Unternehmensgrösse	Micro (< 10 Mitarbeitende)	127	13.1 %
	Klein (10–49 Mitarbeitende)	155	16.0 %
	Mittel (50–249 Mitarbeitende)	247	25.4 %
	Gross (250–2499 Mitarbeitende)	242	24.9 %
	Sehr Gross (> 2500 Mitarbeitende)	171	17.6 %
	Keine Angaben	29	3.0 %
Funktionen im Unternehmen	Geschäftsleitung (CEO, CIO etc.)	226	23.3 %
	Abteilungsleitung	190	19.6 %
	Teamleitung	156	16.1 %
	Mitarbeitende ohne Leitungsfunktion	281	28.9 %
	Andere	94	9.7 %
	Keine Angaben	24	2.5%
Aktueller Hauptaufgabenbereich	Entwicklung	50	5.1 %
	Beschaffung/Einkauf/Logistik	27	2.8 %
	Produktion und Dienstleistungserbringung	50	5.1 %
	Marketing und Vertrieb	208	21.4 %
	Informatik	82	8.4 %
	Rechnungswesen, HR etc.	160	16.5 %
	Meine Tätigkeit lässt sich keinem Bereich zuordnen.	133	13.7 %
	Andere	252	26.0 %
	Keine Angaben	9	0.9%

### 3.3.3 Operationalisierung der Variablen von Projekt 1

Die Absicht, die neue wissensintensive Unternehmensdienstleistung bei einem Anbieter mit resp. ohne bestehende Geschäftsbeziehungen zu beschaffen, wurde in Anlehnung an Liu et al. (2019, S. 1598) sowie Zeithaml et al. (1996, S. 37) mit einem siebenstufigen semantischen Differential gemessen (‹Welches der zur Wahl stehenden Angebote würden Sie bevorzugen?› / ‹Sehr starker Vorzug Angebot CurrentProvider AG› (= 1) bis zu ‹Sehr starker Vorzug Angebot NewSupplier AG› (= 7)). Gestützt auf Jones et al. (2002, S. 444), Lam et al. (2004, S. 299), Matzler et al. (2015, S. 123) und Russo et al. (2016, S. 894) sowie Yang und Peterson (2004, S. 811) wurden die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten mit zehn Items operationalisiert. Diese ins Deutsche übersetzten und an den Fall angepassten Items wurden mit einer siebenstufigen Ratingskala gemessen (1 = ‹stimme überhaupt nicht zu› bis 7 = ‹stimme voll zu›).

Die Prüfung, ob diese zehn Items die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten wie beabsichtigt messen, erfolgte im Rahmen einer explorativen Faktorenanalyse mit der SPSS-Software (KMO = 0.856; Bartlett-Test  $p < 0.001$ ). Basierend auf den Ergebnissen wurden zwei Items mit sehr niedrigen Ladungen ( $< 0.600$ ) aus der weiteren Analyse ausgeschlossen (vgl. Hair et al., 2014, S. 120). Die verbleibenden acht Items laden auf denselben Faktor (siehe Tabelle 6). Der Wert für Cronbachs Alpha von 0.838 zeigt, dass die ausgewählten Items das Konzept der wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten zuverlässig messen.

Tabelle 6 Items der wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten: Ergebnis der explorativen Faktorenanalyse (vor und nach Ausschluss)

	Faktorladung vor Ausschluss	Faktorladung nach Ausschluss
Es würde viel Zeit und Mühe brauchen, sich an die Zusammenarbeit mit dem neuen Partner zu gewöhnen.	0.760	0.777
Wenn ich den Auftrag an die NewSupplier AG [Out-Supplier] vergeben würde, würde es mich viel Zeit und Mühe kosten, dem neuen Partner zu erklären, was wir brauchen.	0.710	0.733
Ein Wechsel von unserem bestehenden Partner zur NewSupplier AG [Out-Supplier] würde zu versteckten, unvorhersehbaren Kosten führen.	0.693	0.712
Sich daran zu gewöhnen, wie die NewSupplier AG [Out-Supplier] funktionieren würde, wäre schwierig.	0.668	0.687
Es würde mein Unternehmen viel Mühe und Zeit kosten, von unserem bestehenden Partner CurrentProvider AG [In-Supplier] zur NewSupplier AG [Out-Supplier] zu wechseln.	0.636	0.662
Ich würde wahrscheinlich finanziell zu einem schlechten Geschäft kommen, wenn ich das Angebot der NewSupplier AG [Out-Supplier] annehmen würde.	0.641	0.653
Wir würden uns unsicher fühlen, wenn wir das Angebot der NewSupplier AG [Out-Supplier] wählen würden.	0.658	0.628
Der Wechsel zur NewSupplier AG [Out-Supplier] würde wahrscheinlich zu unerwartetem Ärger führen.	0.619	0.620
Ich bin mir nicht sicher, wie der Servicelevel wäre, wenn ich das Angebot des neuen Partners NewSupplier AG annehmen würde.	0.495	
Wenn ich den Auftrag an den neuen Partner vergeben würde, wäre ich mit den Spielregeln der NewSupplier AG nicht vertraut.	0.576	

Im Kontext von B2C-Dienstleistungen können der Hintergrund und das Umfeld der Personen die Wahrnehmung der Wechselkosten beeinflussen (Burnham et al., 2003, S. 113). Da sowohl im B2C- als auch im B2B-Kontext Menschen die Wechselkosten wahrnehmen, wurde vermutet, dass diese Erkenntnisse auch im B2B-Untersuchungskontext relevant sein könnten. Entsprechend wurden persönliche Dimensionen (Geschlecht, Alter) und der berufliche Hintergrund (aktuelle Aufgabe, Funktion, Branche, Erfahrung mit agilen Methoden) der Teilnehmenden als Kontrollvariablen in die Analyse miteinbezogen. Da die erste Datenanalyse mittels einer multiplen Regressionsanalyse (gleichzeitig ins Modell eingefügte unabhängige Variablen: alle Kontrollvariablen; abhängige Variable: Kaufabsicht) ergeben hat, dass diese Variablen keinen Einfluss auf die Kaufabsicht haben, wurden sie von der weiteren Analyse ausgeschlossen (Geschlecht:  $\beta = -0.203$ ,  $t = -1.345$ ,  $p = 0.179$ ; Alter:  $\beta = -0.006$ ,  $t = -0.086$ ,  $p = 0.932$ ; aktuelle Aufgabe:  $\beta = 0.047$ ,  $t = 1.553$ ,  $p = 0.121$ ; Funktion:  $\beta < 0.001$ ,  $t = 0.000$ ,  $p = 1.000$ ; Erfahrung mit

agilen Methoden:  $\beta = 0.071$ ,  $t = 0.460$ ,  $p = 0.646$ ; Branche:  $\beta = -0.012$ ,  $t = -0.864$ ,  $p = 0.388$ ; Unternehmensgrösse:  $\beta = 0.053$ ,  $t = 0.888$ ,  $p = 0.375$ ).

In Anlehnung an Podsakoff et al. (2012, S. 548 ff.) wurden bei der Entwicklung des Fragebogens und der Durchführung der Erhebung prozedurale Massnahmen ergriffen, um Antwortverzerrungen zu vermeiden: In der Einleitung des Fragebogens wurden die Befragten über den Zweck der Studie informiert und darauf hingewiesen, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt und ihre Daten anonym behandelt werden. Bewusst wurden in der Erhebung einfache, klare Formulierungen verwendet. Um eine Verzerrung durch soziale Erwünschtheit zu verhindern, wurde auf Begriffe mit positiver oder negativer Konnotation verzichtet. Das entwickelte Szenario und der Fragebogen wurden vorab mit 45 Marketingstudierenden im letzten Studienjahr auf Klarheit und Eindeutigkeit getestet.

### 3.3.4 Überprüfung der Hypothesen von Projekt 1

Die Hypothesen wurden mithilfe von PROCESS (vgl. Hayes, 2018) und einer einfaktoriellen Varianzanalyse (ANOVA mit Post-hoc-Analysen, realisiert mit SPSS) getestet. Die Kombination der Methoden wurde gewählt, um zusätzlich zur Analyse der Struktur und der Effekte die Unterschiede zwischen den verschiedenen Konstellationen von Projektmanagement-Methoden zu ermitteln (vgl. Heimsch et al., 2018, S. 234 ff.).

Die vier unterschiedlichen Konstellationen der Projektmanagement-Methoden bildeten die unabhängige Variable. Die abhängige Variable war der Grad der Absicht, einen Anbieter ohne resp. mit bestehender Geschäftsbeziehung zu wählen. Diese unabhängigen und abhängigen Variablen fanden Eingang in beide Auswertungen.

Die eingesetzte PROCESS-Software (V3.0 für SPSS) basiert auf dem Regressionsansatz und ermöglicht Mediations-, Moderations- und konditionelle Prozessanalysen anhand vordefinierter Modelle (Hayes, 2018, S. 3). Die strukturell dem Untersuchungsmodell entsprechende PROCESS-Modellvorlage 4 wurde mit mittelwertzentrierten Variablen für 10'000 Bootstrap-Stichproben mit Konfidenzintervall 95 % gerechnet. Die Höhe der wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten wurde als Mediator integriert und die abgefragte Reputation des Out-Suppliers sowie die Kundenzufriedenheit mit dem In-Supplier wurden zusätzlich in das Modell aufgenommen. Die Referenzkategorie für die Analyse der Auswirkungen der unterschiedlichen Konstellationen von Projektmanagement-Methoden auf die Kaufabsicht bildete die Konstellation, in der beide Anbieter einen plangesteuerten Ansatz verwenden. Diese Konstellation wurde als Referenzkategorie herangezogen, da plangesteuerte Methoden den traditionellen Ansatz darstellen

und weiterhin gängige Praxis sind (vgl. Project Management Institute, 2017b, S. 2). Die Ergebnisse der PROCESS-Analyse sind in Tabelle 7 zusammengefasst.

Tabelle 7 Auswirkungen von Kombinationen von Projektmanagement-Methoden auf die wahrgenommenen Wechselkosten und die Absicht, den Out-Supplier zu wählen

Einflussfaktor	Mediator		Abhängige Variable	
	Wahrgenommene prozedurale Wechselkosten		Absicht, den Out-Supplier anstelle des In-Suppliers zu wählen	
	R <sup>2</sup> = 0.118		R <sup>2</sup> = 0.526	
	β	t-Wert	β	t-Wert
Konstante	3.263	43.692***	7.848	38.827***
Wahrgenommene prozedurale Wechselkosten	---	---	-0.579	-10.973***
Reputation des Out-Suppliers	-0.177	-3.002**	0.263	2.791**
Zufriedenheit mit dem In-Supplier	0.083	5.689***	-0.407	-17.665***
Kombination der Projektmanagement-Methoden ( <i>direkter Effekt</i> )				
<i>Out-Supplier = agil; In-Supplier = agil</i>	0.016	0.324	-0.023	-0.278
<i>Out-Supplier = agil; In-Supplier = plan</i>	-0.405	-8.034***	1.274	16.405***
<i>Out-Supplier = plan; In-Supplier = agil</i>	0.286	5.661***	-1.039	-11.701***
Kombination der Projektmanagement-Methoden ( <i>indirekter Effekt</i> )				[ LLCI, ULCI]
<i>Out-Supplier = agil; In-Supplier = agil</i>				-0.009 [-0.065, 0.046]
<i>Out-Supplier = agil; In-Supplier = plan</i>				0.234 [0.167, 0.309]
<i>Out-Supplier = plan; In-Supplier = agil</i>				-0.165 [-0.231, -0.104]
Kombination der Projektmanagement-Methoden ( <i>Gesamteffekt</i> )				
<i>Out-Supplier = agil; In-Supplier = agil</i>				-0.032 [-0.202, 0.138]
<i>Out-Supplier = agil; In-Supplier = plan</i>				1.509 [1.353, 1.664]
<i>Out-Supplier = plan; In-Supplier = agil</i>				-1.204 [-1.381, -1.027]

agil = agile Projektmanagement-Methode; plan = plangesteuerte Projektmanagement-Methode;  
\*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

Die Ergebnisse in Tabelle 7 zeigen, dass falls sowohl der Out- als auch der In-Supplier agile Projektmanagement-Methoden offerieren, dies nicht zur Wahrnehmung geringerer prozeduraler Wechselkosten führt und auch nicht zu einer höheren Absicht, den Out-Supplier anstelle des In-Suppliers zu wählen, als in der Konstellation, in der beide plangesteuerte Methoden offerieren. Als logische Konsequenz sind der indirekte Pfad <Projektmanagement-Methode via wahrgenommene Wechselkosten auf die Kaufabsicht> (LLCI = -0.065, ULCI = 0.046) und der Gesamteffekt (LLCI = -0.202, ULCI = 0.138) dieser Konstellation auf die Absicht, den Out-Supplier anstelle des In-Suppliers zu wählen, nicht signifikant, wie die Konfidenzintervalle zeigen, die <0> enthalten (siehe Tabelle 7 untere Hälfte). Die Mittelwerte in Tabelle 9 zeigen ausserdem, dass sich die

Wahrnehmung der prozeduralen Wechselkosten und die Kaufabsicht nicht unterscheiden, wenn der In-Supplier und der Out-Supplier die gleiche Projektmanagement-Methode verwenden. Der Post-hoc-Test (vgl. Tabelle 8; (2) vs. (1)) bestätigt dieses Ergebnis und zeigt, dass sich die Mittelwertdifferenzen der wahrgenommenen Wechselkosten und der Absicht, den Out-Supplier zu wählen, für die entsprechenden Konstellationen nicht signifikant unterscheiden. Basierend auf diesen Ergebnissen wird Hypothese 1 nicht gestützt. Wenn der In- und der Out-Supplier agile Methoden zur Leistungsrealisation anbieten, reduzieren die vom Out-Supplier angebotenen agilen Projektmanagement-Methoden die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten nicht und die Absicht, dass der Kunde das Angebot des Out-Suppliers wählt, steigt nicht.

In der Konstellation, in der der Out-Supplier einen agilen Ansatz und der In-Supplier einen plangesteuerten Ansatz verwendet, sind die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten geringer und die Absicht, den Out-Supplier anstelle des In-Suppliers zu wählen, ist grösser als in der Referenzkonstellation, in der beide Lieferanten einen plangesteuerten Ansatz verwenden (siehe Tabelle 7). In der entgegengesetzten Konstellation (d. h. der Out-Supplier verwendet einen plangesteuerten und der In-Supplier einen agilen Ansatz) steigt die wahrgenommene Höhe der prozeduralen Wechselkosten und es reduziert sich die Absicht, den Out-Supplier anstelle des In-Suppliers zu wählen, im Vergleich zur Referenzkonstellation. Als logische Konsequenz sind die indirekten und die Gesamteffekte dieser zwei Konstellationen im Vergleich zur Referenzkonstellation signifikant (siehe Tabelle 7 untere Hälfte). Die Ergebnisse des Post-hoc-Tests (vgl. Tabelle 8; (3) vs. (1) resp. (4) vs. (1)) unterstützen dieses Ergebnis und bestätigen die Hypothesen 2a und 2b. Die grösste Akquisitionserfolgsaussicht hat der Out-Supplier demnach in der Konstellation, in welcher der Kunde zwischen einem agilen Ansatz eines Out-Suppliers und einem plangesteuerten Angebot des In-Suppliers wählen kann.

Tabelle 8 Einfluss der Konstellationen der Projektmanagement-Methoden auf die wahrgenommenen Wechselkosten und die Absicht, den Out-Supplier zu wählen

Konstellation der Projektmanagement-Methoden	Wahrgenommene prozedurale Wechselkosten	Absicht, den Out-Supplier anstelle des In-Suppliers zu wählen
	F = 26.497 (p < 0.001) F = 142.881 (p < 0.001)	
(1) Out-Supplier = plan; In-Supplier = plan (n = 231)	M = 3.623	M = 3.952
(2) Out-Supplier = agil; In-Supplier = agil (n = 224)	M = 3.539	M = 4.188
(3) Out-Supplier = agil; In-Supplier = plan (n = 249)	M = 3.113	M = 5.759
(4) Out-Supplier = plan; In-Supplier = agil (n = 267)	M = 3.831	M = 2.948
Post-hoc-Tests	Tukey-HSD <sup>1</sup>	Tamhane T2 <sup>2</sup>
(2) vs. (1)	p > 0.100	p > 0.100
(3) vs. (1)	p < 0.001	p < 0.001
(4) vs. (1)	p < 0.100	p < 0.001
(3) vs. (2)	p < 0.001	p < 0.001
(4) vs. (2)	p < 0.010	p < 0.001
(4) vs. (3)	p < 0.001	p < 0.001

agil = agile Projektmanagement-Methode; plan = plangesteuerte Projektmanagement-Methode; <sup>1</sup>Varianzhomogenität gegeben (Levene-Test: F(3,967) = 1.925, p = 0.124); <sup>2</sup>keine Varianzhomogenität vorhanden (Levene-Test: F(3,967) = 45.453, p < 0.001)

Die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten sind niedriger ( $\beta = -0.177$ ,  $t = -3.002^{**}$ ), wenn der Out-Supplier einen guten Ruf hat. Eine höhere Reputation erhöht folglich die Absicht, das Angebot des Out-Suppliers vorzuziehen ( $\beta = 0.263$ ,  $t = 2.791^{**}$ ). Die Annahmen in Hypothese 3 sind somit bestätigt.

Kunden, die mit ihrem aktuellen Lieferanten sehr zufrieden sind, nehmen höhere Wechselkosten wahr ( $\beta = 0.083$ ,  $t = 5.689^{***}$ ) und äussern geringere Absichten, die neue professionelle Dienstleistung von einem ihnen unbekanntem Lieferanten zu beziehen ( $\beta = -0.407$ ,  $t = -17.665^{***}$ ) als Kunden, die mit dem In-Supplier unzufrieden sind. Dieses Resultat unterstützt Hypothese 4.

Auffällig ist, dass der absolute Effekt der Reputation des Out-Suppliers auf die wahrgenommenen Wechselkosten deutlich stärker ist als die Effektstärke der Kundenzufriedenheit auf die Wechselkosten. Im Gegensatz dazu beeinflusst der Grad der Kundenzufriedenheit die Absicht, den Out-Supplier zu wählen, stärker als die Reputation des Out-Suppliers.

Die Ergebnisse in Tabelle 7 zeigen darüber hinaus, dass die Absicht, einen Lieferanten ohne bestehende Beziehungen für ein neues professionelles Dienstleistungsprojekt zu wählen, steigt, je niedriger die vom Kunden wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten sind ( $\beta = -0.579$ ,  $t = -10.973^{***}$ ). Dieses Resultat stützt Hypothese 5 und verdeutlicht, dass die Chancen des Out-

Suppliers in der Neukundenakquisition bei niedrigeren wahrgenommenen Wechselkosten grösser sind.

Bei den Ergebnissen der Pfadanalyse (vgl. Tabelle 7) ist auffällig, dass der Einfluss der Projektmanagement-Methode in der Konstellation <Out-Supplier = agil; In-Supplier = plan> verglichen mit dem Referenzwert grösser ist als der Einfluss der Kundenzufriedenheit mit dem In-Supplier. Dieses Ergebnis hat dazu motiviert, den Einfluss der Projektmanagement-Methode differenziert nach in den Szenarien definierter geringer und hoher Zufriedenheit mit dem In-Supplier zu betrachten. Dabei fällt auf, dass die Akquisitionschancen des Out-Suppliers mit einem agilen Angebot im für ihn ungünstigen Fall der hohen Zufriedenheit mit dem In-Supplier dennoch substantiell sind, sofern der In-Supplier eine plangesteuerte Vorgehensweise offeriert (vgl. Tabelle 9; (3) vs. (1)).

Die Präferenz von Kunden zugunsten von Anbietern mit agilen Vorgehensweisen für die Leistungserbringung wird auch durch eine den Artikel von Bambauer-Sachse und Helbling (2022) ergänzende Zusatzauswertung belegt. Vor Abschluss der Befragung wurden alle Teilnehmenden mit dem Szenario konfrontiert, dass sich der In-Supplier kurzfristig zurückgezogen hat und deshalb nur zwei Angebote von Anbietern ohne bestehende Geschäftsbeziehungen zur Wahl stehen. Die Befragten wurden informiert, dass sich die zwei Angebote nur bezüglich der für die Leistungserbringung angewandten Projektmanagement-Methode unterscheiden, ansonsten aber identisch sind. Wie bei der vorgängigen Untersuchung wurde die Präferenz für das agile resp. plangesteuerte Angebot mit einem siebenstufigen semantischen Differential (1 = <wähle ganz sicher iteratives Angebot>; 7 = <wähle ganz sicher lineares Angebot>) gemessen. Die Befragten, die die Zusatzfrage beantwortet haben, ziehen im beschriebenen Fall das Angebot mit einer agilen Vorgehensweise gemäss den Ergebnissen des t-Tests ( $t = 44.054$ ,  $p < 0.0001$ ,  $N = 962$ ,  $M = 2.041$ ,  $SD = 1.437$ ) sehr stark vor (Cohen's  $d = -1.4366$ ; vgl. Cohen, 1992, S. 157).

Tabelle 9 Auswirkungen von Kombinationen von Projektmanagement-Methoden auf die Kaufabsicht, differenziert nach geringer und hoher Zufriedenheit mit dem In-Supplier

Konstellation der Projektmanagement-Methoden	Absicht, den Out-Supplier anstelle des In-Suppliers zu wählen	
	Geringe Zufriedenheit mit dem In-Supplier <sup>1</sup>	Hohe Zufriedenheit mit dem In-Supplier <sup>1</sup>
	F = 68.539 (p < 0.001)	F = 105.357 (p < 0.001)
(1) Out-Supplier = plan; In-Supplier = plan	M = 5.372 (n = 113)	M = 2.593 (n = 118)
(2) Out-Supplier = agil; In-Supplier = agil	M = 5.475 (n = 120)	M = 2.702 (n = 104)
(3) Out-Supplier = agil; In-Supplier = plan	M = 6.164 (n = 122)	M = 5.370 (n = 127)
(4) Out-Supplier = plan; In-Supplier = agil	M = 3.594 (n = 138)	M = 2.256 (n = 129)
Post-hoc-Tests <sup>2</sup>		
(2) vs. (1)	p > 0.100	p > 0.100
(3) vs. (1)	p < 0.001	p < 0.001
(4) vs. (1)	p < 0.001	p > 0.100
(3) vs. (2)	p < 0.001	p < 0.001
(4) vs. (2)	p < 0.001	p > 0.100
(4) vs. (3)	p < 0.001	p < 0.001

agil = agile Projektmanagement-Methode; plan = plangesteuerte Projektmanagement-Methode; <sup>1</sup>in den Szenarien manipulierte Zufriedenheit mit dem In-Supplier <sup>2</sup>Tamhane T2

### 3.4 Wissenschaftliche Erkenntnisse aus Projekt 1

Primäres Ziel der ersten Studie war es zu untersuchen, ob und wie unterschiedliche Konstellationen der angebotenen Projektmanagement-Methoden des In- und Out-Suppliers die Absicht des Kunden beeinflussen, den Out-Supplier anstelle des In-Suppliers zu wählen. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass verschiedene von In- und Out-Supplier angebotene Projektmanagement-Methoden starke Auswirkungen auf die Kaufabsicht haben. Kunden bevorzugen einen Out-Supplier, wenn dieser agile Projektmanagement-Methoden zur Leistungserbringung offeriert, während sein Konkurrent ein plangesteuertes Vorgehen anbietet. In der Konstellation, in der beide Lieferanten dieselbe Projektmanagement-Methode verwenden, ist der Out-Supplier jedoch gegenüber dem In-Supplier im Nachteil.

Die Resultate bezüglich der Effektstärke der untersuchten Einflussfaktoren zeigen, dass die Konstellation <Out- und In-Supplier offerieren unterschiedliche Projektmanagement-Methoden> im Vergleich zur Referenzkonstellation einen grösseren Einfluss auf die Absicht, den Out-Supplier zu wählen, hat als die Zufriedenheit mit dem In-Supplier. Dieses Ergebnis steht in einem gewissen Widerspruch zur in der Literatur beschriebenen, äusserst hohen Bedeutung der Kundenzufriedenheit als Cross-Buying-Treiber bei B2B-Leistungen (vgl. z. B. Arslanagic-Kalajdzic & Zabkar, 2017, S. 52; Patterson & Spreng, 1997, S. 427; Sharma, 2021, S. 13). Wie jedoch

bereits Ngobo im Jahr 2004 (S. 1150) im Kontext von Bankenleistungen sowie Verhoef et al. 2001 (S. 374) im Kontext von Versicherungsdienstleistungen gezeigt haben, sind die Ergebnisse ein Hinweis darauf, dass der Startvorteil des In-Suppliers, mit dem der Kunde zufrieden ist, vom Out-Supplier wettgemacht werden kann, wenn er – trotz gleicher Leistungen – einen Vorteil aufzeigen kann. Je nach Konstellation können agile Projektmanagement-Methoden ein solcher Differenzierungsfaktor sein. Dieses Resultat entspricht den Erkenntnissen von Rahikka et al. (2011, S. 364) bezüglich modularisierter Dienstleistungsangebote. Eine weitere neue Erkenntnis ist, dass die Konstellation <Out-Supplier: agil, In-Supplier: plangesteuert> (im Vergleich zur Referenzkonstellation) einen stärkeren Effekt auf die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und die Absicht, den Out-Supplier zu wählen, hat als die Reputation des Out-Suppliers.

Darüber hinaus stützt die Studie die Ergebnisse der bisherigen Forschung (vgl. z. B. Bansal, 2005, S. 101; Naumann et al., 2010, S. 882) bezüglich des Einflusses der Reputation und der Kundenzufriedenheit auf die Kaufabsicht und der Rolle von wahrgenommenen Wechselkosten bei der Bildung der Wechselabsicht. Die Resultate zeigen, dass die Reputation des Out-Suppliers und die Kundenzufriedenheit mit dem In-Supplier die Absicht eines Kunden, einen Anbieter ohne bestehende Geschäftsbeziehungen zu wählen, direkt und indirekt via Wechselkosten beeinflussen. Während die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten stärker von der Reputation des Out-Suppliers abhängen, ist die Absicht, den Out-Supplier zu wählen, stärker von der Zufriedenheit mit dem In-Supplier beeinflusst.

### **3.5 Erkenntnisse für den Management-Alltag aus Projekt 1**

Die Untersuchung hat gezeigt, dass agile Angebote, die mit plangesteuerten Projektmanagement-Methoden konkurrieren, von den Auftraggebern stark bevorzugt werden. Die zentrale Erkenntnis aus Projekt 1 für die Marketing-Praxis ist dementsprechend, dass Unternehmen ihre Erfolgsquote bei der Neukundenakquisition durch den Einsatz agiler Projektmanagement-Methoden substantiell erhöhen können, wenn sie mit einem In-Supplier konkurrieren, der einen planorientierten Lösungsansatz verfolgt. In dieser Konstellation haben agile Projektmanagement-Methoden das Potenzial, den anfänglichen Nachteil des Out-Suppliers mehr als nur zu kompensieren. Die Akquisitionschancen des Out-Suppliers sind entsprechend substantiell, insbesondere wenn der Kunde mit der Leistung des In-Suppliers in früheren Projekten weniger zufrieden gewesen ist. Basierend auf diesen Resultaten empfiehlt sich der Einsatz agiler Methoden für Anbieter von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen, da diese Vorgehensweise in der Auftragsakquisitionsphase eindeutige Vorteile hat.

Bedingt durch die wahrgenommenen Wechselkosten müssen Out-Supplier erhebliche Kostenvorteile oder eine Leistungsverbesserung anbieten, um Käufer zum Wechsel – weg von deren etablierten Anbietern – zu bewegen (Porter, 1980, S. 340). Die als Marketinginstrument genutzten agilen Projektmanagement-Methoden haben das Potenzial, diese wahrgenommenen Wechselkosten für neue Zielkunden zu senken, ohne dass dazu z. B. Preiseingeständnisse gemacht werden müssen. Zahlreiche Anbieter professioneller Dienstleistungen, die neue Kunden akquirieren wollen, setzen bereits agile Vorgehensweisen bei der Leistungserbringung ein (SwissQ Consulting AG, 2022, S. 9). Für solche Unternehmen empfiehlt es sich, ihre Kommunikation über die Merkmale und Vorteile des angebotenen agilen Ansatzes in der Vorkaufphase zu intensivieren. Insbesondere ist es ratsam, den potenziellen Neukunden aufzuzeigen, wie agile Vorgehensweisen deren Projektrisiken und deren wahrgenommene Unsicherheit bei der Lieferantenauswahl reduzieren. Vorteile wie die Flexibilität des Anbieters, sich im Laufe des Projektes an sich verändernde Bedürfnisse des Käufers anzupassen, gilt es hervorzuheben. Damit der Nutzen agiler Methoden erfolgreich kommuniziert werden kann, müssen sich die in die Kundenakquisition involvierten Mitarbeitenden allerdings erst bewusst werden darüber, dass die Projektmanagement-Methoden ein relevantes Entscheidungskriterium bei der Lieferantenauswahl darstellen.

Eine weitere Empfehlung für das Marketingmanagement leitet sich aus der Erkenntnis ab, dass die positive Reputation eines Out-Suppliers die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten verringert und dadurch seine Akquisitionschancen partiell erhöht (vgl. auch Ngobo, 2004, S. 1149). Marketingmanagern ist in der Regel bewusst, dass potenzielle Kunden Anbieter mit einer positiven Reputation als vertrauenswürdiger wahrnehmen und dieser Reputationseffekt das wahrgenommene Risiko senkt. Daher konzentrieren sie ihre Aktivitäten oftmals stark auf die Verbesserung der Reputation (Akrouf & Diallo, 2017, S. 167). Obwohl die vorliegenden Ergebnisse ebenfalls einen Hinweis darauf geben, dass sich Investitionen in ein Reputationsmanagement für den Out-Supplier lohnen, darf die begrenzte Wirkung der Reputation auf die Kaufabsicht (im Vergleich zu Produktmanagement-Methoden) nicht ausser Acht gelassen werden. Eventuell könnte eine Ressourcenverlagerung in Richtung verstärkter Kommunikation des Nutzens der offerierten Projektmanagement-Methode empfehlenswert sein.

Darüber hinaus unterstreichen die Ergebnisse die zentrale Rolle der wahrgenommenen Wechselkosten bei der Kaufentscheidung von Geschäftskunden. Daher sollten Anbieter professioneller Unternehmensdienstleistungen darauf achten, die wahrgenommenen, aber wahrscheinlich nicht explizit erwähnten Bedenken der Zielkunden hinsichtlich der Wechselkosten auszuräumen,

indem sie sie davon überzeugen, dass die Vorteile eines Anbieterwechsels diese Kosten überwiegen.

Eine hohe Zufriedenheit mit dem In-Supplier hat einen stärkeren negativen Effekt auf die Absicht, einen Anbieter ohne bestehende Geschäftsbeziehungen zu wählen, als die positive Reputation des Out-Suppliers diese Entscheidung zu seinen Gunsten beeinflusst. Da die Erfolgchancen für den Out-Supplier lediglich gering sind, wenn der Zielkunde mit dem In-Supplier sehr zufrieden ist und der In-Supplier agile Projektmanagement-Methoden zur Leistungserbringung anbietet, lohnt es sich für den Out-Supplier wahrscheinlich nicht, in dieser Konstellation in Konkurrenz zum In-Supplier zu treten. Aus dieser Erkenntnis leitet sich in Übereinstimmung mit Shah et al. (2012, S. 92) die Empfehlung ab, dass der Out-Supplier die bestehende Geschäftsbeziehung seines Zielkunden mit dessen aktuellem Lieferanten sorgfältig analysieren sollte, bevor er sich entscheidet, ein Angebot einzureichen. Es ist dabei relevant, in Erfahrung zu bringen, wie die Kundenzufriedenheit mit dem In-Supplier ist und welche Projektmanagement-Methode dieser für das neue professionelle Dienstleistungsprojekt offerieren wird. Operativ bedeutet dies, dass die Projektmanagement-Methode des Wettbewerbers bei der Beurteilung der Erfolgswahrscheinlichkeit hinsichtlich potenzieller Neukunden berücksichtigt werden muss.

Obwohl die Untersuchung aus der Out-Supplier-Perspektive erfolgte, enthält sie einige aufschlussreiche Erkenntnisse für das Beziehungsmarketing von In-Suppliern. Agile Ansätze erhöhen die Cross-Buying-Absicht stark in der Konstellation, in welcher ein In-Supplier mit einem Out-Supplier konkurriert, der plangesteuerte Projektmanagement-Methoden zur Leistungserbringung offeriert. Im Wettbewerb mit einem Out-Supplier mit einem agilen Angebot bleibt der Startvorteil des In-Suppliers erhalten, wenn der In-Supplier ebenfalls ein agiles Angebot unterbreitet. Nicht zuletzt unterstreicht die Untersuchung, dass die Optimierung der Kundenzufriedenheit die prozeduralen Wechselkosten und die Cross-Buying-Absicht erhöht.

## **4 Projekt 2: Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit**

Gegenstand des zweiten Projektes ist die Analyse des Einflusses unterschiedlicher Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit bei Projekten mit unterschiedlich vielen Veränderungen der Projektziele während der Projektrealisation.

Wie bei Projekt 1 werden im Folgenden – nach dem Einblick in den Stand der relevanten Forschung – die konzeptionellen Überlegungen zur Hypothesenbildung dargelegt. Danach folgen die Dokumentation der empirischen Studie und die aus den Resultaten abgeleiteten Erkenntnisse.

### **4.1 Überblick über bestehende Forschung zu Projekt 2**

Gegenstand der Literaturanalyse für das Projekt 2 sind der Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit sowie der Treiber der Kundenzufriedenheit im Kontext wissensintensiver Unternehmensdienstleistungen.

Wie in Kap. 2.4 aufgezeigt, gibt es eine grosse Anzahl an Erhebungen im Bereich der agilen Softwareentwicklung, in denen die Auswirkungen agiler Methoden auf den Projekterfolg beleuchtet werden. Da diese Untersuchungen zumeist wenig nachvollziehbar dokumentierte Datenerhebungen ohne konzeptionelle Überlegungen aus Anbieterperspektive sind, wurden sie nicht in den Überblick über bestehende wissenschaftliche Forschung einbezogen.

#### **4.1.1 Stand der Forschung zum Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit**

Es existieren bislang nur wenige wissenschaftliche quantitative Studien zur Problemstellung der Kundenzufriedenheit beim Einsatz unterschiedlicher Projektmanagement-Methoden. Trotz der grossen Anzahl publizierter Artikel (seit 2009: 66), in welchen die Prozesse von agilen Projekten evaluiert wurden, haben sich lediglich vier Artikel mit den gemessenen Auswirkungen agiler Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit befasst, wie die Literaturanalyse von Storti und Clear (2020, S. 10) ergab. Bei der Analyse der Projektmanagement-Literatur fällt darüber hinaus auf, dass als Indikator für den Projekterfolg oftmals der Grad der Umsetzung der definierten Anforderungen innerhalb des vorgegebenen Budgets und Zeitplans betrachtet wird. Vom Erfüllungsgrad des sogenannten «Goldenen Dreiecks» («on time, budget and scope») wird auf den Projekterfolg und häufig auch auf die Kundenzufriedenheit geschlossen (Farlik, 2016, S. 109; Serrador & Pinto, 2015, S. 1043; Westerveld, 2003, S. 412 f.). Dieses Vorgehen wird angewendet, obwohl Untersuchungen von Misra, Kumar und Kumar (2009, S. 1876) sowie Narayanan et al. (2011, S. 515) gezeigt haben, dass eine Beziehung zwischen «on time, budget

and scope» und der Kundenzufriedenheit zwar besteht, der Effekt jedoch stark von den jeweiligen Projektcharakteristika abhängt. Trotz dieser Einschränkung wurden Studien, in welchen der Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf den Projekterfolg untersucht wurde, in dieser Literaturanalyse mitberücksichtigt, da solche Untersuchungen zumindest Hinweise liefern für die Frage, inwieweit agile Projektmanagement-Methoden die Zufriedenheit der Auftraggeber verbessern. Erst neuere Untersuchungen in der Projektmanagement-Literatur nutzen die Kundenzufriedenheit vermehrt als zusätzlichen Indikator, wie eine kürzlich abgeschlossene Untersuchung von Kandengwa und Khoza (2021, S. 6) ergeben hat.

In Tabelle 10 werden empirische Studien, in denen die Kundenperspektive eingeschlossen wurde, in chronologischer Reihenfolge dargestellt. Tabelle 11 umfasst Untersuchungen, in denen die in die Projektrealisation involvierten Anbieter die Zufriedenheit der Auftraggeber fremdeinschätzen. Die in den Tabellen dargestellten Zielsetzungen und Ergebnisse sind jeweils lediglich die Inhalte der Studien, die einen Bezug zur hier betrachteten Problemstellung aufweisen.

Tabelle 10 Quantitative Studien zum Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit respektive den Projekterfolg (Selbstevaluation der Kunden)

Studie	Untersuchungsgegenstand/Zielsetzung	Kontext/Stichprobe	Zentrale Ergebnisse mit einem direkten oder indirekten Bezug zur Forschungsfrage
Buresh, 2008b	Untersuchung, ob agile Softwareentwicklungsmethoden die Kunden genauso zufriedenstellen wie plangesteuerte Methoden	Kontext: Softwareentwicklungsprojekte  Stichprobe: 185 Teilnehmer (148 Projekte mit sicher zugeordneter Projektmanagement-Methode; Land: unbekannt)	Die Kundenzufriedenheit mit Projekten, die mit agilen Methoden realisiert wurden, ist nicht höher als die Zufriedenheit mit Projekten, die mit plangesteuerten Projektmanagement-Methoden umgesetzt wurden.
Estler et al., 2014	Untersuchung des Zusammenhangs zwischen agilen bzw. plangesteuerten Methoden und dem Gesamterfolg, den wirtschaftlichen Einsparungen und anderen Faktoren bei Projekten, die an verschiedenen Standorten entwickelt werden	Kontext: Softwareentwicklungsprojekte, die global verteilt entwickelt wurden  Stichprobe: 66 Entwicklungsprojekte in Europa, Asien und Amerika	Die Studie zeigte keine statistisch signifikanten Korrelationen zwischen Variablen, die den Projekterfolg messen und der gewählten agilen oder linearen Projektmanagement-Methode.
Nyandongo & Khoza, 2018	Analyse der Erfolgsquote agil realisierter Projekte aus der Wahrnehmung der Auftraggeber	Kontext: Informations- und Kommunikationstechnologie-Projekte (intern und durch externe Auftragnehmer realisiert)  Stichprobe: 152 Auftraggeber (Südafrika)	38 % der agil realisierten Projekte werden als erfolgreich eingeschätzt und 48 % als Misserfolg.
Ali et al., 2021	Untersuchung des Einflusses agiler Projektmanagement-Methoden (im Vergleich zu traditionellen Projektmanagement-Methoden) auf den Projekterfolg	Kontext: Telekommunikation.  Stichprobe: 197 Projektleiter und Auftraggeber (Pakistan)	Die Projektmanagement-Methode hat einen starken Einfluss auf den Projekterfolg. Agile Methoden haben einen positiven Effekt auf den Projekterfolg (<on time, budget and scope>).

Tabelle 11 Quantitative Studien zum Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit resp. den Projekterfolg (Fremdeinschätzung durch Anbieter)

Studie	Untersuchungsgegenstand/Zielsetzung	Kontext/Stichprobe	Zentrale Ergebnisse mit einem direkten oder indirekten Bezug zur Forschungsfrage
Ferreira & Cohen, 2008	Analyse des Einflusses von fünf typischen Eigenschaften agiler Methoden auf die Zufriedenheit mit dem Zusammenarbeitsprozess und dem Ergebnis	Kontext: Softwareentwicklung (Systeme) Stichprobe: 59 Projekte (Südafrika)	Alle fünf untersuchten typischen Dimensionen agiler Methoden (iterative Entwicklung, kontinuierliche Integration, kollektive Verantwortung, testorientiertes Design und Feedback) steigern die Zufriedenheit der Stakeholder sowohl mit dem Entwicklungsprozess als auch dem Ergebnis.
Serrador & Pinto, 2015	Analyse des Einflusses von agilen und plangesteuerten Methoden auf den Projekterfolg, die Effizienz und die Kundenzufriedenheit der Stakeholder	Kontext: Mitglieder einer Projektmanagement-Gesellschaft aus unterschiedlichen Branchen Stichprobe: 1386 in Projektrealisierung involvierte Personen mit unterschiedlichen Rollen (vorwiegend aus USA, Indien und Kanada)	Agile Methoden erhöhen die Zufriedenheit der Stakeholder (inkl. Kundenzufriedenheit) und haben einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung des Projekterfolgs und der -effizienz.
Ahimbisibwe et al., 2017	Eruieren und Validieren von kritischen Erfolgsfaktoren bei Softwareentwicklungsprojekten, aufgeteilt nach plangesteuert und agil realisierten Projekten	Kontext: Extern realisierte Softwareentwicklungsprojekte Stichprobe: 984 Senior-Software-Projektmanager und Entwickler (weltweit)	Die Ergebnisse zeigen, dass traditionelle Methoden in voraussehbaren Situationen mit wenigen Änderungen zu höherem Projekterfolg (<on time, budget and scope>) führen als agile Methoden. In Situationen mit viel Veränderung ist das Ergebnis umgekehrt.
Recker et al., 2017	Analyse des Zusammenhangs zwischen agilen Praktiken und der Kundenzufriedenheit, dem Prozessergebnis und der Qualität der Software.	Kontext: Softwareentwicklungsabteilung eines global tätigen Detailhändlers Stichprobe: 71 in die Entwicklung von Informationssystemen involvierte Personen (Product-Owner, Scrum-Master u. a.) (Land: unbekannt)	Spezifische agile Praktiken beeinflussen die Qualität der gelieferten Software, den Prozess (Einhaltung von Budget und Termi- nen) und die Kundenzufriedenheit positiv.
Pace, 2019	Analyse des Zusammenhangs zwischen der Projektmanagement-Methode, der Branche in welcher das Projekt realisiert wurde und dem Projekterfolg (<on time, budget and scope>)	Kontext: Unterschiedliche Branchen Stichprobe: 367 Projektmanager mit mindestens fünf Jahren Erfahrung sowohl mit traditionellen als auch agilen Projektmanagement-Methoden (Nordamerika)	Die Ergebnisse zeigen eine signifikante, schwache Korrelation zwischen der Projektmanagement-Methode und dem Projekterfolg. Einen stärkeren Zusammenhang mit dem Projekterfolg hat die Branche, in der das Projekt realisiert wird.
Gemino et al., 2020	Analyse, ob die Projektmanagement-Methoden (agil, hybrid, plangesteuert) eine Auswirkung auf den Projekterfolg und die Kundenzufriedenheit haben	Kontext: Softwareprojekte (überwiegend) Stichprobe: 296 Projektmanager (meist aus den USA)	Der Projekterfolg ist unabhängig von der Projektmanagement-Methode. Die in die Leistungserbringung Involvierten stufen bei agil oder hybrid realisierten Projekten die Kundenzufriedenheit höher ein als bei plangesteuerten Projekten.
Ciric Lalic et al., 2022	Untersuchung, ob unterschiedliche Projektmanagement-Methoden eine Auswirkung auf den Projekterfolg haben	Kontext: Projekte in unterschiedlichen, nicht genauer spezifizierten Kontexten Stichprobe: 227 Projektmanagement-Experten (weltweit)	Die Autoren konnten nachweisen, dass der agile Ansatz in Bezug auf zwei der fünf Dimensionen des Projekterfolgs (Auswirkung auf das Team und Vorbereitung auf die Zukunft) einen deutlich positiveren Einfluss im Vergleich zum traditionellen Ansatz hat.

Der Überblick über die bestehende Forschung bezüglich des Einflusses unterschiedlicher Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit und den Projekterfolg aus Perspektive der Kunden (Tabelle 10) liefert widersprüchliche Ergebnisse. Während in den Studien von Buresh (2008b) und Estler et al. (2014) die befragten Kunden ihre Zufriedenheit (resp. den Projekterfolg) in mit agilen Projektmanagement-Methoden realisierten Projekten nicht als signifikant höher als in mit plangesteuerten Methoden realisierten Projekten einstufen, konnten Ali et al. (2021) einen starken positiven Effekt von agilen Projektmanagement-Methoden auf den von den Kunden wahrgenommenen Projekterfolg nachweisen. Inwieweit die bezüglich der Signifikanz widersprüchlichen Ergebnisse auf die kleine Stichprobengrösse (die Ergebnisse von Estler et al. (2014) basieren auf den Erfahrungen von 66 Projekten) oder auf die unterschiedlichen abhängigen Variablen (Buresh (2008b): Kundenzufriedenheit; Ali et al. (2021): «on time, budget and scope») zurückzuführen sind, ist ungeklärt. Die verhältnismässig geringe Anzahl von Studien aus Kundenperspektive, die zudem zu widersprüchlichen Ergebnissen geführt haben, ist ein Hinweis auf die Relevanz der validen Klärung des Einflusses agiler Methoden auf die Kundenzufriedenheit.

Während die Literatur aus Kundenperspektive (Tabelle 10) keine eindeutigen Hinweise gibt bezüglich der Fragestellung, inwieweit agile Methoden einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben, lassen die Studien z. B. von Serrador und Pinto (2015) sowie Gemino et al. (2020) basierend auf der Fremdeinschätzung des von Kunden wahrgenommenen Projekterfolgs resp. der Zufriedenheit vermuten, dass agile Projektmanagement-Methoden einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben (Tabelle 11). Dies gilt insbesondere bei Projekten, in denen sich die Ziele während der Projektrealisation stark verändern, wie Ahimbisibwe et al. 2017 zeigen konnten. Diese Ergebnisse werden unterstützt von verschiedenen quantitativen Fallstudien, in welchen ein positives Kundenfeedback nach der Einführung agiler Methoden aufgezeigt werden konnte (Ahmed & Sidky, 2009, S. 168; Ilieva et al., 2004, S. 333; Mann & Maurer, 2005, S. 7; Munteanu & Dragos, 2021, S. 138). Die empirische quantitative Überprüfung der aus Anbieterperspektive vermuteten höheren Kundenzufriedenheit bei mit agilen Projektmanagement-Methoden realisierten Projekten steht jedoch noch aus.

#### 4.1.2 **Stand der Forschung zu Treibern der Kundenzufriedenheit bei wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen**

In unterschiedlichen Projektmanagement-Methoden werden unterschiedliche Kompetenzen, Instrumente und Vorgehensweisen zur Zielerreichung eingesetzt (vgl. Foschini, 2021, S. 3 f.). Diese singulären Dimensionen können die Kundenzufriedenheit beeinflussen, losgelöst von der Integration in eine Projektmanagement-Methode. Zur Klärung des Einflusses der Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit, der Problemstellung dieses Projektes, wird zunächst ein Einblick in den Stand der Forschung hinsichtlich der Treiber der Kundenzufriedenheit mit Bezug zu agilen resp. plangesteuerten Projektmanagement-Methoden im relevanten Kontext gegeben. Die Zusammenstellung der Studien, in welchen der Einfluss von für Projektmanagement-Methoden typischen Aspekten auf die Kundenzufriedenheit untersucht wurde, basiert auf der systematischen Literaturübersicht von Roy et al. (2015) und wird ergänzt durch neuere Studien auf diesem Gebiet. Gemäss der Literaturanalyse von Hussain et al. (2020, S. 680) über die dynamische Entwicklung der Kunden-Lieferanten-Beziehung ist die empirische Forschung bezüglich der Treiber der Kundenzufriedenheit im B2B-Kontext limitiert. Die eruierten 16 Studien (ohne Bezug zu wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen), in denen die Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit beschrieben werden, haben ergeben, dass das Engagement der Anbieter, die Servicequalität und die Kundenorientierung die relevantesten Faktoren sind, die zur langfristigen Zufriedenheit beitragen (Hussain et al., 2020, S. 675). Diese Faktoren können eventuell durch die angewendeten Projektmanagement-Methoden beeinflusst werden.

Da die wahrgenommene Qualität von der verwendeten Projektmanagement-Methode abhängen kann und ein Vorläufer der Kundenzufriedenheit ist oder zumindest mit dieser korreliert (Spreng et al., 2009, S. 540; Prihatna et al., 2021, S. 769; Ruiz-Martínez et al., 2019, S. 1873), werden auch Forschungsarbeiten zu den Einflussfaktoren der wahrgenommenen Qualität berücksichtigt. Tabelle 12 gibt einen chronologischen Überblick über Studien, in welchen der Einfluss von Aspekten, die typisch für agile oder planorientierte Ansätze sind, auf die Kundenzufriedenheit oder verwandte Konzepte untersucht wurde. Die in der Tabelle dargestellten Zielsetzungen und Ergebnisse sind jeweils nur die Inhalte der Studien, die einen Bezug zur hier betrachteten Problemstellung aufweisen.

Tabelle 12 Quantitative Studien zu den Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit mit Projektmanagementbezug (chronologische Reihenfolge) (Teil 1)

Studie	Untersuchungsgegenstand/Zielsetzung	Kontext/Stichprobe	Zentrale Ergebnisse mit einem direkten oder indirekten Bezug zur Forschungsfrage
Homburg & Garbe, 1999	Untersuchung des Einflusses der strukturellen (Ressourcen des Anbieters), prozessbezogenen und ergebnisabhängigen wahrgenommenen Qualität (inkl. deren Treiber) auf die Kundenzufriedenheit.	Kontext: Industriedienstleistungen Stichprobe: 177 Leistungsempfänger und Auftraggeber, tätig im Maschinen- und Anlagenbau (Deutschland)	Die Kundenzufriedenheit wird durch die prozessbezogene Qualität, die Ergebnisqualität und die Qualität der Ressourcen des Anbieters positiv beeinflusst. Je höher die Kundenorientierung und je zuverlässiger das Verhalten, desto höher ist die prozessbezogene Qualität.
Leem & Yoon, 2004	Entwicklung und empirische Überprüfung eines Modells zur Evaluation der Qualität von Softwareentwicklungsdienstleistungen	Kontext: Softwaredienstleistungen Sichtprobe: 180 Kunden von 18 unterschiedlichen Softwareanbietern (Südkorea)	Das Modell umfasst die Zufriedenheit sowohl mit der Software als auch mit der Dienstleistung. Der Umfang des Informationsaustauschs, die kontinuierliche Entwicklung und die Reflexion der Nutzeranforderungen wirken sich positiv auf die Zufriedenheit mit den Dienstleistungen aus. Dies fördert wiederum die Kundenzufriedenheit und die Zufriedenheit mit dem Produkt.
Yoon & Suh, 2004	Konzeptionelle Entwicklung und empirische Überprüfung eines spezifischen IT-SERVQUAL-Modells für die IT-Beratung	Kontext: Beratungsdienstleistungen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie Stichprobe: 86 Produktmanager, u. a. Leistungsempfänger mit direktem Bezug zu den Projekten (Südkorea)	Sicherheit, Reaktionsschnelligkeit, Zuverlässigkeit, Einfühlungsvermögen, Projektmanagement-Prozesse und Schulung korrelieren positiv mit der Kundenzufriedenheit.
Gounaris, 2005	Empirische Validierung der SERVQUAL-Skala zur Bewertung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität im B2B-Kontext im Vergleich zur konzeptionell hergeleiteten INDSERV-Skala	Kontext: Management-Training, Finanzdienstleistungen, Logistik-Dienstleistungen Stichprobe: 257 Schlüsselkunden von vier B2B-Dienstleistungsanbietern (Griechenland)	Je besser die Termine und das Budget (Dimensionen der «harten Prozessqualität») eingehalten und die Probleme der Kunden verstanden werden (Dimensionen der «weichen Prozessqualität»), desto positiver wird die Qualität des Ergebnisses beurteilt. Die abgeleitete INDSERV-Skala hat bei wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen eine höhere Validität und Reliabilität als die SERVQUAL-Skala.

Tabelle 12 Quantitative Studien zu den Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit mit Projektmanagementbezug (chronologische Reihenfolge) (Teil 2)

Studie	Untersuchungsgegenstand/Zielsetzung	Kontext/Stichprobe	Zentrale Ergebnisse mit einem direkten oder indirekten Bezug zur Forschungsfrage
Woo & Ennew, 2005	Empirische Validierung eines Modells zur Evaluation der Servicequalität im B2B-Context	Kontext: Technische Beratungsprojekte Stichprobe: 187 Architekten und Verwaltungsmitarbeiter (Hong Kong)	Die Dimensionen ‹funktionale Zusammenarbeit› (gemessen durch Aspekte wie Zeitplan und Budget), ‹Kooperation› (operationalisiert durch Aspekte wie enge Zusammenarbeit und kooperative Konfliktbewältigung), ‹Soziales› (Schaffung von Vertrauen), ‹Anpassung› und ‹Informationsaustausch› wirken sich positiv auf die Dienstleistungsqualität aus.
Narayanan et al., 2011	Analyse von Einflussfaktoren wie Projektplanung und Teamstabilität auf die Kundenzufriedenheit	Kontext: 182 ausgelagerte Software-Projekte eines Informatikunternehmens aus Indien Stichprobe: 822 Leistungsempfänger der Projekte (Land: unbekannt).	Die Projektplanung und Teamstabilität beim Service-Provider sowie effiziente mündliche und schriftliche Kommunikation mit diesem beeinflussen die Kundenzufriedenheit.
Williams et al., 2015	Untersuchung des Einflusses der Termineinhaltung und anderer Treiber auf die Kundenzufriedenheit und die Qualität von Kundenbeziehungen im Projektgeschäft	Kontext: Gebäudedienstleistungen Stichprobe: 588 Kunden (Facility-Manager und Ingenieure) eines multinational tätigen Grosskonzerns (international)	Je zuverlässiger Terminpläne eingehalten werden und je effektiver die Kommunikation ist, desto besser ist die Projektdurchführung, was sich positiv auf die Beziehungsqualität und die Kundenzufriedenheit auswirkt. Keinen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat die Planung, welche vor dem Start eines Projektes realisiert wurde.
Roy et al., 2019	Analyse des Einflusses der Serviceerfahrung und der wahrgenommenen Servicequalität (inkl. deren Treiber) auf die Kundenzufriedenheit und den wahrgenommenen Wert der Dienstleistung	Kontext: Finanzberatungsdienstleistungen Stichprobe: 626 Kunden (Indien)	Die Serviceerfahrung hat einen stärkeren Einfluss auf die Zufriedenheit und den wahrgenommenen Wert als die Servicequalität.
Sharma, 2021	Analyse, inwieweit technische und soziale Komponenten die Kundenzufriedenheit und die Loyalität beeinflussen	Kontext: Hochtechnologie-Märkte Stichprobe: 137 Kunden (tätig in unterschiedlichen Branchen) von spezifischen Anbietern von High-tech-Leistungen (Indien)	Die Faktoren mit dem grössten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit sind die Adaptionbereitschaft, die Zusammenarbeit bei der Technologieentwicklung und die einfache Zusammenarbeit. Geringeren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben die Produktqualität und der Preis. Die Studie zeigt, dass soziale Werte einen höheren Einfluss auf die Loyalität haben als die Produktqualität.

Der Überblick über die bestehende Forschung bezüglich der Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit im Kontext von professionellen B2B-Dienstleistungen zeigt einige Einflussfaktoren mit einem engen inhaltlichen Bezug zu agilen Projektmanagement-Methoden. Die Ergebnisse der Studien von z. B. Yoon und Suh (2004), Woo und Ennew (2005) oder Sharma (2021) liefern Hinweise auf den positiven Einfluss agiler Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit resp. die wahrgenommene Qualität. Die Ergebnisse von Narayanan et al. (2011) und Williams et al. (2015) lassen im Gegensatz dazu vermuten, dass plangesteuerte (vs. agile) Projektmanagement-Methoden zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen.

Aus der Literatur kann zwar für die Forschungsaufgabe abgeleitet werden, dass Projektmanagement-Methoden mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen dieser Treiber einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden in der Nachkaufphase haben könnten. Unklar bleibt jedoch, ob agile resp. plangesteuerte Projektmanagement-Methoden diese Treiber der Kundenzufriedenheit stärker beeinflussen. Das Ziel der Studie im Rahmen von Projekt 2 ist es daher, den Einfluss agiler Methoden auf die Kundenzufriedenheit – im Vergleich zu plangesteuerten – durch die Erfassung von Zufriedenheitsurteilen von Kunden zu analysieren.

Da die Konstrukte ‹harte und weiche Prozessqualität› und ‹Ergebnisqualität› von Gounaris (2005, S. 427) in mehreren für wissensintensive Unternehmensdienstleistungen relevanten Servicequalitätsmodellen vorkommen (z. B. Leem & Yoon, 2004; Roy et al., 2019) und potenziell von den Merkmalen der Projektmanagement-Methoden beeinflusst werden, wird die Problemstellung insofern erweitert als nicht nur der Einfluss der Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit, sondern auch auf deren Vorläufer ‹Prozessqualität› und ‹Ergebnisqualität› von Interesse ist.

## 4.2 Theoretische Überlegungen und Hypothesenbildung von Projekt 2

Im Folgenden wird zuerst erläutert, welchen Einfluss die Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit haben könnten und wie Spezifikationsänderungen während der Leistungsrealisierung diese Effekte beeinflussen könnten. Anschliessend wird der vermutete Einfluss der Zufriedenheit mit dem Prozess und dem Ergebnis der Leistungserbringung auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden im Kontext von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen erläutert.

### 4.2.1 Der Einfluss agiler und plangesteuerter Methoden auf die Kundenzufriedenheit

Ein hohes Mass an Unsicherheit und unvorhersehbare Spezifikationsänderungen charakterisieren wissensintensive Dienstleistungsprojekte. Plangesteuerte Projektmanagement-Methoden mit dem Ziel, Anforderungen bei Projektstart festzulegen und Änderungen während der Leistungserbringung durch einen Änderungsantragsprozess möglichst zu minimieren, sind ein Grund, weshalb solche Projekte oftmals scheitern (Ahimbisibwe et al., 2017, S. 2; Gubler, 2012, S. 28). Im Gegensatz dazu sind agile Methoden sowohl bezüglich ihrer Philosophie als auch durch die Prozessstruktur auf den effektiven Umgang mit Veränderungen ausgerichtet. Auf Grundlage informeller, fortlaufender Kommunikation können die Produktspezifikationen schnell und ohne grossen administrativen Aufwand an neue Erkenntnisse angepasst werden (Project Management Institute, 2017a, S. 14 f.). Um diese angestrebte Flexibilität und Reaktionsfähigkeit zu erreichen und gleichzeitig im Voraus definierte Budgets und Zeitpläne einzuhalten, werden bei agilen Methoden die Aufgaben in kurze, fix terminierte Teilprojekte mit nicht im Voraus bestimmtem Inhalt unterteilt, die im Laufe des Prozesses mehrfach wiederholt werden (Bianchi et al., 2020, S. 542).

Die Studien aus Perspektive der involvierten Anbieter bestätigen die Vermutung, dass agile Methoden einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben (Tabelle 11). Untermauert wird diese Argumentation durch die Literatur aus verwandten Forschungsbereichen im Kontext von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen: Die Einbindung der Kunden mittels einer intensiven Kommunikation (Masitenyane & MokoenaBakae, 2020, S. 454; Santos & Spring, 2015, S. 93) und die Mitarbeit der Kunden bei der Leistungserstellung (Galvagno & Dalli, 2014, S. 651; Jouny-Rivier et al., 2017, S. 85; Vega-Vazquez et al., 2013, S. 1945; Woo et al., 2021, S. 49) haben eine positive Auswirkung auf das Vertrauen in den Lieferanten, die Beziehungsqualität und die Kundenzufriedenheit (Chowdhury, 2012, S. 51). Darüber hinaus hat die For-

schung zum Einfluss der Flexibilität auf die Leistungswahrnehmung im relevanten Kontext gezeigt, dass es essenziell ist, die Kunden mit ihren spezifischen Bedürfnissen zu verstehen und sich an die gewünschten Änderungen anzupassen (Nyadzayo et al., 2019, S. 203; Powers et al., 2016, S. 20). Da agile Projektmanagement-Verfahren eine wesentlich stärkere Beteiligung der Kunden, eine intensivere Zusammenarbeit bei der Leistungserbringung und eine einfache, flexible Anpassung an Veränderungen implizieren, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit geschlossen, dass agile Methoden die Gesamtzufriedenheit eines Kunden im Vergleich zu plangesteuerten Methoden erhöhen. Die Gesamtzufriedenheit eines Kunden basiert dabei auf der Bewertung von wirtschaftlichen, ergebnisorientierten und nichtwirtschaftlichen, prozessorientierten Dimensionen durch den Kunden selbst (Høgevoid et al., 2020, S. 1755; Murphy & Sashi, 2018, S. 4; Leem & Yoon, 2004, S. 350; Sole & Carlucci, 2010, S. 383; Williams et al., 2015, S. 1838). Diese Überlegung wird in der folgenden Hypothese präzisiert.

*Hypothese 1: Erfolgt die Leistungserbringung mittels agiler Projektmanagement-Methoden, führt dies direkt und/oder indirekt zu einer höheren Gesamtzufriedenheit eines Kunden als beim Einsatz von plangesteuerten Projektmanagement-Methoden.*

### **4.2.2 Der Einfluss von Spezifikationsänderungen auf den Wirkungszusammenhang zwischen den Projektmanagement-Methoden und der Kundenzufriedenheit**

Veränderungen im Projekt führen zu einer gesteigerten Unsicherheit der Kunden. Trotz der Absicherung durch angepasste Verträge verursacht gemäss der Organisationstheorie Unsicherheit höhere Transaktionskosten und beeinträchtigt die Leistungswahrnehmung (Aubert et al., 1996, S. 52).

Plangesteuerte Projektmanagement-Methoden sind in Situationen mit hoher Unsicherheit und zahlreichen Veränderungen im Verlauf der Projektrealisation oftmals ineffektiv, da Spezifikationsänderungen einen formal dokumentierten Änderungsantragsprozess bedingen und diese Änderungen den Preis für die Leistungserbringung beeinflussen (Salameh, 2014, S. 52). Kohlbacher et al. (2011, S. 170) konnten im Kontext von System-Engineering-Projekten nachweisen, dass gemäss der Einschätzung der Anbieter die Notwendigkeit von Spezifikationsänderungen die Kundenzufriedenheit negativ beeinflusst und agile Methoden diesen negativen Effekt reduzieren. Ebenfalls basierend auf der Einschätzung durch in die Projektrealisation involvierte Lieferanten haben Ahimbisibwe et al. (2017; S. 22) gezeigt, dass agile Vorgehensweisen in Situationen mit einer grossen Anzahl an Unsicherheiten und Veränderungen die Projekterfolgsquote im Vergleich zur plangesteuerten Leistungserbringung erhöhen.

Die konzeptionellen Überlegungen von Van der Valk und Rozemeijer (2009, S. 7) widersprechen den vorgängigen Resultaten bezüglich der Überlegenheit agiler Methoden in Situationen mit vielen Veränderungen: Gemäss diesen Überlegungen lohnen sich die Vertragsanpassungen auch in Situationen mit vielen Spezifikationsänderungen, obwohl dies ressourcenaufwendig ist, da das angepasste Service-Level-Agreement die Unsicherheit für den Kunden reduziert. Weil das detaillierte Service-Level-Agreement bei plangesteuerten, nicht aber bei agilen Methoden vorgesehen ist (vgl. Tabelle 1), müssten entsprechend plangesteuerte Projektmanagement-Methoden auch in Situationen mit vielen Veränderungen die besseren Ergebnisse liefern und nicht nur bei Projekten mit wenig Spezifikationsänderungen, wie dies Ahimbisibwe et al. (2017; S. 22) empirisch aufgezeigt haben. Da die bekannte quantitative Forschung den konzeptionellen Überlegungen bezüglich der Überlegenheit plangesteuerter Projektmanagement-Methoden widerspricht, wird die vorgängige Argumentation von Van der Valk und Rozemeijer (2009, S. 7) verworfen.

Für agile Projektmanagement-Methoden stellen Spezifikationsänderungen in allen Projektphasen keine Herausforderung dar. Anstelle von Planung steht das einfache Anpassen an sich ändernde Anforderungen im Mittelpunkt (Bianchi et al., 2020, S. 542; Project Management Institute, 2017b, S. 234). Daher dürften sich agile Projektmanagement-Methoden in Situationen mit grossen Unsicherheiten und entsprechend vielen Veränderungen besonders positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Das lässt die Schlussfolgerung zu, dass der Umfang von Spezifikationsänderungen den Effekt der alternativen Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit resp. deren in Kap. 4.2.3 erläuterten Mediatoren Zufriedenheit mit Prozess und dem Dienstleistungsergebnis moderiert.

Die Effekte der Spezifikationsänderungen auf den Einfluss agiler resp. plangesteuerter Methoden auf die Kundenzufriedenheit werden in Hypothese 2 präzisiert.

*Hypothese 2: In Situationen mit vielen Spezifikationsveränderungen ist die positive Auswirkung von agilen (im Vergleich zu plangesteuerten) Projektmanagement-Methoden auf die Zufriedenheit mit dem Prozess und auf die Zufriedenheit mit dem Dienstleistungsergebnis stärker als in Situationen mit konstanten Spezifikationen.*

#### 4.2.3 Effekte der Zufriedenheit mit dem Prozess und dem Ergebnis auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden

Im Kontext von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen entspricht die Kundenzufriedenheit dem Grad der Erfüllung der Erwartungen eines Kunden. Die Bewertung erfolgt durch den Kunden selbst – sowohl während als auch nach der Leistungserbringung (Briggs et al., 2016, S. 115). Die Zufriedenheit resultiert aus dem Ex-post-Vergleich des Kunden von seinen Erwartungen an die Dienstleistung mit der von ihm wahrgenommenen Leistungsqualität. Die Erwartungen der Kunden und die Kosten eines Dienstleistungsprojektes hängen von den Charakteristika und der Projektzielsetzung ab (Soundararajan & Arthur, 2011, S. 17). Die für die Leistungserbringung verwendete Projektmanagement-Methode hat hingegen vermutlich keinen Einfluss auf die Erwartungen und die Kosten der erbrachten wissensintensiven Unternehmensdienstleistung (vgl. Kap. 2.1). Entsprechend sind in diesem Forschungsprojekt die Erwartungen und der vom Anbieter verrechnete Preis unabhängig von der verwendeten Projektmanagement-Methode konstant und stellen somit keine Elemente des Untersuchungsmodells dar. Von der Evaluation der Leistungsqualität des Projektes durch den Kunden wird demzufolge direkt auf die Kundenzufriedenheit geschlossen.

Parasuraman et al. (1985, S. 42) argumentierten, dass Kunden nicht nur die Qualität des Dienstleistungsergebnisses bewerten, sondern auch den Prozess der Dienstleistungserbringung berücksichtigen. Ausgehend von diesen Determinanten der Dienstleistungsqualität haben Parasuraman et al. in verschiedenen Forschungsprojekten die SERVQUAL-Dimensionen entwickelt und empirisch weiter optimiert (Parasuraman et al., 1988; Parasuraman et al., 1991; Parasuraman et al., 1994). Obwohl die SERVQUAL-Dimensionen in der Literatur nicht unumstritten sind, leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Forschung im Bereich der Dienstleistungsqualität (Wang et al., 2015, S. 34) und bilden auch gegenwärtig noch die theoretische Grundlage für weitere Ansätze zur Erfassung von Servicequalität und Zufriedenheit mit B2B-Dienstleistungen.

In B2B-Beziehungen ist die Kundenzufriedenheit abhängig von der Prozess- und Produktqualität (Elsässer & Wirtz, 2017, S. 148; Gounaris, 2005, S. 428). Im Kontext von professionellen Dienstleistungen ergibt sich die Kundenzufriedenheit aus der Bewertung des Lieferprozesses (bezeichnet als ‹Zufriedenheit mit Prozess der Dienstleistungserstellung›) und des Projektergebnisses (bezeichnet als ‹Zufriedenheit mit Ergebnis der Dienstleistung›) (Leem & Yoon, 2004, S. 352; Williams et al., 2015, S. 1845). Bei der Bildung der Zufriedenheit mit dem Prozess eruieren die Kunden, inwieweit ihre Erwartungen bezüglich des Dienstleistungserbringungsprozesses, unabhängig von dessen Ergebnis, erfüllt werden (Unterkalmsteiner et al., 2012, S. 411). Die

Zufriedenheit mit dem Ergebnis zeigt, inwieweit die Qualität der aus dem Prozess resultierenden Leistungen (z. B. in Bezug auf Qualität, Funktionalität und Benutzerfreundlichkeit) die Erwartungen erfüllt (Ahimbisibwe et al., 2017, S. 3 f.).

Aufgrund der hohen Unsicherheit und des Informationsvorsprungs des Anbieters verfügen wissensintensive Unternehmensdienstleistungen über keine Such- und Erfahrungseigenschaften. Kunden sind daher in der Regel nicht in der Lage, das Ergebnis professioneller Dienstleistungen zu bewerten (Galetzka et al., 2006, S. 280; Walsh et al., 2015, S. 174). Wie es für Vertrauensgüter typisch ist, tendieren Kunden deshalb dazu, anhand der Bewertung von Indikatoren wie der Qualität der Interaktion auf die Qualität des Ergebnisses zu schliessen (Arslanagic-Kalajdzic & Zabkar, 2017, S. 49; Narayanan et al., 2011, S. 510; Wirtz & Tisotsou, 2015, S. 110). Die Zufriedenheit mit Vertrauensgütern hängt demzufolge hauptsächlich von der Bewertung der Prozessqualität ab (Lee et al., 2020, S. 16). Beispielsweise haben die empirischen Untersuchungen von Haverila und Fehr (2016; S. 579) sowie von Homburg und Garbe (1999; S. 58) gezeigt, dass die prozessbezogene Qualität stärkere Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit mit B2B-Dienstleistungen hat als die ergebnisbezogene Qualität. In einem ähnlichen Kontext hat Holmlund (2008, S. 36) gezeigt, dass der Prozess einen stärkeren Einfluss auf die gesamtheitliche Beziehungsqualität hat als das Ergebnis.

Die Beziehungsqualität (Bruhn & Frommeyer, 2005, S. 64) und die Prozessqualität (Roy et al., 2019, S. 61) korrelieren stärker mit der Kundenzufriedenheit als mit der wahrgenommenen Qualität der Kerndienstleistungen. Des Weiteren haben Haverila und Fehr (2016, S. 580) aufgezeigt, dass bei Dienstleistungsanbietern die Qualität der Leistung einen geringeren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat als bei Anbietern von Sachgütern. Diese Erkenntnisse sind weitere Hinweise darauf, dass die Zufriedenheit mit dem Prozess einen stärkeren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat als die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Dienstleistung. Diese Überlegungen führen zur Formulierung von Hypothese 3.

*Hypothese 3: Bei wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen hat die Zufriedenheit mit dem Prozess einen stärkeren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit als die Zufriedenheit mit dem Ergebnis des Leistungserbringungsprozesses.*

#### 4.2.4 Untersuchungsmodell für Projekt 2

Das in Abbildung 2 dargestellte Modell fasst die vorgängig geschilderten theoretischen Überlegungen zusammen.

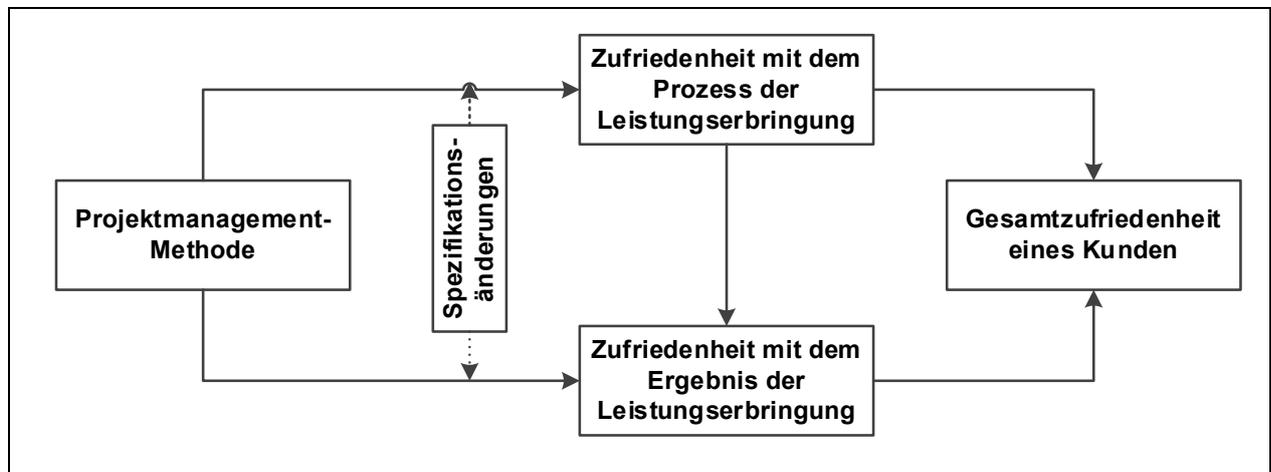


Abbildung 2 Untersuchungsmodell für Projekt 2

Basierend auf den Erwägungen bei der Herleitung der Hypothesen ergeben sich im Kontext der Forschungsfragen folgende vermutete Wirkungspfade:

- Die Projektmanagement-Methoden beeinflussen über die Zufriedenheit mit dem Prozess die Gesamtzufriedenheit eines Kunden.
- Die Projektmanagement-Methoden beeinflussen über die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung die Gesamtzufriedenheit eines Kunden.
- Die Zufriedenheit mit dem Prozess der Leistungserbringung beeinflusst die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung und diese wiederum beeinflusst die Gesamtzufriedenheit eines Kunden.

### 4.3 Empirische Studie im Rahmen von Projekt 2

#### 4.3.1 Design von Projekt 2

Die Hypothesen wurden am Anwendungsbeispiel von Informatikprojekten überprüft, da diese Projekte ein typisches Beispiel für wissensintensive Unternehmensdienstleistungen darstellen (Motogna, 2017, S. 78). Die Überprüfung des Forschungsmodells basiert auf den Erfahrungen der Befragten, die diese im Kontext eines solchen Projektes in ihrem Berufsalltag gemacht haben. Im Untersuchungszeitraum (November 2017) wurden in der Schweiz 58 % der Projekte mit agilen Methoden umgesetzt (Fehrenbach & Schlauderer, 2017, S. 10). Entsprechend konnte mit einem nicht experimentellen Studiendesign eine ausreichende Anzahl von Antworten zu beiden Projektmanagement-Methoden erwartet werden.

Eine der Herausforderungen der empirischen Studien war es, Probanden mit der notwendigen eigenen Projekterfahrung zu rekrutieren, ohne dabei die Befragten ohne solche Erfahrung mit nur einer einzigen Filterfrage zu demotivieren. Um das Interesse aller per E-Mail Angeschriebenen für die zukünftige Teilnahme an Umfragen aufrechtzuerhalten, begann deshalb der Fragebogen mit einer kurzen Beschreibung eines fiktiven Entwicklungsprojektes im Bereich E-Commerce. Wie von Cooper und Schindler (2014, S. 221) gefordert, war das Ziel dieses Teils, allen Antwortenden das Gefühl zu vermitteln, ihre Teilnahme sei wichtig. Die Studienteilnehmenden wurden gebeten, sich in die Lage der Projektleiterin zu versetzen und drei Fragen zu beantworten (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll zu), die in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit der Überprüfung des konzeptionellen Modells standen (vgl. Tabelle 13).

Tabelle 13 Ergebnisse der einleitenden Fragen ohne Bezug zum Forschungsmodell

Fragen	M	SD
Sofern die vereinbarten Anforderungen innerhalb des Budgets termingerecht in guter Qualität geliefert werden, bin ich mit der Agentur zufrieden. <sup>1</sup>	4.042	0.887
Meine Zufriedenheit mit der Agentur hängt sowohl von der Art der Zusammenarbeit als auch der gelieferten Webshop-Qualität ab.	4.521	0.962
Wenn wir unsere Umsatzziele mit dem Webshop erreichen, bin ich mit der Entwicklungsagentur zufrieden, unabhängig von der Qualität der Zusammenarbeit.	2.341	1.071
<sup>1</sup> Marker-Frage für die Method-Bias-Überprüfung		

Nach dem einleitenden Teil wurde eine Frage zur Identifizierung der relevanten Teilnehmenden gestellt. Gesucht waren Auskunftspersonen, die an einem Informatikprojekt partizipiert hatten, das von einem externen Anbieter durchgeführt worden und in den letzten 24 Monaten abgeschlossen worden war. Den Antwortenden, die keine solche Projekterfahrung hatten, wurde der

Rest des Fragebogens nicht vorgelegt. Die verbleibenden 361 Teilnehmenden, die an einem oder mehreren Projekten beteiligt gewesen waren, wurden informiert, dass sich die folgenden Fragen auf ihr letztes abgeschlossenes Projekt beziehen.

Dass dieses Vorgehen das spätere Antwortverhalten der Studienteilnehmer nicht beeinflusst hat, zeigen die geringen Korrelationen der im Rahmen des fiktiven Szenarios erhobenen Antworten mit den Ergebnisvariablen (z. B. Korrelationen zwischen dem ersten einleitenden Item in Tabelle 13 und den Ergebnisvariablen:  $r_{\text{Item1\_Kundenzufriedenheit}} = 0.014$ ;  $p = 0.786$ ;  $r_{\text{Item1\_Ergebnis-Zufriedenheit}} = 0.041$ ;  $p = 0.443$ ;  $r_{\text{Item1\_Prozess-Zufriedenheit}} = 0.032$ ;  $p = 0.544$ ).

### 4.3.2 Stichprobe von Projekt 2

Die Basis der Untersuchung bildeten diejenigen 4009 Personen, die zum Wirtschaftsforum Olten im Jahr 2017 (<https://www.fhnw.ch/plattformen/wirtschaftsforum/>) eingeladen wurden. Angesichts ihres Hintergrundes war es wahrscheinlich, dass sie in ein entsprechendes Projekt involviert waren. Mit der webbasierten Umfrage in deutscher Sprache konnten die persönlichen Erfahrungen von 361 Kunden mit im Zeitraum zwischen 2015 und 2017 realisierten ausgelagerten Softwareentwicklungsprojekten eruiert werden.

Die Befragten (268 Männer, 92 Frauen, 1 Person ohne Angaben) hatten überwiegend Funktionen im höheren Management inne. Bei den meisten der von den Befragten beurteilten Projekte ging es darum, eine bestehende Lösung zu ersetzen oder eine neue Lösung für Geschäfts- oder Webanwendungen zu entwickeln. Die durchschnittliche Projektlänge betrug 14 Monate. Die Details zum Rücklauf sind in Tabelle 14 zusammengefasst.

Tabelle 14 Rücklaufbeschreibung und Hintergrund der Auskunftspersonen in Projekt 2

Angeschriebene Personen		4009 Personen	
Antwortende mit relevantem Projekt		361 (Antwortquote: 9.0 %)	
		Absolut	In %
Branche	Bank/Finanzdienstleister	31	8.6 %
	Versicherung	15	4.2 %
	IT (Hardware/Software; inkl. Telekom)	22	6.1 %
	Consulting	27	7.5 %
	Pharma, Chemie	14	3.9 %
	Sonstige Industrie (inkl. MedTech)	54	15.0%
	Transport und Verkehr	18	5.0 %
	Energieversorgung	11	3.0 %
	Gesundheitswesen	20	5.4 %
	Staatliche und staatsnahe Betriebe	61	16.9 %
	Kommunikation/Werbung/Medien	15	4.1 %
	Gross-, Detailhandel	29	8.0 %
	NGO/NPO	19	5.3 %
	Sonstige	19	5.3 %
	Keine Angaben	6	1.7 %
Unternehmensgrösse	Micro (< 10 Mitarbeitende)	39	10.8 %
	Klein (10–49 Mitarbeitende)	64	17.7 %
	Mittel (50–249 Mitarbeitende)	87	24.1 %
	Gross (250–2499 Mitarbeitende)	90	24.9 %
	Sehr Gross (> 2500 Mitarbeitende)	74	20.5 %
	Keine Angaben	7	2.0 %
Funktionen im Unternehmen	Geschäftsleitung (CEO, CIO etc.)	142	39.3 %
	Abteilungsleitung	89	24.7 %
	Teamleitung	53	14.7 %
	Mitarbeitende ohne Leitungsfunktion	61	16.9 %
	Andere/Keine Angaben	16	4.4 %
Projektbudget	Weniger als 50'000 Franken	103	28.5 %
	50'000 bis unter 250'000 Franken	130	36.0 %
	250'000 bis unter 500'000 Franken	40	11.1 %
	500'000 bis unter 1 Mio. Franken	28	7.8 %
	1 Mio. Franken oder mehr	51	14.1 %
	Keine Angaben	9	2.5 %
Art der im Rahmen des Projektes entwickelten Lösung	Betriebswirtschaftliche Anwendungsentwicklung u. Informationssysteme (z. B. ERP, CRM)	140	38.8 %
	Embedded Software (z. B. Maschinensteuerung)	6	1.7 %
	Technische Anwendungen (z. B. CAD, CAM)	9	2.5 %
	Cloud-Applications, Services (z. B. Data Storage)	26	7.2 %
	Mobile Applikation	33	9.1 %
	Web-Applikationen (z. B. Webshop)	126	34.9 %
Andere/Keine Angaben	21	5.8 %	
Typ des realisierten Projektes	Erweiterung einer bestehenden Lösung	80	22.2 %
	Ersatz einer bestehenden Lösung	149	41.3 %
	Entwicklung einer neuen Lösung	124	34.3 %
	Andere/Keine Angaben	8	2.2 %

### 4.3.3 Operationalisierung der Variablen von Projekt 2

Die in einem Projekt zur Leistungserbringung angewandte Projektmanagement-Methode kann entweder durch die direkte Abfrage der angewandten Methode oder mithilfe von Indikatoren ermittelt werden. Da Kunden möglicherweise nicht wissen, welche Projektmanagement-Methode vom Lieferanten angewendet wurde, und die Angabe einer bestimmten Projektmanagement-Technik nicht bedeuten muss, dass diese Technik auch tatsächlich verwendet wurde, wurde die angewandte Methode sowohl direkt als auch indirekt mithilfe verschiedener Indikatoren ermittelt. Da 51,8 % der Befragten nicht wussten, welche Projektmanagement-Methode bei ihrem Projekt angewendet worden war, sie aber in der Lage waren, Angaben über die für die Projektmanagement-Methoden typischen Charakteristika zu machen, wurde der Empfehlung von Serrador und Pinto (2015, S. 1045) folgend die unabhängige Variable auf der Grundlage dieser Charakteristika ermittelt.

Da keine etablierte Skala zur Identifikation der Projektmanagement-Methode verfügbar war, wurden – basierend auf den charakteristischen Unterschieden zwischen agilen und plangesteuerten Ansätzen (Dybå & Dingsøyr, 2008, S. 836; Salameh, 2014, S. 55; Serrador & Pinto, 2015, S. 1041) – drei Items zur Methodenbestimmung definiert (vgl. Tabelle 15). Auch wenn Softwareexperten ihre Methode als agil oder planorientiert kategorisieren, handelt es sich nicht um eine dichotome Wahl (Kuhrmann et al., 2017, S. 3). Sogenannte hybride Vorgehensweisen sind stark verbreitet (Bianchi et al., 2020, S. 541). Daher wurde die Projektmanagement-Methode mittels einer kontinuierlichen bipolaren Fünf-Punkte-Skala erhoben. Ein hoher Wert steht für ein hohes Mass an Agilität und niedrige Werte bedeuten eher einen planorientierten Ansatz. Die Operationalisierung des Moderators ‹Spezifikationsänderungen› erfolgte in Anlehnung an das Vorgehen von Serrador und Pinto (2015, S. 1044) zur Bestimmung der Projektkomplexität mit drei Items.

Den Ausgangspunkt der Formulierung der Items zur Messung der Zufriedenheit mit dem Prozess und dem Ergebnis der Leistungserbringung bildeten die Items zur Messung der harten und weichen Dienstleistungsqualität von Gounaris (2005, S. 427). Zusätzlich berücksichtigt wurden die für die Bewertung der Zufriedenheit mit Leistungen der Informations- und Kommunikationstechnologie entwickelten Konstrukte ‹Zufriedenheit mit dem Produkt› (Items: Technologie, Funktionen) und ‹Zufriedenheit mit dem Service› (Items: Unterstützung bei der Installation, Ausbildung, Unterhalt und Bearbeitung von Anfragen) (Leem & Yoon, 2004, S. 351). Diese Items sind eine Weiterentwicklung der ursprünglich von Parasuraman et al. (1988, S. 23) zur Messung der Dienstleistungsqualität entwickelten SERVQUAL-Dimensionen. Davon ausgehend wurden für die Messung der Zufriedenheit mit dem Leistungserbringungsprozess elf Items

ausgewählt und an den Projektmanagement-Kontext angepasst, analog dazu, wie es Yoon und Suh, (2004, S. 346) für Beratungsdienstleistungen im Kontext von Informations- und Kommunikationstechnologie getan haben. Diese Kombination von generischen mit branchenspezifischen Items basiert auf der Empfehlung von Roy et al. (2015, S. 20) und reduziert die in der Literatur beschriebenen Nachteile generischer Skalen (Ladhari, 2008, S. 65; Tas et al., 2019, S. 1587).

Die sechs Items zur Messung der Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung wurden von den Softwarebewertungsfaktoren der International Standard Organisation abgeleitet (ISO 9126; Uzoka et al., 2016, S. 108). Alle Items wurden mittels einer fünfstufigen Rating-Skala gemessen (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll zu). Tabelle 15 gibt einen Überblick über die zur Messung der jeweiligen Variablen verwendeten Items.

Briggs et al. (2016, S. 116) haben aufgezeigt, dass bei wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen die Zufriedenheit mit dem wirtschaftlichem Erfolg eine Vorstufe der Kundenzufriedenheit ist. Da das ökonomische Ergebnis von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen oftmals stark von exogenen Faktoren (z. B. der Marktnachfrage) abhängt, wurde die Zufriedenheit mit dem wirtschaftlichem Erfolg nicht als Modellvariable berücksichtigt, sondern als Kontrollvariable hinzugefügt (‹Wie zufrieden sind Sie mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Projektes?›;  $M = 3.401$ ,  $SD = 1.060$ ).

Die Kundenzufriedenheit mit dem jeweiligen Projekt wurde basierend auf der Empfehlung von Olsen und Johnson (2003, S. 193) direkt abgefragt (‹Wie würden Sie die Gesamtzufriedenheit mit Ihrem Entwicklungspartner im von Ihnen beurteilten Projekt einschätzen?›;  $M = 3.609$ ,  $SD = 1.051$ )

Zur Prüfung der Grundstruktur der Modell-Konstrukte wurde zunächst eine explorative Faktorenanalyse mit SPSS realisiert ( $KMO = 0,896$ ; Bartlett-Test auf Sphärizität  $p < 0.001$ ). Basierend auf den Ergebnissen wurden Items mit sehr niedrigen Ladungen ( $< 0.600$ ) aus der weiteren Analyse ausgeschlossen (vgl. Hair et al., 2014, S. 120). Die Ergebnisse der explorativen Faktorenanalysen mit allen Items und nach Ausschluss der Items mit sehr niedrigen Ladungen ist in Tabelle 15 dargestellt.

Tabelle 15 Ergebnis der explorativen Faktorenanalysen in Projekt 2

	Alle Items				Nach Ausschluss			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
<b>Projektmanagement-Methode (1)</b>								
Die Integration während des Projektes neu auftauchender Anforderungen war möglich ohne formalen Änderungsantrag.	0.731	0.042	-0.070	0.035	<b>0.865</b>	0.049	-0.218	-0.034
Bei der Bereinigung von Konflikten wurde nie auf den Vertrag oder den formalen Änderungsantrag-Prozess Bezug genommen.	0.661	-0.031	0.194	0.093	<b>0.701</b>	-0.031	0.094	0.056
Neu auftauchende Wünsche wurden während dem ganzen Prozess vom Entwicklungspartner begrüßt.	0.601	-0.055	0.372	0.055	<b>0.663</b>	-0.062	0.282	-0.009
<b>Spezifikationsänderungen (2)</b>								
Unsere ursprünglich spezifizierten Leistungsanforderungen haben sich während der Projektrealisierung substantiell verändert.	-0.025	0.847	0.035	-0.0032	-0.050	<b>0.847</b>	-0.015	-0.025
Beim Projektstart waren zentrale Funktionalitäten erst unspezifisch definiert.	0.062	0.813	0.013	0.090	0.060	<b>0.811</b>	-0.029	0.058
Die Zielsetzung des Projektes veränderte sich während der Realisation des Projektes.	0.018	0.790	0.086	0.022	-0.017	<b>0.806</b>	0.063	-0.011
<b>Zufriedenheit mit dem Prozess der Leistungserbringung (3)</b>								
Unser Entwicklungspartner hat auch in kritischen Situationen transparent informiert.	-0.029	-0.070	0.783	0.097	-0.013	-0.061	<b>0.813</b>	0.091
Unsere Bedürfnisse standen für den Entwicklungspartner immer im Zentrum: Entsprechend gab es wenig Konflikte, aber wiederholt Diskussionen bezüglich der Prioritäten.	0.062	0.086	0.807	-0.029	0.070	0.065	<b>0.792</b>	-0.050
Unser Entwicklungspartner hat aktiv auf Fehler oder Schwierigkeiten hingewiesen.	-0.040	-0.007	0.759	0.082	0.018	-0.027	<b>0.762</b>	0.078
Die Zusammenarbeit mit unserem Entwicklungspartner war angenehm und wertschätzend.	0.107	-0.021	0.733	0.173	0.123	-0.005	<b>0.756</b>	0.141
Der Entwicklungspartner hat uns immer vollständigen Zugang zu allen Dokumenten und Meetings gegeben.	-0.132	0.026	0.726	-0.125	-0.164	0.021	<b>0.738</b>	-0.110
Unser Entwicklungspartner hat unsere Situation und Herausforderung verstanden.	0.090	-0.117	0.693	0.116	0.062	-0.114	<b>0.737</b>	0.079
Unsere neu auftauchenden Wünsche wurden während des ganzen Prozesses vom Entwicklungspartner begrüßt.	0.205	0.012	0.763	-0.056	0.208	0.018	<b>0.720</b>	-0.075
Unser Entwicklungspartner hat gemachte Zusagen vollumfänglich eingehalten.	-0.056	-0.035	0.678	0.208	-0.019	-0.005	<b>0.716</b>	0.183
Unser Entwicklungspartner hat definierte Termine eingehalten.	-0.080	-0.089	0.637	0.127	-0.082	-0.045	<b>0.683</b>	0.115
<b>Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung (4)</b>								
Die Software läuft stabil. Die Verfügbarkeit ist hoch.	-0.071	0.015	-0.110	0.924	-0.033	0.011	-0.048	<b>0.917</b>
Die Antwortgeschwindigkeit der Software ist hoch.	0.008	0.012	-0.067	0.818	-0.018	-0.011	0.005	<b>0.810</b>
Die Software arbeitet zuverlässig.	0.034	0.029	0.115	0.815	0.071	0.005	0.158	<b>0.791</b>
<b>Ausgeschlossene Items (Faktorladung &lt; 0.600)</b>								
Die Software verfügt über alle erwünschten Funktionen.	0.026	-0.039	0.292	0.496				
Die neue Lösung wurde als Ganzes eingeführt.	0.000	-0.159	0.166	0.215				
Das ursprünglich vereinbarte Budget wurde eingehalten.	0.069	-0.399	0.307	0.123				
Die Kommunikation erfolgte überwiegend informell.	0.555	0.055	0.042	0.030				
Alle im Rahmen des Projektes getroffenen Entscheidungen wurden vom Entwicklungspartner schriftlich dokumentiert.	-0.550	-0.031	0.546	0.001				
Der Entwicklungspartner hat unseren Input primär im Rahmen von formalen Freigaben abgefragt.	-0.445	0.033	0.108	0.102				
Unser Entwicklungspartner hat manchmal Angaben zu seinen Gunsten interpretiert.	-0.119	0.079	-0.537	0.019				
Während des Projektes wurden periodisch neue Funktionalitäten getestet und ins produktive System integriert.	-0.049	0.057	0.475	0.057				

FL: Standardisierte Faktorladung (Oblimin-Rotation); Nach Ausschluss: Faktoranalyse nach Ausschluss der Items < 0.600

Entgegen den Erwartungen lädt das Item «Die Software verfügt über alle erwünschten Funktionen» nur gering ( $< 0.600$ ) auf die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung, wie die Ergebnisse der explorativen Faktoranalyse in Tabelle 15 zeigen. Dass das Item «Das ursprünglich vereinbarte Budget wurde eingehalten» auf den Faktor Spezifikationsveränderung partiell lädt, war zu erwarten, steigt doch bei Projekten mit vielen Veränderungen der unvorhersehbare Aufwand. Überraschend hingegen ist die geringe Ladung dieses Items auf die Zufriedenheit mit dem Prozess der Leistungserbringung. Das führt dazu, dass die Einhaltung des Budgets keinen Eingang in die weiteren Analyse gefunden hat.

Die Qualität des Messmodells wurde mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse, realisiert mit R, überprüft (Tabelle 16). Da der Root-Mean-Square-Error-of-Approximation (0.068) unter dem vorgeschlagenen Grenzwert von 0.070 liegt und der Standardized Root-Mean-Square-Residual (0.066) den Grenzwert von 0.080 ebenfalls erfüllt, kann die Anpassungsgüte des Modells als gut betrachtet werden (vgl. Hu & Bentler, 1999, S. 27 f.). Der Comparative Fit-Index (0.931) sowie der Tucker-Lewis-Index (0.918) liegen zwar leicht unter dem von Hu und Bentler (1999, S. 27) vorgeschlagenen Grenzwert von 0.950, können jedoch als akzeptabel angesehen werden, da der Grenzwert von 0.900 (vgl. Hair et al., 2014, S. 631) erreicht wird.

Die Faktorreliabilität aller Konstrukte ist grösser als 0.600 (Tabelle 16) und die durchschnittlich erfasste Varianz aller Werte liegt über 0.550 (Tabelle 17). Weil diese Werte über den entsprechenden Grenzwerten liegen, ist eine ausreichende Konvergenzvalidität der Konstrukte gegeben (Hair et al., 2014, S. 619). Die Werte für Cronbachs Alpha für die Messung der Konstrukte sind mit einer Ausnahme grösser als 0.7 und unterstützen diese Einschätzung, obwohl der Wert für Cronbachs Alpha für die Messung der Projektmanagement-Methode ( $\alpha = 0.637$ ) unter dem Grenzwert liegt (vgl. Churchill, 1979, S. 68; Hair, 2006, S. 137).

Tabelle 16 Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse, Validität der Konstrukte und deskriptive Messwerte

	FL	z-Wert	$\alpha$	FR	M	SD
<b>Projektmanagement-Methode</b>			<b>0.637</b>	<b>0.681</b>	<b>3.031</b>	<b>0.938</b>
Die Integration während des Projektes neu auftauchender Anforderungen war möglich ohne formalen Änderungsantrag.	1.000				2.749	1.258
Bei der Bereinigung von Konflikten wurde nie auf den Vertrag oder den formalen Änderungsantrag-Prozess Bezug genommen.	1.062	5.781			3.103	1.155
Neu auftauchende Wünsche wurden während dem ganzen Prozess vom Entwicklungspartner begrüsst.	1.719	5.758			3.233	1.240
<b>Spezifikationsänderungen</b>			<b>0.759</b>	<b>0.808</b>	<b>2.640</b>	<b>1.050</b>
Unsere ursprünglich spezifizierten Leistungsanforderungen haben sich während der Projektrealisierung substantziell verändert.	1.000				2.686	1.210
Beim Projektstart waren zentrale Funktionalitäten erst unspezifisch definiert.	0.814	9.051			2.866	1.315
Die Zielsetzung des Projektes veränderte sich während der Realisation des Projektes.	0.799	9.126			2.335	1.266
<b>Zufriedenheit mit dem Prozess der Leistungserbringung</b>			<b>0.921</b>	<b>0.864</b>	<b>3.571</b>	<b>0.883</b>
Unser Entwicklungspartner hat auch in kritischen Situationen transparent informiert.	1.000				3.539	1.208
Unsere Bedürfnisse standen für den Entwicklungspartner immer im Zentrum: Entsprechend gab es wenig Konflikte, aber wiederholt Diskussionen bezüglich der Prioritäten.	0.774	14.982			3.513	1.128
Unser Entwicklungspartner hat aktiv auf Fehler oder Schwierigkeiten hingewiesen.	0.912	17.809			3.500	1.200
Die Zusammenarbeit mit unserem Entwicklungspartner war angenehm und wertschätzend.	0.796	20.422			4.028	0.961
Der Entwicklungspartner hat uns immer vollständigen Zugang zu allen Dokumenten und Meetings gegeben.	0.563	10.521			3.731	1.077
Unser Entwicklungspartner hat unsere Situation und Herausforderung verstanden.	0.902	18.342			3.784	1.140
Unsere neu auftauchenden Wünsche wurden während des ganzen Prozesses vom Entwicklungspartner begrüsst.	0.668	13.415			3.268	1.070
Unser Entwicklungspartner hat gemachte Zusagen vollumfänglich eingehalten.	0.863	17.824			3.514	1.134
Unser Entwicklungspartner hat definierte Termine eingehalten.	0.815	14.634			3.272	1.214
<b>Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung</b>			<b>0.832</b>	<b>0.837</b>	<b>4.018</b>	<b>0.795</b>
Die Software arbeitet zuverlässig.	1.000				4.056	0.898
Die Software läuft stabil. Die Verfügbarkeit ist hoch.	0.831	15.103			4.122	0.849
Die Antwortgeschwindigkeit der Software ist hoch.	0.775	12.356			3.895	0.960
RMSEA = 0.068; SRMR = 0.066, CFI = 0.931, TLI = 0.918						
FL: Standardisierte Faktorladung; $\alpha$ : Cronbachs Alpha; FR: Faktorreliabilität; M: Mittelwert; SD: Standardabweichung; RMSEA: Root-Mean-Square-Error-of-Approximation; SRMR: Standardized Root-Mean-Square-Residual; CFI: Comparative Fit-Index; TLI: Tucker-Lewis-Index						

Da die durchschnittlich erfasste Varianz aller Konstrukte höher ist als die quadrierte Korrelation mit einem anderen Konstrukt (Tabelle 17), ist Diskriminanzvalidität des Messmodells gegeben (Fornell & Larcker, 1981, S. 41).

Tabelle 17 Durchschnittlich erfasste Varianz und quadrierte Korrelationen des Messmodells

Konstrukt	Durchschnittlich erfasste Varianz	Quadrierte Korrelationen		
		1	2	3
1 Projektmanagement-Methode	0.560			
2 Zufriedenheit mit dem Prozess	0.558	0.088		
3 Zufriedenheit mit dem Ergebnis	0.708	0.022	0.317	
4 Spezifikationsänderungen	0.675	0.009	0.053	0.041

Um sicherzustellen, dass die Ergebnisse nicht durch von den Teilnehmenden verursachte Methodenverzerrungen (z. B. falsch verstandene Fragen oder erwünschtes Antwortverhalten) beeinträchtigt werden (vgl. Cooper & Schindler, 2014, S. 219), wurden bei der Fragebogengestaltung und der Realisierung der Erhebung die Empfehlungen von Podsakoff et al. (2012; S. 559 ff.) wie folgt umgesetzt: Die möglichst konkret formulierten Fragen wurden im Voraus bezüglich Klarheit und potenzieller Mehrdeutigkeit überprüft. Den Teilnehmenden wurde Anonymität garantiert und sie erhielten die Information, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Leichte Variationen in den Antwortskalen wurden verwendet, um eine Verzerrung durch soziale Erwünschtheit oder systematische Antwortmuster zu vermeiden. Zusätzlich zu diesen verfahrenstechnischen Massnahmen wurden die Resultate gemäss den Empfehlungen von Lindell und Whitney (2001, S. 119) auf methodenbedingte Verzerrungen getestet. Die erste Einführungsfrage (siehe Tabelle 13) wurde dabei als Markervariable verwendet, da sie keinen theoretischen Bezug zu den Modellvariablen hat, aber Messmerkmale wie ein gemeinsames Skalenformat mit den Modellvariablen teilt (Podsakoff et al., 2012, S. 553). Die Anwendung des von Lindell und Whitney (2001) empfohlenen Verfahrens ergab, dass die anfänglich signifikanten Korrelationen, die die im Untersuchungsmodell angenommenen Hauptbeziehungen darstellen ( $r_{\text{Methode\_Zufriedenheit Prozess}} = 0.297, p < 0.001$ ;  $r_{\text{Methode\_Zufriedenheit Ergebnis}} = 0.148, p < 0.01$ ;  $r_{\text{Zufriedenheit Prozess\_Gesamtzufriedenheit}} = 0.780, p < 0.001$ ;  $r_{\text{Zufriedenheit Ergebnis\_Gesamtzufriedenheit}} = 0.518, p < 0.001$ ;  $r_{\text{Methode\_Gesamtzufriedenheit}} = 0.204, p < 0.001$ ), auch nach Überprüfung der Methodenverzerrung signifikant geblieben sind ( $r_{\text{Methode\_Zufriedenheit Prozess}} = 0.287, p < 0.001$ ;  $r_{\text{Methode\_Zufriedenheit Ergebnis}} = 0.136, p < 0.01$ ;  $r_{\text{Zufriedenheit Prozess\_Gesamtzufriedenheit}} = 0.777, p < 0.001$ ;  $r_{\text{Zufriedenheit Ergebnis\_Gesamtzufriedenheit}} = 0.511, p < 0.001$ ;  $r_{\text{Methode\_Gesamtzufriedenheit}} = 0.193, p < 0.001$ ). Basierend auf den vorgängigen Ausführungen wird der Rückschluss gezogen, dass die Ergebnisse nicht durch Methodenverzerrungen verfälscht werden.

Im nächsten Schritt wurde der Einfluss von Kontrollvariablen untersucht. Gemäss den Empfehlungen von Nielsen und Raswants (2018, S. 7) wurden die Relevanz der situativen Faktoren und der Hintergrund der Antwortenden mittels einer multiplen Regressionsanalyse (gleichzeitig ins Modell eingefügte unabhängige Variablen: alle Kontrollvariablen; abhängige Variable: Gesamtzufriedenheit eines Kunden) überprüft (Projektbudget:  $\beta = -0.095$ ,  $t = -1.927$ ,  $p = 0.055$ ; Art der realisierten Lösung:  $\beta = 0.042$ ,  $t = 1.697$ ,  $p = 0.091$ ; Projekttyp:  $\beta = 0.020$ ,  $t = 0.282$ ,  $p = 0.778$ ; Branche:  $\beta = -0.008$ ,  $t = 0.638$ ,  $p = 0.524$ ; Unternehmensgrösse:  $\beta = -0.007$ ,  $t = -0.142$ ,  $p = 0.887$ ; Funktion des Befragten im Unternehmen:  $\beta = 0.004$ ,  $t = 0.083$ ,  $p = 0.934$ ; Funktion des Befragten im Projekt:  $\beta = 0.016$ ,  $t = 0.400$ ,  $p = 0.689$ ; Geschlecht:  $\beta = -0.017$ ,  $t = -0.122$ ,  $p = 0.903$ ). Obwohl solche Variablen in früheren Untersuchungen die Kundenzufriedenheit beeinflusst haben (z. B. Chakraborty et al., 2007, S. 25; Homburg & Rudolph, 2001, S. 27), hatten sie in der vorliegenden Studie keinen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, wie die nicht signifikanten Werte der Regressionsanalyse zeigen. Entsprechend wurden diese Variablen für die weiteren Analysen nicht berücksichtigt.

### 4.3.4 Überprüfung der Hypothesen von Projekt 2

Um die Hypothesen zu testen, wurde eine moderierte serielle Mediationsanalyse mittels PROCESS V3.0 für SPSS vorgenommen. Die moderierte Mediationsanalyse des Modells 84 ist strukturell deckungsgleich mit dem Untersuchungsmodell (vgl. Kap. 4.2.4). Dieses für die Überprüfung der Hypothesen geeignete Modell wurde für 10'000 Bootstrap-Stichproben mit Konfidenzintervall 95 % gerechnet. Die Projektmanagement-Methode bildete die unabhängige Variable, die Gesamtzufriedenheit eines Kunden die abhängige Variable. Als Mediatoren wurden die Zufriedenheit mit dem Prozess der Leistungserbringung und die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung ins Modell integriert. Die Spezifikationsänderungen wurden als Moderator und die wahrgenommene Zufriedenheit mit dem wirtschaftlichen Erfolg als Kovariate ins Modell aufgenommen. Alle ins Modell aufgenommenen Variablen wurden mit einer fünfstufigen Likert-Skala gemessen. Wie von Hayes (2018, S. 317 f.) beschrieben, wurden die beim Interaktionseffekt berücksichtigten Variablen mittelwertzentriert, um die Interpretierbarkeit zu erhöhen. Die Ergebnisse der moderierten Mediationsanalyse sind in Tabelle 18 zusammenfasst.

Tabelle 18 Auswirkungen der Projektmanagement-Methode, der Zufriedenheit mit dem wirtschaftlichen Erfolg und der Spezifikationsänderungen auf die Kundenzufriedenheit

Effekt	Koeffizient $\beta$	t-Wert
Projektmanagement-Methode → Zufriedenheit mit Prozess	0.231	5.283***
Projektmanagement-Methode x Spezifikationsänderungen → Zufriedenheit mit Prozess	0.048	1.178
Projektmanagement-Methode → Zufriedenheit mit Ergebnis	0.007	0.170
Projektmanagement-Methode x Spezifikationsänderungen → Zufriedenheit mit Ergebnis	-0.074	-2.029*
Projektmanagement-Methode → Gesamtzufriedenheit eines Kunden	-0.033	-0.805
Zufriedenheit mit Prozess → Gesamtzufriedenheit eines Kunden	0.839	15.209***
Zufriedenheit mit Prozess → Zufriedenheit mit Ergebnis	0.425	8.586***
Zufriedenheit mit Ergebnis → Gesamtzufriedenheit eines Kunden	0.127	2.277*
Zufriedenheit mit wirtschaftlichem Erfolg → Zufriedenheit mit Prozess	0.422	10.585***
Zufriedenheit mit wirtschaftlichem Erfolg → Zufriedenheit mit Ergebnis	0.135	3.278**
Zufriedenheit mit wirtschaftlichem Erfolg → Gesamtzufriedenheit eines Kunden	0.066	1.601

Modell mit Kontrollvariable <Zufriedenheit mit wirtschaftlichem Erfolg>:  $R^2_{\text{Zufriedenheit mit Prozess}} = 0.337$ ;  $R^2_{\text{Zufriedenheit mit Ergebnis}} = 0.355$ ;  $R^2_{\text{Kundenzufriedenheit}} = 0.623$ ; \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Die Kontrollvariable <Zufriedenheit mit dem wirtschaftlichen Erfolg> korreliert nicht mit der Projektmanagement-Methode ( $r = 0.027$ ,  $p = 0.624$ ) und hat keinen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden, obwohl die Zufriedenheit mit dem wirtschaftlichen Erfolg sowohl die Zufriedenheit mit dem Prozess als auch die Zufriedenheit mit dem Dienstleistungsergebnis erhöht (vgl. Tabelle 18). Die Ergebnisse in Tabelle 18 zeigen im Weiteren, dass agile Projektmanagement-Methoden die Zufriedenheit mit dem Prozess der Leistungserbringung im Vergleich zu plangesteuerten Methoden positiv beeinflussen. Im Gegensatz dazu ist die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung unabhängig von der verwendeten Projektmanagement-Methode.

Wie erwartet, ist der direkte Effekt der Projektmanagement-Methode auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden nicht signifikant (Tabelle 18). Wie aus Tabelle 19 ersichtlich wird, ist auch Pfad 2 (indirekter Effekt der Projektmanagement-Methode via Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden) nicht signifikant. Pfad 1 (indirekter Effekt der Projektmanagement-Methode via Zufriedenheit mit dem Prozess auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden) und Pfad 3 (indirekter Effekt der Projektmanagement-Me-

thode via Zufriedenheit mit dem Prozess und dann via Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden) sind jedoch signifikant. Dies zeigen die positiven Bootstrap-Konfidenzintervalle von Pfad 1 (Effekt: 0.194, 95 % CI: [0.116, 0.273]) und Pfad 3 (Effekt: 0.013, 95 % CI: [0.001, 0.027]). Zusammenfassend unterstützen diese Ergebnisse die Hypothese 1. Agile Methoden haben folglich im Vergleich zu plangesteuerten Projektmanagement-Methoden eine positive indirekte Auswirkung auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden. Dieser Effekt basiert hauptsächlich auf der höheren Zufriedenheit mit dem Prozess. Obwohl die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass agile Methoden die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung indirekt erhöhen, machen die Resultate auch deutlich, dass die Kundenzufriedenheit stark von der Zufriedenheit mit dem Prozess der Leistungserbringung abhängt und somit davon, wie der agile Prozess gehandhabt wird.

Tabelle 19 Bedingte indirekte Effekte von Spezifikationsänderungen

	Wenige Spezifikations- änderungen (-1 SD)	Mittlere Anzahl Spezifikations- änderungen (Mittelwert)	Viele Spezifikations- änderungen (+1 SD)
Pfad 1: Projektmanagement-Methode → Zufriedenheit mit Prozess → Gesamtzufriedenheit eines Kunden	0.152 [0.056, 0.248]	0.194 [0.116, 0.273]	0.236 [0.114, 0.356]
Pfad 2: Projektmanagement-Methode → Zufriedenheit mit Ergebnis → Gesamtzufriedenheit eines Kunden	0.011 [-0.002, 0.032]	0.001 [-0.009, 0.014]	-0.009 [-0.027, 0.007]
Pfad 3: Projektmanagement-Methode → Zufriedenheit mit Prozess → Zufriedenheit mit Ergebnis → Gesamtzufriedenheit eines Kunden	0.010 [0.001, 0.024]	0.013 [0.001, 0.027]	0.015 [0.001, 0.035]

SD: Standardabweichung; 95 % Konfidenzintervall: [BootLLCI; BootULCI]

Die in Tabelle 18 dokumentierten Ergebnisse zeigen, dass die Interaktion zwischen der Projektmanagement-Methode und den Spezifikationsänderungen einen negativen (und nicht den erwarteten positiven) Effekt auf die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung hat ( $\beta = -0.074$ ,  $t = -2.029$ ;  $p = 0.043$ ). Ein möglicher Erklärungsansatz für dieses überraschende Ergebnis ist, dass Kunden ihre vor dem Projektstart definierten Erwartungen an die Lieferobjekte als Referenzpunkt für die Bildung der Zufriedenheit mit dem Ergebnis verwenden und ihre Erwartungen nicht an die für agile Vorgehensweisen charakteristischen Spezifikationsänderungen anpassen. Die Interaktion zwischen der Projektmanagement-Methode und den Spezifikationsänderungen hat keinen Effekt auf die Zufriedenheit mit dem Prozess ( $\beta = 0.048$ ,  $t = 1.178$ ;

$p > 0.05$ ). Somit hat eine höhere Anzahl Spezifikationsänderungen nicht die erwarteten Auswirkungen und Hypothese 2 wird nicht gestützt. Da sich ausserdem die Konfidenzintervalle bei allen drei indirekten Effekten überschneiden (Tabelle 19, pro Zeile) werden die indirekten Effektpfade nicht durch Spezifikationsänderungen moderiert. Der positive Einfluss von agilen (im Vergleich zu plangesteuerten) Projektmanagement-Methoden auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden ist demnach von Spezifikationsänderungen unabhängig. Somit sind agile Projektmanagement-Methoden nicht nur bei vielen, sondern auch bei wenigen Spezifikationsänderungen besser als plangesteuerte Projektmanagement-Methoden.

Die Ergebnisse in Tabelle 18 zeigen, dass der direkte Effekt der Zufriedenheit mit dem Prozess auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden ( $\beta = 0.839$ ,  $t = 15.209$ ;  $p < 0.001$ ; LLCI = 0.731, ULCI = 0.948) stärker ist als der Effekt der Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden ( $\beta = 0.127$ ,  $t = 2.277$ ;  $p = 0.023$ ; LLCI = 0.017, ULCI = 0.238). Das Ergebnis entspricht der Annahme von Hypothese 3 und zeigt, dass die Gesamtzufriedenheit eines Kunden stärker davon abhängt, wie zufrieden der Auftraggeber mit dem Prozess der Leistungserbringung ist, als davon, wie zufrieden er mit dem Ergebnis der Leistungserbringung ist. Dieses Ergebnis unterstreicht die Bedeutung der Prozessqualität für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

#### 4.4 Wissenschaftliche Erkenntnisse aus Projekt 2

Die Zielsetzung des zweiten Projektes war die Untersuchung, ob und wie sich unterschiedliche Projektmanagement-Methoden auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden und ihre Einflussfaktoren auswirken. Gemäss dem aktuellen Wissensstand ist diese Studie die erste, die empirisch belegt, dass agile Projektmanagement-Methoden zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen, als dies bei Projekten der Fall ist, die mit plangesteuerten Projektmanagement-Methoden realisiert wurden. Die Art der verwendeten Projektmanagement-Methode ist also ein Treiber der Kundenzufriedenheit. Dieses Resultat steht im partiellen Widerspruch zu den Ergebnissen von Buresh (2008a, S. 7) sowie Estler et al. (2014, S. 1201). Beide Studien liefern zwar Hinweise für einen positiven Einfluss agiler (im Vergleich zu plangesteuerten) Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit. Jedoch konnte – eventuell bedingt durch die in beiden Untersuchungen verhältnismässig geringen Fallzahlen pro Gruppe – keine statistische Signifikanz dieses Effektes nachgewiesen werden. Der in diesem Projekt aufgezeigte Einfluss der Projektmanagement-Methode auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden lässt sich jedoch mit den Erkenntnis-

sen früherer Studien vereinbaren, die aufgezeigt hatten, dass die Qualität des Projektmanagements mit der Zufriedenheit korreliert (Bruhn & Frommeyer, 2005, S. 66; Haverila et al., 2013, S. 630; Kumar et al., 2011, S. 22).

Beim positiven Effekt von agilen (im Vergleich zu planorientierten) Projektmanagement-Methoden auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden handelt es sich nicht um eine direkte, sondern um eine indirekte Auswirkung. Die erhöhte Kundenzufriedenheit wird hauptsächlich dank der höheren Zufriedenheit mit dem Prozess und weniger über die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Dienstleistung erreicht. Dieses Resultat widerspricht dem Hauptprinzip des Agilen Manifests, in dem davon ausgegangen wird, dass die Lieferung wertvoller Software der Haupttreiber der Kundenzufriedenheit ist (Beck et al., 2001). Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung passen allerdings zu denen von Narayanan et al. (2011, S. 516), die im Kontext von ausgelagerten Softwareprojekten aufgezeigt haben, dass ein Projekt, welches die gewünschten Ergebnisse innerhalb der definierten Zeit und Kosten liefert, noch keine Garantie für die Kundenzufriedenheit darstellt. Williams et al. (2015, S. 1845) haben dies auch im Kontext komplexer Unternehmensdienstleistungen bestätigt.

Obwohl die vorliegenden Ergebnisse bezüglich des positiven Einflusses agiler Methoden auf die Kundenzufriedenheit mit den Erkenntnissen der Studien aus der Lieferantenperspektive übereinstimmen (Atzberger et al., 2019, S. 8; Ferreira & Cohen, 2008, S. 52; Recker et al., 2017, S. 110; Serrador & Pinto, 2015, S. 1049), liefert die Studie einen weiteren Hinweis darauf, dass in die Lösungsrealisation involvierte Mitarbeitende die Haupttreiber der Zufriedenheit systematisch missverstehen und überschätzen (Hult et al., 2017, S. 49; Ulaga & Chacour, 2001, S. 535). Die Einschätzung von Verfechtern der agilen Methode, dass der Wechsel von planorientierten zu agilen Methoden zu Ergebnisverbesserungen im Bereich von 40 % bis über 300 % führt (vgl. Bianchi et al., 2020, S. 541), wird durch die vorliegenden Ergebnisse nicht gestützt, wie die schwachen indirekten positiven Effekte (vgl. Tabelle 19) agiler Projektmanagement-Methoden auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden zeigen.

Die Erkenntnis, dass die Zufriedenheit mit dem Prozess einen höheren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden hat als die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung, stimmt überein mit den Ergebnissen einer empirischen Studie von Razavi et al. (2012, S. 32) im Software-Kontext und unterstützt die Erkenntnisse einzelner Studien in der B2B-Marketingliteratur im Kontext von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen (z.B. Williams et al.,

2015, S. 1845). Die Ergebnisse ergänzen die aktuelle Marketingliteratur, indem sie auch im Kontext von agilen Projektmanagement-Methoden den dominierenden Einfluss der Zufriedenheit mit dem Prozess der Leistungserbringung auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden aufzeigen. Darüber hinaus machen die vorliegenden Resultate deutlich, dass der positive Einfluss des Einsatzes agiler Projektmanagement-Methoden auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden und die Zufriedenheit mit dem Prozess unabhängig ist von der Anzahl der Spezifikationsänderungen während des Projektes. Das bedeutet, dass agile Projektmanagement-Methoden auch in Situationen ohne Unsicherheit und damit verbundenen substanziellen Spezifikationsänderungen während der Realisierung empfohlen werden können. Dieses Resultat steht im Gegensatz zu den von Ahimbisibwe et al. (2017, S. 22) vorgestellten Ergebnissen (Untersuchung basierend auf der Lieferantenperspektive), die aufzeigen, dass agile Methoden in Situationen mit vielen Spezifikationsänderungen einen positiven Einfluss haben, plangesteuerte Projektmanagement-Methoden jedoch in Situationen ohne Spezifikationsänderungen die besseren Ergebnisse liefern. Eine mögliche Erklärung dieses Widerspruches ist, dass die Anbieter den Einfluss der Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Leistungserbringung auf die Kundenzufriedenheit bekanntlich überschätzen.

### **4.5 Erkenntnisse für den Management-Alltag aus Projekt 2**

Mit dem Ersatz plangesteuerter durch agile Projektmanagement-Methoden können Anbieter die Gesamtzufriedenheit ihrer Kunden erhöhen. Manager neigen allerdings dazu, den positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit durch einen Wechsel von plangesteuerten zu agilen Vorgehensweisen zu überschätzen. Im Gegensatz zu den Resultaten diverser Studien der Befürworter agiler Methoden ist die bloße Anwendung agiler Projektmanagement-Methoden keine Garantie für die Zufriedenheit der Kunden. Atzberger et al. (2019, S. 8) erklären diese Überschätzung auch mit dem Hype bezüglich der Wirkung von agilen Projektmanagement-Methoden in den vergangenen Jahren.

In der Praxis steht häufig die Generierung von Kundenzufriedenheit durch die Lieferung eines optimalen Dienstleistungsergebnisses im Vordergrund (Beck et al., 2001). Wie die Resultate dieser Untersuchung demonstrieren, müssen sich alle in die Leistungserbringung involvierten Mitarbeitenden bewusst werden, dass weder der Einsatz agiler Projektmanagement-Methoden noch die erbrachte Leistungsqualität (on time, budget and scope) die Kundenzufriedenheit sicherstellen. Gespräche des Autors mit zahlreichen Softwareentwicklern haben gezeigt, dass zahlreiche Softwareentwickler ein hohes Engagement bei der Lösung technischer Probleme haben,

sich aber weniger auf Aspekte der Dienstleistungsqualität wie Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten fokussieren. Die Studienergebnisse von Tas et al. (2019, S. 1588) bestätigen diese persönlichen Erfahrungen des Autors. Daher ist es für Manager ratsam, sich verstärkt auf die Optimierung des Leistungserbringungsprozesses in deren Organisationen zu fokussieren. Unternehmen müssen ihren Mitarbeitenden die Bedeutung des eigenen wertschätzenden Verhaltens für die Kundenzufriedenheit permanent aktiv vermitteln und sie darin schulen, wie sie die Erwartungen ihrer Kunden an die Prozessqualität an allen Berührungspunkten besser erfüllen können (Maar, 2019, S. 20). Mitarbeitende mit direktem Kundenkontakt müssen lernen, wie sie angemessen mit ihren Kunden kommunizieren, Kundenbedürfnisse erkennen und Kundenreaktionen während des gesamten Prozesses interpretieren können. Ein solcher Fokus auf die Prozessqualität verbessert nicht nur die Gesamtzufriedenheit eines Kunden, sondern optimiert auch das Gesamterlebnis der Kunden (Witell et al., 2020, S. 428).

Die Anbieter komplexer Unternehmensdienstleistungen, insbesondere Softwareexperten, müssen ihre Rolle als Dienstleister verinnerlichen. Um die Akzeptanz für diesen Kulturwandel zu gewinnen, muss intern vermittelt werden, dass nur zählt, wie die Kunden selbst ihre Zufriedenheit beurteilen. Wie Pomirleanu et al. 2016 angemerkt haben (S. 139) liegt die Initiierung eines solchen Wandels in der Verantwortung der Marketingabteilung. Die erfolgreiche Umsetzung kann jedoch nur gelingen, wenn sich auch Entscheidungspersonen ausserhalb der Marketingabteilung für die fokussierte Verbesserung der Zufriedenheit mit dem Prozess einsetzen (Grönroos, 2004, S. 110). Vorgesetzte und Personalverantwortliche müssen bei der Rekrutierung, Schulung und beim Coaching ihrer Mitarbeitenden dieser Zielsetzung besondere Aufmerksamkeit widmen. Jegliche Anreizsysteme müssen auf ihre Vereinbarkeit mit dem Ziel der ‹Optimierung der Zufriedenheit mit dem Prozess der Leistungserbringung› geprüft werden.

Die vorliegenden Ergebnisse sind ein Hinweis darauf, dass Anbieter von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen, welche die Zufriedenheit ihrer Kunden nur basierend auf ihrer eigenen Einschätzung evaluieren, ohne die Kunden direkt zu befragen, häufig eine unrealistische Vorstellung von den ausschlaggebenden Treibern der Kundenzufriedenheit haben. Der Rückschluss vom Erfüllungsgrad des Goldenen Dreiecks auf die Kundenzufriedenheit ist problematisch und kann zu falschen Entscheidungsgrundlagen mit schwerwiegenden Folgen für das Management führen. Analog zu Empfehlungen von Miciak und Desmarais (2001, S. 350) im Kontext von B2B-Call-Centern und von Briggs et al. (2016, S. 119) für Dienstleister im Allgemeinen empfiehlt es sich daher, dass Anbieter von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen die

Kundenzufriedenheit und insbesondere die Zufriedenheit mit dem Prozess der Leistungserbringung kontinuierlich überwachen, indem sie systematisch Kundenfeedback erheben.

Der höhere Einfluss der Prozesszufriedenheit auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden im Vergleich zur Zufriedenheit mit dem Ergebnis ist für Marketingexperten nachvollziehbar, für Softwarespezialistinnen jedoch nicht intuitiv. Es könnte deshalb hilfreich sein, die Softwareexperten verstärkt in die Evaluation der Kundenzufriedenheit einzubeziehen mit dem Ziel zu vermitteln, dass die verbesserte Zufriedenheit mit dem Prozess auch einen positiven Einfluss auf das erzielte Ergebnis hat.

## 5 Übergreifendes Fazit

Im Zentrum des Dissertationsprojektes stand die Analyse des Einflusses unterschiedlicher Projektmanagement-Methoden auf das Entscheidungsverhalten von Kunden bei der Lieferantenauswahl und auf die Zufriedenheit der Kunden mit der Leistungserbringung. Ausgedrückt in der Terminologie des Verkaufstrichters (D’Haen & van den Poel, 2013, S. 544) wurde im ersten Projekt der Arbeit untersucht, ob agile Projektmanagement-Methoden zur Leistungserbringung die Wahrscheinlichkeit erhöhen, aus Kundenanfragen neue Aufträge zu generieren. Im Rahmen des zweiten Projektes wurde evaluiert, ob Anbieter von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen mit dem Wechsel von plangesteuerten zu agilen Projektmanagement-Methoden die Zufriedenheit ihrer Kunden optimieren können. Die beiden Forschungsfragen wurden in zwei empirischen Studien im Kontext wissensintensiver Unternehmensdienstleistungen aus Kundenperspektive geklärt.

### 5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Projektmanagement-Methoden beeinflussen nicht nur die Neukundenakquisition, sondern auch die Kundenbindung: Im Vergleich zu plangesteuerten steigern agile Projektmanagement-Methoden die Erfolgchance in der Neukundenakquisition substanziell. Der positive Einfluss agiler Projektmanagement-Methoden auf den Kundenbindungstreiber «Gesamtzufriedenheit des Kunden» erfolgt indirekt über eine erhöhte Zufriedenheit mit dem Prozess der Leistungserbringung.

Die Studie hat ergeben, dass – im Vergleich zu plangesteuerten – agile Projektmanagement-Methoden zur Leistungserbringung der vielversprechendere Weg sind, neue Aufträge zu akquirieren. Die Absicht der Kunden, einen Lieferanten ohne bestehende Geschäftsbeziehungen für die Realisation eines neuen professionellen Dienstleistungsprojektes zu beauftragen, ist stark von der Konstellation der Projektmanagement-Methoden des In-Suppliers und Out-Suppliers abhängig. Die grösste Akquisitionserfolgsaussicht hat der Out-Supplier in der Konstellation, in welcher der Kunde zwischen einem agilen Ansatz eines Out-Suppliers und einem plangesteuerten Angebot des In-Suppliers wählen kann.

Wie erwartet, beeinflussen die Kundenzufriedenheit mit dem aktuellen Lieferanten und die Reputation des Out-Suppliers die Kaufabsicht und die mediierenden wahrgenommenen Wechselkosten, wie dies auch die Projektmanagement-Methoden tun. Auffällig ist die eindeutige Präferenz der Kunden für agile Vorgehensweisen sowohl bei Angeboten von bestehenden als auch von neuen Lieferanten. Agile Vorgehensweisen scheinen die Bedürfnisse der Auftraggeber von

---

professionellen Dienstleistungen in der Vorkaufphase besser als plangesteuerte Projektmanagement-Methoden zu erfüllen.

Die Kundenzufriedenheit ist bei Projekten, die mit agilen Vorgehensweisen realisiert wurden, höher als bei plangesteuerten Projekten. Dieser nachgewiesene positive Effekt agiler Methoden auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden ist allerdings weniger stark, als Untersuchungen von Befürwortern agiler Projektmanagement-Methoden vermuten lassen. In die Leistungserbringung involvierte Mitarbeitende missdeuten die Wirkungsweise agiler Ansätze auf die Kundenzufriedenheit. Die Ergebnisse zeigen, dass die Zufriedenheit mit dem Prozess einen grösseren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden hat als die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Dienstleistung. Im Widerspruch zum Prinzip «Kundenzufriedenheit durch nutzenstiftendes Ergebnis» des «Manifesto for Agile Software Development» (Beck et al., 2001) ist die Zufriedenheit mit dem Ergebnis zweitrangig.

Der Einsatz agiler Projektmanagement-Methoden zur Leistungsrealisation ist sowohl in der Vor- als auch in der Nachkaufphase unabhängig von der Konkurrenzsituation und der Unsicherheit bei der Projektrealisation vorteilhaft. Die in der Offerte dargelegte Projektmanagement-Methode ist ein wesentliches Entscheidungskriterium der Kunden bei der Wahl des Angebots. In der Konstellation, in der sowohl der Out- als auch der In-Supplier agile Methoden anbieten, entsteht allerdings für beide Anbieter kein Wettbewerbsvorteil. Versucht einer der Anbieter, sich in dieser Konstellation durch plangesteuerte Vorgehensweisen zu differenzieren, sinkt seine Erfolgswahrscheinlichkeit durch diesen Schritt massiv. Die vorliegende Studie zeigt auch, dass die positiven Auswirkungen des Einsatzes agiler Projektmanagement-Methoden auf die Zufriedenheit mit dem Prozess unabhängig sind vom Umfang der Spezifikationsänderungen während des Projektes. Das bedeutet, dass agile Methoden helfen, die Kundenzufriedenheit auch in Situationen ohne wesentliche Spezifikationsänderungen während der Realisierung der professionellen Dienstleistungen zu optimieren.

Verfolgen In-Supplier eine Cross-Selling-Strategie, profitieren sie durch den Einsatz agiler Methoden doppelt: Die durch agile Vorgehensweise erhöhte Gesamtzufriedenheit eines Kunden, kombiniert mit der Präferenz der Kunden für agile Angebote, maximiert die Erfolgswahrscheinlichkeit im Wettbewerb mit einem Out-Supplier. Ein Grund dafür ist, dass die vom In-Supplier für die Leistungserbringung offerierte agile Projektmanagement-Methode seinen Startvorteil, d. h. die wahrgenommenen Wechselkosten, weiter erhöht.

## 5.2 Theoretische Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse leisten einen Beitrag zur Marketingliteratur, indem sie empirisch belegen, dass agile Projektmanagement-Methoden sowohl in der Vor- als auch Nachkaufphase den von Kunden wahrgenommenen Nutzen von wissensintensiven Unternehmensdienstleistungen erhöhen. Agile Projektmanagement-Methoden reduzieren während der gesamten Kundenbeziehung das wahrgenommene Risiko und verbessern damit die Wahrnehmung der Servicequalität bei der Bildung sowohl der Kaufabsicht als auch der Kundenzufriedenheit (vgl. Golder et al., 2012, S. 13; Sole & Carlucci, 2010, S. 383). Entsprechend liefern die Ergebnisse dieser Studien einen empirischen Hinweis darauf, dass Projektmanagement-Methoden als ein Element des Marketing-Mixes für wissensintensive Dienstleistungen betrachtet werden sollten (vgl. Işoraité, 2016, S. 25). Der Differenzierungsansatz «Projektmanagement-Methode» kann dabei als Erweiterung resp. Präzisierung des Marketinginstrumentes «Process» betrachtet werden (vgl. Wilson et al., 2016, S. 21). Entsprechend empfiehlt es sich, dass sich Marketing-Forschende vermehrt der Thematik «Projektmanagement zur Leistungserbringung» aus ihrer Perspektive annehmen und das Feld nicht ausschliesslich Forschenden im Bereich des Projektmanagements überlassen.

In der Terminologie der Systemtheorie (vgl. Vester, 1984, S. 58 ff.) verstärken agile Methoden den Kundenakquisitions- und Kundenbindungskreislauf (vgl. Abbildung 3). In diesem Kreislauf nehmen agile Methoden die Rolle einer aufschaukelnden Grösse ein. Dies führt zu einer positiven Rückkopplung. Der sich selbst verstärkende Kreislauf erhöht den langfristigen Lieferanteil bei bestehenden Kunden und steigert den Marktanteil durch die erfolgreiche Neukundenakquisition.

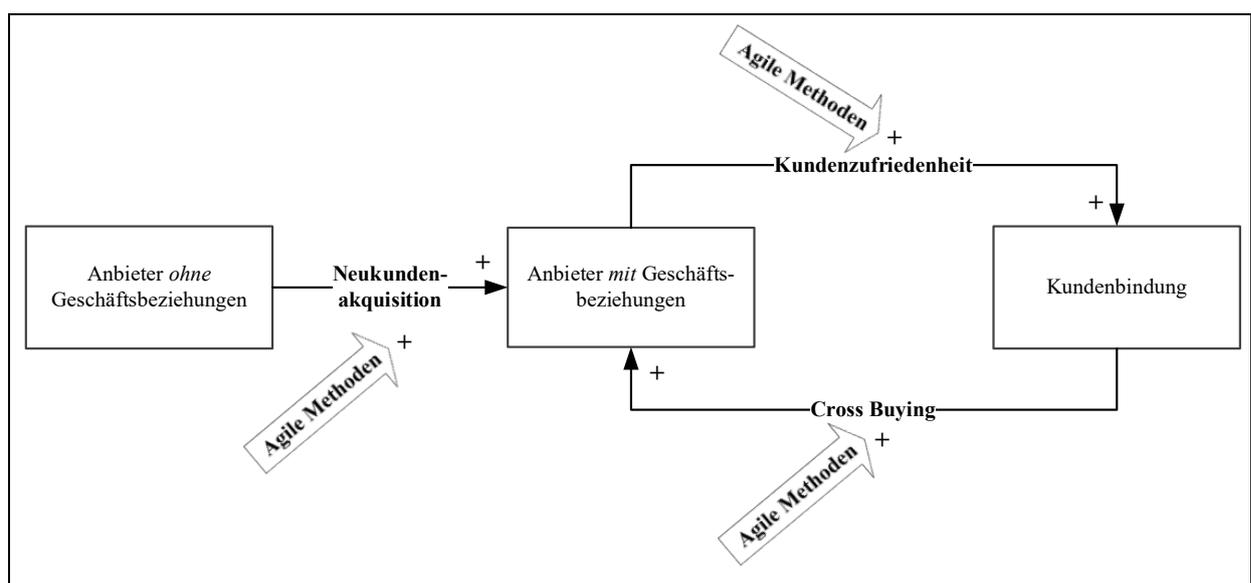


Abbildung 3 Kundenakquisitions- und Kundenbindungskreislauf

Dieser Regelkreislauf zeigt, dass In-Supplier in mehrerlei Hinsicht vom Einsatz agiler Projektmanagement-Methoden profitieren: Agile Projektmanagement-Methoden erhöhen die Kundenzufriedenheit und dabei auch die Absicht, Zusatzkäufe bei diesem Lieferanten zu tätigen. Gleichzeitig bewahrt der Einsatz von agilen Projektmanagement-Methoden den Startvorteil des In-Suppliers unabhängig von der vom Out-Supplier für die Leistungserbringung angebotenen Projektmanagement-Methoden.

### 5.3 Praktische Schlussfolgerungen

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass der Einsatz agiler Methoden die Zielerreichung bei den Schlüsselaktivitäten des Marketings – Neukundenakquisition sowie Kundenbindung (resp. deren Einflussfaktor ‹Kundenzufriedenheit›) – unterstützt und entsprechend die Effizienz der Marktbearbeitung steigert. In Anbetracht der substantiellen Kosten für die Marktbearbeitung (30–40 % der Gesamtkosten; Grimm 2004, S. 227) sind diese Erkenntnisse für das Marketingmanagement von hoher Relevanz.

Ein substantieller Anteil der Unternehmen (31 %; Komus & Kuberg, 2017, S. 15) wählt die Projektmanagement-Methode situativ. Einzelne Projekte werden mit agilen, andere mit plangesteuerten Methoden realisiert. Ausschlaggebend für die Wahl sind bis anhin die Ausprägungen unterschiedlicher Projektcharakteristika (Collyer & Warren, 2009, S. 360 f.). Die Präferenz der Kunden für agile Vorgehensweisen wird hierbei bislang nicht berücksichtigt. Wie bereits von Narayanan et al. (2011, S. 519) vorgeschlagen, ist es dagegen empfehlenswert, die Kunden in die Wahl des Projektmanagement-Konzeptes zu involvieren. Dank diesem Vorgehen bei der Wahl der Projektmanagement-Methode kann eine bessere Übereinstimmung der Bedürfnisse des Kunden mit der angebotenen Leistung gewährleistet und damit ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden. Um diese Chance realisieren zu können, muss sich das Marketingmanagement an der kundenpepezifischen Festlegung der Projektmanagement-Methode beteiligen und darf diese nicht einfach den Projektteams überlassen.

Damit der Nutzen agiler Projektmanagement-Methoden von den Kunden sowohl in der Vor- als auch Nachkaufphase optimal wahrgenommen wird, müssen sich die in die Leistungserbringung und Akquisition involvierten Mitarbeitenden der Vorteile bewusst sein. Es gilt sicherzustellen, dass die Marketing- und Verkaufsmitarbeitenden die Eigenschaften und den Kundennutzen agiler Vorgehensweisen kennen und in der Lage sind, diese kundenorientiert zu vermitteln. Gleich-

zeitig müssen die Erbringer der Leistungen so trainiert werden, dass sie agile Projektmanagement-Methoden nicht nur als Instrument zur effektiven Leistungserstellung, sondern auch als Ansatz zur Initiierung und Optimierung der Kundenbeziehung verstehen.

#### **5.4 Persönliche Schlussfolgerungen**

Typisch für einen Marketing-Manager hat der Autor zufällig begonnen, sich systematisch mit agilen Vorgehensweisen auseinanderzusetzen. Dabei realisierte er, dass diese Projektmanagement-Methode es ermöglicht, flexibel auf die sich im Verlauf von B2B-Beratungsprojekten oft ändernden Kundenbedürfnisse einzugehen, ohne bei der Leistungsrealisierung strukturlos zu werden. Entsprechend hat er seine Vorgehensweise an die Philosophie der agilen Vorgehensweisen angepasst.

Die Studienergebnisse bestätigen die persönlichen Erfahrungen, die der Verfasser in den letzten zehn Jahren mit dem Einsatz agiler Projektmanagement-Methoden in von Dritten finanzierten Projekten der Fachhochschule Nordwestschweiz gemacht hat. Insbesondere in der Projektakquisition bei Auftraggebern ohne Geschäftsbeziehungen konnte die wahrgenommene Erfolgsquote dank dem Einsatz agiler Vorgehensweisen (inkl. aktiver Nutzenkommunikation) substantiell gesteigert werden.

Obwohl agilen Vorgehensweisen im betrieblichen Alltag und bei der Projektmanagement-Ausbildung ein hoher Stellenwert beigemessen wird, nimmt das Thema in der Marketingliteratur und -lehre wenig Raum ein. Für den Autor überraschend hat sich dies auch während der Erarbeitung dieser Dissertation in den letzten Jahren kaum geändert. «Being agile» hat in der Marketingwelt zwar schon Buzzword-Charakter, «doing agile», die agilen Vorgehensweisen, bleiben jedoch auf der Strecke.

#### **5.5 Ansatzpunkte für weiterführende Forschung**

Wie alle Studien weist auch diese Untersuchung einige Limitationen auf, die Ansatzpunkte für künftige Forschung darstellen. Im Folgenden werden zunächst Limitationen erläutert, welche für beide Projekte Gültigkeit haben. Anschliessend werden projektspezifische weiterführende Forschungsansätze abgeleitet.

In beiden durchgeführten Projekten wurden die Auswirkungen von unterschiedlichen Projektmanagement-Methoden untersucht, indem jeweils die Perspektive eines einzelnen Akteurs erfasst wurde. Dieses Vorgehen steht in einem gewissen Widerspruch zum B2B-Kontext, ist doch

die Involvierung diverser Personen mit unterschiedlichen Rollen typisch für komplexe B2B-Entscheidungsprozesse (Keh & Xie, 2009, S. 734; Webster & Wind, 1972, S. 12). Folglich wäre es interessant zu untersuchen, ob die Wahrnehmung der Auswirkungen der Projektmanagement-Methode auf die Kaufabsicht und Kundenzufriedenheit aus Sicht der verschiedenen Mitarbeitenden eines Einkaufsgremiums unterschiedlich ist, wie dies die konzeptionellen Überlegungen von Rossomme (2003, S. 180) vermuten lassen. Wie Eggert et al. (2019, S. 18) vorschlagen, wäre es ebenfalls erstrebenswert zu untersuchen, ob die Präferenz für agile Methoden eher mit individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden des Einkaufsgremiums oder mit kollektiven Unternehmenswerten wie Kosten- und Risikominderung zusammenhängt.

Faktoren, welche die Kaufentscheidung oder die Kundenzufriedenheit beeinflussen, aber in keinem direkten Zusammenhang mit den Projektmanagement-Methoden stehen, wurden in den Untersuchungen bewusst ausgeklammert. In weiteren Studien gilt es, solche weiteren Einflussfaktoren als zusätzliche unabhängige Variablen in das Untersuchungsdesign einzuschliessen. Derartige Untersuchungen könnten einen aufschlussreichen Einblick in die relative Bedeutung der Projektmanagement-Methode für die Kaufentscheidung resp. Bildung der Kundenzufriedenheit gewähren. Dabei wäre insbesondere der Vergleich mit anderen bekannten Treibern der in der Vorkaufphase wahrgenommenen Leistungsdifferenzierung (z. B. Preisgestaltung; vgl. z. B. D'Antone & Bonomi Santos, 2016, S. 178) und der Kundenzufriedenheit (z. B. das Verhalten der an der Dienstleistungserstellung beteiligten Mitarbeiter; Roy et al., 2019, S. 56) interessant.

Die Ergebnisse beider Projekte basieren auf Untersuchungen im Kontext von informations- und kommunikationstechnologiegetriebenen Projekten in der Schweiz. In zukünftigen Studien könnten die Projektergebnisse für andere wissensintensive Unternehmensdienstleistungen (z. B. für Unternehmensberatungsprojekte) und in anderen Ländern als der Schweiz validiert werden.

Im Zuge von Projekt 1 und 2 wurde nur die Wirkung der zwei unterschiedlichen Projektmanagement-Methoden im Ganzen untersucht. Wie Tabelle 1 zeigt, unterscheiden sich die zwei Ansätze jedoch bezüglich mehrerer Dimensionen. Entsprechend wäre es ein weiterer zukünftiger Forschungspfad zu untersuchen, welche Aspekte des agilen Projektmanagement-Prozesses (z. B. der iterative Charakter oder der weniger formale Ansatz zur Anpassung an Veränderungen) stärkere Auswirkungen auf die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten, die Kaufabsichten und die Kundenzufriedenheit haben. Die Untersuchung dieser Aspekte könnte zu einem besseren Verständnis der Wirkungsweise von Projektmanagement-Methoden im Kundenakquisitionsprozess und bei der Bildung der Kundenzufriedenheit führen. Dies ist insbesondere relevant, da

Mischformen der agilen und plangesteuerten Methoden (sogenannte hybride Ansätze) zunehmend an Bedeutung gewinnen (Gemino et al., 2020, S. 3).

Im Projekt 1 wurde der Einfluss unterschiedlicher Konstellationen von Projektmanagement-Methoden auf die wahrgenommenen prozeduralen Wechselkosten und die Kaufabsicht untersucht. Die Limitation eines solchen Forschungsdesigns auf der Grundlage von Szenarien ist, dass lediglich der Einfluss der Projektmanagement-Methode auf die Kaufabsicht, nicht aber auf das reale Verhalten untersucht werden kann. Die erklärte Absicht führt möglicherweise nicht zu einem tatsächlichen Verhalten (Cannière et al., 2010, S. 94), wie die in der Literatur beschriebene Kluft zwischen Einstellung und Verhalten aufzeigt (z. B. Rutschmann, 2018, S. 23; Yang & Peterson, 2004, S. 802). Da die Absicht nicht zu einer Kaufaktivität führen muss, sollten in zukünftigen Untersuchungen Feldstudien durchgeführt werden, um die Wirkung unterschiedlicher Konstellationen von Projektmanagement-Methoden auf die gemessene Kaufaktivität zu überprüfen.

Auch aus den Limitationen des Projektes 2 ergeben sich spezifische Fragestellungen, aus denen sich zukünftige Studien ableiten lassen. Der vor dem Hintergrund von Projekt 2 interessanteste Ansatzpunkt für künftige Forschung ergibt sich aus der Erkenntnis, dass sich die Anwendung agiler statt plangesteuerter Methoden positiv auf die Zufriedenheit des Kunden mit dem Prozess auswirkt, aber nicht direkt auf die Zufriedenheit mit dem Ergebnis. Eine mögliche Ursache dieses Resultats ist die zeitliche Perspektive der Studie. Während in der vorliegenden Studie ein begrenzter, eher kurzfristiger Projektentwicklungszeitraum betrachtet wurde, könnten zukünftige Studien aus einer langfristigen Perspektive durchgeführt werden. Da Kunden von Anbietern wissensintensiver Dienstleistungen mit einem hohen Mass an Vertrauensmerkmalen besser in der Lage sind, langfristige Ergebnisse zu bewerten (Tsiotsou, 2012, S. 154), könnte mit künftigen Längsschnittstudien die Auswirkung verschiedener Projektmanagement-Methoden auf die Kundenzufriedenheit über den gesamten Lebenszyklus einer wissensintensiven Unternehmensdienstleistung untersucht werden.

## 6 Literaturverzeichnis

- Aaboen, L., Holmen, E. & Pedersen, A.-C. (2017). Initiation of Business Relationships in Start Ups. In L. Aaboen, A. La Rocca, F. Lind, A. Perna & T. Shih (Hrsg.), *Starting Up in Business Networks: Why Relationships Matter in Entrepreneurship* (S. 19–39). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-52719-6\\_2](https://doi.org/10.1057/978-1-137-52719-6_2)
- Aarikka-Stenroos, L., Aaboen, L., Cova, B. & Rolfsen, A. (2018). Building B2B relationships via initiation contributors: Three cases from the Norwegian-South Korean international project business. *Industrial Marketing Management*, 68, 74–85. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.027>
- Aarikka-Stenroos, L. & Sakari Makkonen, H. (2014). Industrial buyers' use of references, word-of-mouth and reputation in complex buying situation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(4), 344–352. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2013-0164>
- Ahimbisibwe, A., Daellenbach, U. & Cavana, R. Y. (2017). Empirical Comparison of Traditional Plan-based and Agile Methodologies: Critical Success Factors for Outsourced Software Development Projects from Vendors' perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(3), 1-61. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JEIM-06-2015-0056>
- Ahmed, A. & Prasad, B. (2016). *Foundations of software engineering*. CRC Press.
- Ahmed, E.-M. & Sidky, A. (2009, August). 25% Ahead of Schedule and just at “Step 2” of the SAMI. In *2009 Agile Conference* (pp. 162-169), Chicago, USA. <https://ieeexplore.ieee.org/document/5261090>
- Akrout, H. & Diallo, M. F. (2017). Fundamental transformations of trust and its drivers: A multistage approach of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 66, 159–171. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.003>
- Aldahmash, A., Gravell, A. M. & Howard, Y. (2017). A Review on the Critical Success Factors of Agile Software Development. In J. Stolfa, S. Stolfa, R. V. O'Connor & R. Messnarz (Hrsg.), *Communications in Computer and Information Science: Bd. 748. Systems, Software and Services Process Improvement: 24th European Conference, EuroSPI 2017, Ostrava, Czech Republic, September 6-8, 2017, proceedings* (Bd. 748, S. 504–512). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64218-5\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64218-5_41)
- Ali, H., Khan, M., & Rehman, U. (2021). An Empirical study on adoption of Agile Project Management Methodology and its effect on Project Success with moderating role of Organizational Culture. *European Journal of Social Impact and Circular Economy*, 2(1), 75-99. <https://doi.org/10.13135/2704-9906/5158>
- Ali, O. M. (2020). The Roles of Relationships and Service Quality as Drivers of Customer Loyalty: An Empirical Study. *Open Journal of Social Sciences*, 8(4), 14. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.84002>
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53. <https://doi.org/10.2307/1252310>
- Armstrong, J. S. & Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402. <https://doi.org/10.1177/002224377701400320>
- Arslanagic-Kalajdzic, M. & Zabkar, V. (2017). Is perceived value more than value for money in professional business services? *Industrial Marketing Management*, 65, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.05.005>
- Askariazad, M. H. & Babakhani, N. (2015). An application of European Customer Satisfaction Index (ECSI) in business to business (B2B) context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 17–31. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2011-0093>

- Atzberger, A., Gerling, C., Schrof, J., Schmidt, T. S., Weiss, S. & Paetzold, K. (2019). Evolution of the Hype around Agile Hardware Development. In 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) (S. 1–8). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICE.2019.8792637>
- Aubert, B. A., Rivard, S. & Patry, M. (1996). A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. *Information & Management*, 30(2), 51–64. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(95\)00045-3](https://doi.org/10.1016/0378-7206(95)00045-3)
- Bambauer-Sachse, S. & Helbling, T. (2021). Customer satisfaction with business services: is agile better? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(8), 1389–1402. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-04-2020-0221/full/pdf>
- Bambauer-Sachse, S. & Helbling, T. (2022). Acquiring Professional Service Customers: Do Agile Project Methods Increase the Intention to Choose an Out-supplier? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2039477>
- Bansal, H. S. (2005). "Migrating" to New Service Providers: Toward a Unifying Framework of Consumers' Switching Behaviors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 96–115. <https://doi.org/10.1177/0092070304267928>
- Barbosa, A. T., Da Silva, C. C., Caetano, R. L., Da Silva, D. P. S., Barbosa, J. V. & Pinto, Z. T. (2022). Agile Methodologies and its Applicability in the Marketing Area. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(3), 1659–1669. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i3.4751>
- Bardauskaite, I. (2014). Loyalty in the Business-to-Business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework. *Journal of Relationship Marketing*, 13(1), 28–69. <https://doi.org/10.1080/15332667.2014.882628>
- Barroso, C. & Picón, A. (2012). Multi-dimensional analysis of perceived switching costs. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 531–543. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.020>
- Basari, M. D. & Shamsudin, M. F. (2020). Does Customer Satisfaction matters. *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2(1), 1–15. <http://abrn.asia/ojs/index.php/JUSST/article/view/59>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, Jim, Hunt, Andrew, Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Marti, R., Mellor, S., Schwaer, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). Agile Manifesto. <http://www.agilemanifesto.org/principles.html>
- Becker, J. U., Greve, G. & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.03.006>
- Bianchi, M., Marzi, G. & Guerini, M. (2020). Agile, Stage-Gate and their combination: Exploring how they relate to performance in software development. *Journal of Business Research*, 110, 538–553. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.003>
- Biyik, A. C. (2017). Services Marketing within Business-to-Business Context: A Content Analysis of 1996 – 2014 Period. *Eurasian Journal of Business and Management*, 5(2), 49–59. <https://doi.org/10.15604/ejbm.2017.05.02.006>
- Blank, S. (2019, September 5). When Waterfall Principles Sneak Back into Agile Workflows. <https://hbr.org/2019/09/when-waterfall-principles-sneak-back-into-agile-workflows>
- Blut, M., Evanschitzky, H., Backhaus, C., Rudd, J. & Marck, M. (2016). Securing business-to-business relationships: The impact of switching costs. *Industrial Marketing Management*, 52, 82–90. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.010>

- Bolander, P., Werr, A. & van der Valk, W. (2018). Purchasing pension advisory services in Sweden – An interpretive investigation into service conceptions and supplier selection. *Industrial Marketing Management*, 71, 108–122. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.015>
- Bolton, R. N., Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2008). Expanding Business-to-Business Customer Relationships: Modeling the Customer's Upgrade Decision. *Journal of Marketing*, 72(1), 46–64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.1.046>
- Bourguignon, B., Boeck, H. & Brashear Alejandro, T. (2021). Salesforce responsive roles in turbulent times: case studies in agility selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(8), 1286–1299. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0010>
- Briggs, E., Landry, T. D. & Daugherty, P. J. (2016). A framework of satisfaction for continually delivered business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 112–122. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2014-0125>
- Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N. & Johnston, W. J. (2011). When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 194–204. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.03.004>
- Bruhn, M. & Frommeyer, A. (2005). Development of Relationship Marketing Constructs Over Time. *Journal of Relationship Marketing*, 3(4), 61–76. [https://doi.org/10.1300/J366v03n04\\_05](https://doi.org/10.1300/J366v03n04_05)
- Buresh, D. L. (2008a). Customer Satisfaction and Agile Methods. IEEE Reliability Society. <http://paris.utdallas.edu/IEEE-RS-ATR/document/2008/2008-24.pdf>
- Buresh, D. L. (2008b). Customer satisfaction and agile methods: Assessing customer satisfaction and agile project management methods. VDM Verlag Dr. Müller.
- Burnham, T. A., Frels, J. K. & Mahajan, V. (2003). Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109–126. <https://doi.org/10.1177/0092070302250897>
- Cannière, M. H. de, Pelsmacker, P. de & Geuens, M. (2010). Relationship Quality and Purchase Intention and Behavior: The Moderating Impact of Relationship Strength. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 87–98. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9127-z>
- Cannon, J. P. & Perreault, W. D. (1999). Buyer–Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460. <https://doi.org/10.1177/002224379903600404>
- Carlborg, P. & Kindström, D. (2014). Service process modularization and modular strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(4), 313–323. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2013-0170>
- Casidy, R., Nyadzayo, M. W., Mohan, M. & Brown, B. (2018). The relative influence of functional versus imagery beliefs on brand sensitivity in B2B professional services. *Industrial Marketing Management*, 72, 26–36. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.021>
- Chakraborty, G., Srivastava, P. & Marshall, F. (2007). Are drivers of customer satisfaction different for buyers/users from different functional areas? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(1), 20–28. <https://doi.org/10.1108/08858620710722798>
- Chavan, G. D., Chaudhuri, R. & Johnston, W. J. (2019). Industrial-buying research 1965-2015: review and analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 205–229. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2018-0077>
- Chonko, L. & Jones, E. (2005). The Need for Speed: Agility Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(4), 371–382. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749071>

- Chowdhury, P. P. (2012). Antecedents and Consequences of Trust and Commitment in B2B Relationship: A Review of Literature. <https://www.semanticscholar.org/paper/Antecedents-and-Consequences-of-Trust-and-in-B2B-A-Chowdhury/972f8265ed119129bae18ab20787a14e28544beb?sort=is-influential>
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64. <https://doi.org/10.2307/3150876>
- Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D. & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2021-0108>
- Clark, T. R. (2022). Agile Doesn't Work Without Psychological Safety. [https://hbr.org/2022/02/agile-doesnt-work-without-psychological-safety?utm\\_source=PM+Festival+News&utm\\_campaign=6763bab41b-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2019\\_12\\_03\\_10\\_06\\_COPY\\_01&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_c005b573e7-6763bab41b-202676277](https://hbr.org/2022/02/agile-doesnt-work-without-psychological-safety?utm_source=PM+Festival+News&utm_campaign=6763bab41b-EMAIL_CAMPAIGN_2019_12_03_10_06_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_c005b573e7-6763bab41b-202676277)
- Cobb, C. G. (2015). *The Project Manager's Guide to Mastering Agile: Principles and Practices for an Adaptive Approach*. Wiley.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.112.1.155>
- Collyer, S. & Warren, C. M. (2009). Project management approaches for dynamic environments. *International Journal of Project Management*, 27(4), 355–364. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.04.004>
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12. ed.). The McGraw-Hill/Irwin series in operations and decision sciences Business statistics. McGraw-Hill Irwin.
- Cooper, R. G. (1996). Overhauling the new product process. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 465–482. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00062-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00062-4)
- Critchley, G. L. (2015). *Digitale Transformation in B2B-Unternehmen der Technologiebranche. Eine praktische Anleitung zur Implementierung von agilen Prozessen in Marketingorganisationen*. Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- D'Haen, J. & van den Poel, D. (2013). Model supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 544–551. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.006>
- D'Antone, S. & Bonomi Santos, J. (2016). When purchasing professional services supports innovation. *Industrial Marketing Management*, 58, 172–186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.024>
- Day, E. & Barksdale, H. C. (1992). How firms select professional services. *Industrial Marketing Management*, 21(2), 85–91. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(92\)90002-B](https://doi.org/10.1016/0019-8501(92)90002-B)
- Day, E. & Barksdale, H. C. (1994). Organizational Purchasing of Professional Services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), 44–51. <https://doi.org/10.1108/08858629410066863>
- Day, E. & Barksdale, H. C. (2003). Selecting a professional service provider from the short list. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 564–579. <https://doi.org/10.1108/08858620310492428>
- Doney, P. M., Barry, J. M. & Abratt, R. (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1096–1116. <https://doi.org/10.1108/03090560710773363>
- Dorbecker, R. & Bohmann, T. (2013, January 7–10). The Concept and Effects of Service Modularity- A Literature Review. In 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences (S. 1357–1366). IEEE.

- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27. <https://doi.org/10.2307/1251126>
- Dybå, T. & Dingsøy, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9-10), 833–859. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>
- Edvardsson, B., Holmlund, M. & Strandvik, T. (2008). Initiation of business relationships in service-dominant settings. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 339–350. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.009>
- Eggert, A., Kleinaltenkamp, M. & Kashyap, V. (2019). Mapping value in business markets: An integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 79, 13–20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.004>
- Eisingerich, A. B., Auh, S. & Merlo, O. (2014). Acta Non Verba? The Role of Customer Participation and Word of Mouth in the Relationship Between Service Firms' Customer Satisfaction and Sales Performance. *Journal of Service Research*, 17(1), 40–53. <https://doi.org/10.1177/1094670513490836>
- Elsässer, M. & Wirtz, B. W. (2017). Rational and emotional factors of customer satisfaction and brand loyalty in a business-to-business setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 138–152. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2015-0101>
- Estler, H.-C., Nordio, M., Furia, C. A., Meyer, B. & Schneider, J. (2014). Agile vs. structured distributed software development. *Empirical Software Engineering*, 19(5), 1197–1224. <https://doi.org/10.1007/s10664-013-9271-y>
- Farlik, J. T. (2016). Project success in agile development software projects. ProQuest LLC. <https://www.proquest.com/docview/1793941023?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Fehrenbach, B. & Schlauderer, S. (2017). Software Development 2017: Trends & Benchmarks Report Schweiz. Wo stehen wir – wohin geht es? SwissQ Consulting AG. [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/452665/TrendsBench/SQ\\_TB\\_2017\\_Online.pdf?utm\\_campaign=SQ\\_C\\_TrendsBench-2017&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=50376297&\\_hsenc=p2ANqtz-94bOMasc2jViUUXrfZfZyDO1PYCwsnMHbxgvhXDnOK7-aqB21WjBYTxM-EAkJgkq5gHDWK\\_WDrd0P5Q9kl6N\\_OSrziA&\\_hsmi=50376297](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/452665/TrendsBench/SQ_TB_2017_Online.pdf?utm_campaign=SQ_C_TrendsBench-2017&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=50376297&_hsenc=p2ANqtz-94bOMasc2jViUUXrfZfZyDO1PYCwsnMHbxgvhXDnOK7-aqB21WjBYTxM-EAkJgkq5gHDWK_WDrd0P5Q9kl6N_OSrziA&_hsmi=50376297)
- Ferreira, C. & Cohen, J. (2008). Agile systems development and stakeholder satisfaction. In R. Botha & C. Cilliers (Hrsg.), Proceedings of the 2008 annual research conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists on IT research in developing countries riding the wave of technology - SAICSIT '08 (S. 48–55). ACM Press. <https://doi.org/10.1145/1456659.1456666>
- Fitzsimmons, J. A., Noh, J. & Thies, E. (1998). Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 370–380. <https://doi.org/10.1108/08858629810226672>
- Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339–353. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004910>
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Foschini, L. (2021). Project management in the consultancy sector: comparing Waterfall and Agile approaches [Master's thesis, Politecnico di Torino]. <https://webthesis.biblio.polito.it/18411/>
- Furrer, O., Kerguignas, J. Y., Delcourt, C. & Gremler, D. D. (2020). Twenty-seven years of service research: a literature review and research agenda. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 299-316. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2019-0078>

- Galetzka, M., Verhoeven, J. W. & Pruyn, A. T. (2006). Service validity and service reliability of search, experience and credence services. *International Journal of Service Industry Management*, 17(3), 271–283. <https://doi.org/10.1108/09564230610667113>
- Galvagno, M. & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(6), 643–683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.013>
- Gemino, A., Horner Reich, B. & Serrador, P. M. (2020). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*, 52(2), 161-175. <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>
- Ghani, I., Bello, M. & Bagiwa, I. L. (2015). A Survey-based Analysis of Agile Adoption on Performances of IT Organizations. *Journal of Internet Computing and Services*, 16(5), 87–92. <https://doi.org/10.7472/jksii.2015.16.5.87>
- Gias, S. (2016). An Essay on Salesforce Agility: Is the Concept worthy of Study [Dissertation, University of Texas Arlington]? <https://rc.library.uta.edu/uta-ir/bitstream/handle/10106/26145/GIAS-DISSERTATION-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Glass, R. L. (2006). The Standish Report: Does It Really Describe a Software Crisis? *Communications of the ACM*, 49(8), 15-16. <https://doi.org/10.1145/1145287.1145301>
- Glinz, M. (2015). Trends & Benchmarks Report Schweiz. Wo stehen wir – wohin geht es? Trends & Benchmarks in Agile, Requirements und Testing 2016. University of Zurich. <https://swissq.it/news/trends-benchmarks-2015/>
- Golder, P. N., Mitra, D. & Moorman, C. (2012). What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. *Journal of Marketing*, 76(4), 1–23. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0416>
- Gounaris, S. (2005). Measuring service quality in b2b services: An evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 421–435. <https://doi.org/10.1108/08876040510620193>
- Grant, M. J. & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health information and libraries journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Grimm, S. (2004). Marketing für High-Tech-Unternehmen: Wie Sie Markt- und Technologiezyklen strategisch nutzen und beeinflussen. Gabler Verlag. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-90893-3>  
<https://doi.org/10.1007/978-3-322-90893-3>
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Grünbaum, N. N., Andresen, M., Hollensen, S. & Kahel, L. (2013). Industrial Buying Behavior Related to Human Resource Consulting Services. *IUP Journal of Marketing Management*, 12(3), 27–51. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3b8d762c-d39d-4afa-9a67-0b0901042eca%40redis>
- Gubler, P. (2012). Agiles Projektmanagement für analytische Informationssysteme: Konstruktion und Evaluation einer situativen Methode [Doctoral dissertation, Universität St. Gallen]. Sierke Verlag. [http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4081/\\$FILE/dis4081.pdf](http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4081/$FILE/dis4081.pdf)

- Guenzel, L. & Gillespie, E. A. (2020). Agile Sales: An Exploration of Agile Methodologies in Sales. *Journal of Business, Industry and Economics*, 25(Spring 2020), 131–171. [http://buildingthepride.com/jobie/uploads/Final\\_Agile%20Sales.pdf](http://buildingthepride.com/jobie/uploads/Final_Agile%20Sales.pdf)
- Hadjikhani, A. & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294–305. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.011>
- Haensel, M. (2018). Evaluation of standardized and externally procured business services: service types, collaboration, and purchasing integration as determining factors. [Doctoral dissertation, Universität St. Gallen]. KDD Kompetenzzentrum Digital-Druck GmbH, 2018. [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4771/\\$FILE/dis4771.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4771/$FILE/dis4771.pdf)
- Haensel, M. & Hofmann, E. (2018). An integrative approach for the purchasing and evaluation of business services from a buyer's perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(8), 1187–1200. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2017-0112>
- Hair, J. F. (2006). *Multivariate data analysis* (6. Aufl.). Pearson international edition. Pearson/Prentice Hall.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Black, W. C. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson custom library. Pearson. <http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=527034>
- Han, H., Kim, W. & Hyun, S. S. (2011). Switching intention model development: Role of service performances, customer satisfaction, and switching barriers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 619–629. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.11.006>
- Han, S.-L. & Sung, H.-S. (2008). Industrial brand value and relationship performance in business markets — A general structural equation model. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 807–818. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.03.003>
- Hannan, S., Suharjo, B., Kirbrandodo, K. & Nurmalina, R. (2017). The Influence of Customer Satisfaction, Trust and Information Sharing on Customer Loyalty of Professional Services Company: An Empirical Study on Independent Surveyor Services Industry in Indonesia. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 344–353.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.09.001>
- Harkonen, J., Tolonen, A. & Haapasalo, H. (2017). Service productisation: systematising and defining an offering. *Journal of Service Management*, 28(5), 936–971. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2016-0263>
- Haverila, M. J. & Fehr, K. (2016). The impact of product superiority on customer satisfaction in project management. *International Journal of Project Management*, 34(4), 570–583. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.007>
- Haverila, M. J., Martinsuo, M. & Naumann, E. (2013). Drivers of customer satisfaction and relationship quality in system delivery projects. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 613–636. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.804860>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Methodology in the social sciences. The Guilford Publications. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5109647>
- Heimsch, F. M., Niederer, R. & Zöfel, P. (2018). *Statistik im Klartext: Für Psychologen, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Pearson. <https://www.pearson-studium.de/isbn/9783863268121>

- Heirati, N., O'Casey, A., Schoefer, K. & Siahtiri, V. (2016). Do professional service firms benefit from customer and supplier collaborations in competitive, turbulent environments? *Industrial Marketing Management*, 55, 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.011>
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A. & Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1762–1800. <https://doi.org/10.1108/03090560310495456>
- Hoekstra, J. C. & Leeftang, P. S. (2022). Thriving through turbulence lessons from marketing academia and marketing practice. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.007>
- Hofmann, E., Brunner, J. H. & Holschbach, E. (2020). Research in business service purchasing: current status and directions for the future. *Management Review Quarterly*, 70(3), 421–460. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00172-7>
- Høgevoid, N. M., Svensson, G., Mostert, P. & Zietsman, M. L. (2020). Continuity, Coordination and Cooperation as Mediators between Economic and Non-Economic Satisfaction – A Sales Perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 21(6), 1752–1773. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13506>
- Holmlund, M. (2008). A definition, model, and empirical analysis of business-to-business relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 19(1), 32–62. <https://doi.org/10.1108/09564230810855707>
- Homburg, C. & Garbe, B. (1999). Towards an Improved Understanding of Industrial Services: Quality Dimensions and Their Impact on Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 6(2), 39–71. [https://doi.org/10.1300/J033v06n02\\_02](https://doi.org/10.1300/J033v06n02_02)
- Homburg, C. & Rudolph, B. (2001). Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, 52(1), 15–33. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00101-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00101-0)
- Hsieh, J.-K. & Hsieh, Y. C. (2015). Dialogic co-creation and service innovation performance in high-tech companies. *Journal of Business Research*, 68(11), 2266–2271. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.009>
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hult, G. T. M., Morgeson, F. V., Morgan, N. A., Mithas, S. & Fornell, C. (2017). Do managers know what their customers think and why? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(1), 37–54. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0487-4>
- Hussain, K., Jing, F., Junaid, M., Shi, H. & Baig, U. (2020). The buyer–seller relationship: a literature synthesis on dynamic perspectives. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), 669–684. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2018-0280>
- Hussein, R. M. S. & Mourad, M. (2014). The adoption of technological innovations in a B2B context: an empirical study on the higher education industry in Egypt. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(6), 525–545. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2013-0155>
- Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2014). *Business marketing management B2B (Europe, Middle East and Africa ed.)*. Cengage Learning EMEA.
- Ilieva, S., Ivanov, P. & Stefanova, E. (2004, August 31 – September 3). Analyses of an agile methodology implementation. In R. Steinmetz (Hrsg.), *Proceedings, 30th EUROMICRO conference, Rennes, France* (S. 326–333). IEEE Computer Society. <https://doi.org/10.1109/EURMIC.2004.1333387>

- Išoraitė, M. (2016). Marketing Mix Theoretical Aspects. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 4(6), 25–37. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v4.i6.2016.2633>
- Jayawardhena, C. (2010). The impact of service encounter quality in service evaluation: evidence from a business-to-business context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(5), 338–348. <https://doi.org/10.1108/08858621011058106>
- Johnson, D. S., Clark, B. H. & Barczak, G. (2012). Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability? *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1094–1105. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.04.001>
- Johnson, J. (2018). Decision Latency Theory: It is All About the Interval. CHAOS Report Series.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L. & Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, 55(6), 441–450. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00168-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00168-5)
- Jørgensen, M. & Moløkken-Østfold, K. (2006). How large are software cost overruns? A review of the 1994 CHAOS report. *Information and Software Technology*, 48(4), 297–301. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2005.07.002>
- Jouny-Rivier, E., Reynoso, J. & Edvardsson, B. (2017). Determinants of services co-creation with business customers. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 85–103. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2016-0001>
- Kandengwa, E. & Khoza, L. T. (2021). Measuring Agile software project success beyond the triple constraint. *South African Journal of Information Management*, 23(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajim.v23i1.1375>
- Keh, H. T. & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 732–742. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.005>
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q. & Yang, S. (2020). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>
- Kindström, D., Kowalkowski, C. & Nordin, F. (2012). Visualizing the value of service-based offerings: empirical findings from the manufacturing industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 538–546. <https://doi.org/10.1108/08858621211257301>
- Kisielnicki, J. & Misiak, A. M. (2017). Effectiveness of agile compared to waterfall implementation methods in IT projects: Analysis based on business intelligence projects. *Foundations of Management*, 9(1), 273-286. <https://doi.org/10.1515/fman-2017-0021>
- Kohlbacher, M., Stelzmann, E. & Maierhofer, S. (2011, April 4-7). Do agile software development practices increase customer satisfaction in Systems Engineering projects? In *IEEE International Systems Conference*, 2011, Montreal, Quebec, Canada; (S. 168–172). IEEE. <https://doi.org/10.1109/SYS-CON.2011.5929091>
- Kohtamäki, M., Hakala, H., Partanen, J., Parida, V. & Wincent, J. (2015). The performance impact of industrial services and service orientation on manufacturing companies. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 463–485. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2013-0288>
- Kohtamäki, M. & Bourlakis, M. (2012). Antecedents of relationship learning in supplier partnerships from the perspective of an industrial customer: The direct effects model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 299–310. <https://doi.org/10.1108/08858621211221670>

- Komulainen, H. (2014). The role of learning in value co-creation in new technological B2B services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 238–252. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2011-0042>
- Komus, A. & Kuberg, M. (2017). Abschlussbericht: Status Quo Agile 2016/2017. Studie über Erfolg und Anwendungsformen von agilen Methoden. [https://www.hs-kob-lenz.de/fileadmin/media/fb\\_wirtschaftswissenschaften/Forschung\\_Projekte/Forschungsprojekte/Status\\_Quo\\_Agile/Studie\\_2016/SQA-Abschlussbericht-de\\_V.1.02\\_-\\_Highlights.pdf](https://www.hs-kob-lenz.de/fileadmin/media/fb_wirtschaftswissenschaften/Forschung_Projekte/Forschungsprojekte/Status_Quo_Agile/Studie_2016/SQA-Abschlussbericht-de_V.1.02_-_Highlights.pdf)
- Kotler, P., Keller, K. L. & Opresnik, M. O. (2017). *Marketing-Management: Konzepte - Instrumente - Unternehmensfallstudien* (15., aktualisierte Auflage). Pearson. <http://lib.myilibrary.com?id=1024587>
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (2003). *Konsumentenverhalten* (8. Aufl.). Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Vahlen.
- Kropp, M., Meier, A. & Biddle, R. (Hrsg.) (2016). *Agile Practices, Collaboration and Experience: An Empirical Study about the Effect of Experience in Agile Software Development*. LNCS: Bd. 10027. Lecture Notes in Computer Science book series. [https://www.researchgate.net/publication/310795115\\_Agile\\_Practices\\_Collaboration\\_and\\_Experience\\_-\\_An\\_Empirical\\_Study\\_about\\_the\\_Effect\\_of\\_Experience\\_in\\_Agile\\_Software\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/310795115_Agile_Practices_Collaboration_and_Experience_-_An_Empirical_Study_about_the_Effect_of_Experience_in_Agile_Software_Development)
- Kuhrmann, M., Diebold, P., Münch, J., Tell, P., Trektore, K., McCaffery, F., Garousi, V., Felderer, M., Linssen, O., Hanser, E. & Prause, C. (2017). Hybrid Software Development Approaches in Practice: A European Perspective [Helena Survey - Hybrid dEveLop-mENt Approaches in software systems development]. IFEE. [https://www.researchgate.net/publication/319416523\\_Hybrid\\_Software\\_Development\\_Approaches\\_in\\_Practice\\_A\\_European\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/319416523_Hybrid_Software_Development_Approaches_in_Practice_A_European_Perspective)
- Kumar, P., Dass, M. & Topaloglu, O. (2011). Exploring satisfaction in business-to-business services: a path-analytic approach. *Service Business*, 5(1), 13–27. <https://doi.org/10.1007/s11628-010-0099-x>
- Kuß, A [A.]. (2012). *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*. Gabler Verlag. [https://books.google.ch/books?id=-YSBJazuK\\_0C](https://books.google.ch/books?id=-YSBJazuK_0C)
- La, V., Patterson, P. & Styles, C. (2009). Client-perceived performance and value in professional B2B services: An international perspective. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 274–300. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400406>
- La Rocca, A. (2020). Exploring the Role of Actors in the Formation of Market Relationships. In A. La Rocca (Hrsg.), *CUSTOMER-SUPPLIER RELATIONSHIPS IN B2B: Interaction perspective on actors* (S. 1–28). Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-40993-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-40993-7_1)
- La Rocca, A., Perna, A., Caruana, A. & Snehota, I. (2015). Developing New Business Relationships: An Outside-In Perspective. In C. Campbell & J. J. Ma (Hrsg.), *Developments in Marketing Science, Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing: Proceedings of the 2013 World Marketing Congress* (1. Aufl., S. 166–169). Springer International Publishing.
- Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: a review. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(1), 65–86. <https://doi.org/10.1108/09604520810842849>
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K. & Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311. <https://doi.org/10.1177/0092070304263330>
- Lee, J., Kim, D. & Lee, T. J. (2020). The development of an evaluation scale for B2B service quality: The case of the Korean convention industry. *Journal of Convention & Event Tourism*, 21(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/15470148.2019.1710315>

- Leem, S. C. & Yoon, Y. (2004). A maturity model and an evaluation system of software customer satisfaction: The case of software companies in Korea. *IEEE Software*, 104(4), 347–354. <https://doi.org/10.1108/02635570410530757>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lessard, L. (2015). Modeling Value Cocreation Processes and Outcomes in Knowledge-Intensive Business Services Engagements. *Service Science*, 7(3), 181–195. <https://doi.org/10.1287/serv.2015.0104>
- Li, L. & Xie, Z. (2010). The Moderating Effect of Switching Costs on Buyer Loyalty Formation: An Empirical Study of B2B e-Marketplace. In W. Hu (Hrsg.), 2010 International Conference on Logistics Engineering and Intelligent Transportation Systems (LEITS): 26 - 28 Nov. 2010, Wuhan, China (S. 1–4). IEEE. <https://doi.org/10.1109/LEITS.2010.5664947>
- Lindell, M. K. & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *The Journal of applied psychology*, 86(1), 114–121. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Liu, Y., Eisingerich, A. B., Auh, S., Merlo, O. & Chun, H. E. H. (2015). Service Firm Performance Transparency. *Journal of Service Research*, 18(4), 451–467. <https://doi.org/10.1177/1094670515584331>
- Liu, Y., Li, X. & Dong, M. C. (2019). The role of customer orientation in key account managers' performance: a client network perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1592–1605. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2017-0229>
- Louviere, J. J., Flynn, T. N. & Carson, R. T. (2010). Discrete Choice Experiments Are Not Conjoint Analysis. *Journal of Choice Modelling*, 3(3), 57–72. [https://doi.org/10.1016/S1755-5345\(13\)70014-9](https://doi.org/10.1016/S1755-5345(13)70014-9)
- Lovelock, C. H. & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy* (Seventh edition, global edition). Pearson.
- Low, B. & Johnston, W. J. (2006). Relationship equity and switching behavior in the adoption of new telecommunication services. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 676–689. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.007>
- Low, C., Chen, Y. & Wu, M. (2011). Understanding the determinants of cloud computing adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 111(7), 1006–1023. <https://doi.org/10.1108/02635571111161262>
- Lubarski, A. (2018). Modular Sales – Using Concepts of Modularity to Improve the Quotation Process for B2B Service Providers. In: Satzger, G., Patrício, L., Zaki, M., Kühl, N., Hottum, P. (eds) *Exploring Service Science. IESS 2018. Lecture Notes in Business Information Processing*, Vol 331. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-00713-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-00713-3_2)
- Maar, D. (2019). *Die Anbieter-Kunden-Interaktion im Kontext professioneller Dienstleistungen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26647-9>
- Malik, M. & Orr, S. (2022). A configurational examination of agile development as a sociotechnical system. *Industrial Marketing Management*, 104, 325–339. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.003>
- Mann, C. & Maurer, F. (2005). A case study on the impact of scrum on overtime and customer satisfaction. In *Agile Development Conference (ADC'05)* (pp. 70-79). <https://ieeexplore.ieee.org/document/1609806>
- Manoj, E. & Sunil, S. (2011). Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(3), 327–345. <https://doi.org/10.1108/13555851111143240>

- Masitenyane, L. A. & MokoenaBakae, A. (2020). Antecedents of Relationship Marketing in a Business-to-Business concrete Product Environment. *International Journal of Business and Management Studies*, 12(2). 454-469. [https://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal\\_IJBM/archives/IJBM\\_2020-2ek/la-Masitenyane.pdf](https://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJBM/archives/IJBM_2020-2ek/la-Masitenyane.pdf)
- Matzler, K., Strobl, A., Thurner, N. & Füller, J. (2015). Switching experience, customer satisfaction, and switching costs in the ICT industry. *Journal of Service Management*, 26(1), 117–136. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2014-0101>
- Miciak, A. & Desmarais, M. (2001). Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to-consumer call centers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(5), 340–353. <https://doi.org/10.1108/08858620110400205>
- Milan, G. S., Eberle, L. & Bebbler, S. (2015). Perceived Value, Reputation, Trust, and Switching Costs as Determinants of Customer Retention. *Journal of Relationship Marketing*, 14(2), 109–123. <https://doi.org/10.1080/15332667.2015.1041353>
- Misra, S. C., Kumar, V. & Kumar, U. (2009). Identifying some important success factors in adopting agile software development practices. *Journal of Systems and Software*, 82(11), 1869–1890. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2009.05.052>
- Mitchell, V. W. (1995). Assessing the perceived risks associated with appointing planning consultants. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 165–186. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964336>
- Mittal, B. (2000). Determinants of Vendor Patronage in Business Service Markets: An Integrative Model. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 6(4), 1–32. [https://doi.org/10.1300/J033v06n04\\_01](https://doi.org/10.1300/J033v06n04_01)
- Mogaudeen, Jamina, Nasrin. (2020). A theoretical Review on the critical factors affecting the success of agile project management in IT projects. Bournemouth University. [https://www.researchgate.net/publication/347446592\\_A\\_Theoretical\\_review\\_on\\_the\\_critical\\_factors\\_affecting\\_the\\_success\\_of\\_agile\\_project\\_management\\_in\\_IT\\_projects](https://www.researchgate.net/publication/347446592_A_Theoretical_review_on_the_critical_factors_affecting_the_success_of_agile_project_management_in_IT_projects)
- Molin, J. & Åge, L.-J. (2017). Business streamlining – an integrated model of service sourcing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 194–205. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2015-0011>
- Moloto, M., Harmse, A. & Zuva, T. (2021). Impact of Agile Methodology Use on Project Success in Organizations - A Systematic Literature Review. In R. Silhavy, P. Silhavy & Z. Prokopova (Hrsg.), *Advances in Intelligent Systems and Computing. Software Engineering Perspectives in intelligent Systems: Proceedings of 4th* (Bd. 1294, S. 267–280). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-63322-6\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-63322-6_21)
- Mora Cortez, R. & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90–102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>
- Motogna, M. (2017). Customer Satisfaction in IT Professional Services Research. In S. Vaduva, I. S. Fotea & A. R. Thomas (Hrsg.), *Development, Growth and Finance of Organizations from an Eastern European Context* (Bd. 23, S. 75–99). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-54454-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-54454-0_5)
- Munteanu, V. P. & Dragos, P. (2021). The Case for Agile Methodologies against Traditional Ones in Financial Software Projects. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 134-141. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.741>
- Murphy, M. & Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.020>

- Mysen, T. & Svensson, G. (2010). RELQUAL's impact on satisfaction in Norwegian business relationships: relationship quality (RELQUAL). *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(2), 119–131. <https://doi.org/10.1108/08858621011017741>
- Narayanan, S., Balasubramanian, S. & Swaminathan, J. M. (2011). Managing Outsourced Software Projects: An Analysis of Project Performance and Customer Satisfaction. *Production and Operations Management*, 20(4), 508–521. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2010.01162.x>
- Narayandas, D. (2005). Building Loyalty in Business Markets. *Harvard Business Review*, 83(9), 131–139. <https://hbr.org/2005/09/building-loyalty-in-business-markets>
- Narayandas, D. & Rangan, V. K. (2004). Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 68(3), 63–77. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.63.34772>
- Nätti, S., Ulkuniemi, P. & Pekkarinen, S. (2017). Implementing Modularization in Professional Services—The Influence of Varied Knowledge Environments. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 125–138. <https://doi.org/10.1002/kpm.1538>
- Naumann, E., Haverila, M., Sajid Khan, M. & Williams, P. (2010). Understanding the causes of defection among satisfied B2B service customers: Context: facilities management building service industry. *Journal of Marketing Management*, 26(9-10), 878–900. <https://doi.org/10.1080/02672571003647750>
- Ngobo, V. P. (2004). Drivers of customers' cross-buying intentions. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1129–1157. <https://doi.org/10.1108/03090560410548906>
- Nielsen, B. B. & Raswant, A. (2018). The selection, use, and reporting of control variables in international business research: A review and recommendations. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.05.003>
- Nijssen, E. J., Guenzi, P. & van der Borgh, M. (2017). Beyond the retention—acquisition trade-off: Capabilities of ambidextrous sales organizations. *Industrial Marketing Management*, 64, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.008>
- Nordenflycht, A. (2010). What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok155>
- Nordin, F. & Agndal, H. (2008). Business service sourcing: a literature review and agenda for future research. *International Journal of Integrated Supply Management*, 4(3/4), Artikel 20760, 378–431. <https://doi.org/10.1504/IJISM.2008.020760>
- Nyadzayo, M. W., Casidy, R. & Thaichon, P. (2019). B2B purchase engagement: Examining the key drivers and outcomes in professional services. *Industrial Marketing Management*, 85, 197–208. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.007>
- Nyandongo, K. M. & Khoza, L. (2018). Assessing the performance of agile methodology: a customer perspective. *International Association for Management of Technology*. [https://ujcontent.uj.ac.za/vital/%20access/manager/Repository?view=grid&f0=sm\\_identifier%3A%22http%3A%2F%2Fhdl.handle.net%2F10210%2F475263%22&sort=sort\\_ss\\_sm\\_creator+asc](https://ujcontent.uj.ac.za/vital/%20access/manager/Repository?view=grid&f0=sm_identifier%3A%22http%3A%2F%2Fhdl.handle.net%2F10210%2F475263%22&sort=sort_ss_sm_creator+asc)
- O'Cass, A. & Sok, P. (2013). Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation. *Journal of Business Research*, 66(8), 1074–1084. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.004>
- Olsen, L. L. & Johnson, M. D. (2003). Service Equity, Satisfaction, and Loyalty: From Transaction-Specific to Cumulative Evaluations. *Journal of Service Research*, 5(3), 184–195. <https://doi.org/10.1177/1094670502238914>

- Opelt, A. (2014). *Der agile Festpreis: Leitfaden für wirklich erfolgreiche IT-Projekt-Verträge* (2. Auflage). Hanser.
- Otto, A. S., Szymanski, D. M. & Varadarajan, R. (2020). Customer satisfaction and firm performance: insights from over a quarter century of empirical research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 543–564. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00657-7>
- Pace, M. (2019). A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 9(2), 56–65. <https://doi.org/10.2478/jepm-2019-0007>
- Pandya, M. & Dholakia, A. (2020). Reviewing Literature of Cross Buying Consumer Behaviour. *Mukt Shabd Journal*, 9(8). <http://shabdbooks.com/gallery/244-aug2020.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 62(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420–450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111. <https://doi.org/10.2307/1252255>
- Patterson, P. G. & Spreng, R. A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 414–434. <https://doi.org/10.1108/09564239710189835>
- Pemer, F., Sieweke, J. & Werr, A. (2018). The relationship between national culture and the use of professional services: Evidence from two cross-country studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(4), 314–325. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.07.002>
- Pick, D. & Eisend, M. (2014). Buyers' perceived switching costs and switching: a metaanalytic assessment of their antecedents. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(2), 186–204. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0349-2>
- Picón, A., Castro, I. & Roldán, J. L. (2014). The relationship between satisfaction and loyalty: A mediator analysis. *Journal of Business Research*, 67(5), 746–751. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.038>
- Pijffers, M. (2019). Assessing and analyzing customers' value-in-use to improve a supplier's value offering in a business-to-business knowledge intensive business services context: An exploratory study. University of Twente. [http://essay.utwente.nl/77381/1/Velthuis\\_MA\\_BMS.pdf](http://essay.utwente.nl/77381/1/Velthuis_MA_BMS.pdf)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Pomirleanu, N., Mariadoss, B. J. & Chennamaneni, P. R. (2016). Managing service quality in high customer contact B2B services across domestic and international markets. *Industrial Marketing Management*, 55, 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.002>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

- Powers, T. L., Sheng, S. & Li, J. J. (2016). Provider and relational determinants of customer solution performance. *Industrial Marketing Management*, 56, 14–23. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.006>
- Prihatna, K. A., So, I. G., Saroso, H. & Kosasih, W. (2021). What about Service Quality, Satisfaction, and Loyalty in e-Business? A Systematic Review of Literature. In 2021 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech) (S. 767–772). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech53080.2021.9534953>
- Project Management Institute. (2017a). Agile Practice Guide. PMI global standard. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/agile>
- Project Management Institute. (2017b). A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide (6th ed.). Project Management Institute. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5180849>
- Qonitah, U. & Nuraeni, S. (2020). Analysis of Tie Strength and Purchase Decision Involvement towards Word-of-Mouth Influence in Service Business. *KnE Social Sciences*. 4(6), 1064–1079. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i6.6663>
- Rahikka, E., Ulkuniemi, P. & Pekkarinen, S. (2011). Developing the value perception of the business customer through service modularity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(5), 357–367. <https://doi.org/10.1108/08858621111144415>
- Rajamma, R. K., Zolfagharian, M. A. & Pelton, L. E. (2011). Dimensions and outcomes of B2B relational exchange: A meta-analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(2), 104–114. <https://doi.org/10.1108/08858621111112285>
- Razavi, S. M., Safari, H. & Shafie, H. (2012). Relationships among Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Perceived Value: Evidence from Iran's Software Industry. *Journal of Management and Strategy*, 3(3). <https://doi.org/10.5430/jms.v3n3p28>
- Recker, J., Holten, R., Hummel, M. & Rosenkranz, C. (2017). How Agile Practices Impact Customer Responsiveness and Development Success: A Field Study. *Project Management Journal*, 48(2), 99–121. <https://doi.org/10.1177/875697281704800208>
- Reichheld, F. R. (1993). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64–73. <https://hbr.org/1993/03/loyalty-based-management>
- Reinartz, W., Thomas, J. S. & Kumar, V. (2005). Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63–79. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.63.55511>
- Reinecke, S. (2014). Return on Marketing 2014: Sicherstellen der Marketing Performance in der Praxis; empirische Ergebnisse und Implementierungshinweise zum Marketing- und Verkaufscontrolling. Inst. für Marketing an der Univ. St. Gallen.
- Rigby, D., Berez, S., Caimi, G. & Noble, a. (2015). Agile Innovation. Bain & Company. [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Agile\\_innovation.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Agile_innovation.pdf)
- Rigby, D., Berez, S. & Elk, S. (2020). Doing agile right: Transformation without chaos. Harvard Business Review Press.
- Ritter, T. & Geersbro, J. (2018). Multidexterity in customer relationship management: Managerial implications and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 69, 74–79. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.019>
- Rogers, E. M. (2014). Diffusion of innovations, 5th edition. Free Press.

- Rossomme, J. (2003). Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: A conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2), 179–195. <https://doi.org/10.1108/08858620310463097>
- Roy, S. K., Lassar, W. M., Ganguli, S., Nguyen, B. & Yu, X. (2015). Measuring service quality: a systematic review of literature. *International Journal of Services, Economics and Management*, 7(1), Artikel 76322, 24. <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2015.076322>
- Roy, S., Sreejesh, S. & Bhatia, S. (2019). Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 82, 52–69. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.017>
- Ruiz-Martínez, A., Frasset, M. & Gil-Saura, I. (2019). How to measure B2B relationship value to increase satisfaction and loyalty. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1866–1878. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0289>
- Rungsithong, R., Meyer, K. E. & Roath, A. S. (2017). Relational capabilities in Thai buyer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1228–1244. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2017-0027>
- Russo, I., Confente, I., Gligor, D. M. & Autry, C. W. (2016). To be or not to be (loyal): Is there a recipe for customer loyalty in the B2B context? *Journal of Business Research*, 69(2), 888–896. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.002>
- Russo, I., Confente, I., Gligor, D. M. & Cobelli, N. (2017). The combined effect of product returns experience and switching costs on B2B customer re-purchase intent. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 664–676. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2016-0129>
- Rutschmann, M. (2018). Kaufprozessorientiertes Marketing: Wie Neueste Erkenntnisse aus der Verhaltensforschung und Den Neurowissenschaften Marketing und Vertrieb Beflügeln. Gabler. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5228514>
- Salameh, H. (2014). What, When, Why, and How? A Comparison between Agile Project Management and Traditional Project Management Methods. *International Journal of Business and Management Review*, 2(5), 52–74. <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/What-When-Why-and-How-A-Comparison-between-Agile-Project-Management-and-Traditional-Project-Management-Methods.pdf>
- Santos, J. B. & Spring, M. (2015). Are knowledge intensive business services really co-produced? Overcoming lack of customer participation in KIBS. *Industrial Marketing Management*, 50, 85–96. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.005>
- Sarivastava, S., Sharma, K. J. & Mishra, M. (2018). Examination of Customer Satisfaction Factors using SERVQUAL Model in Knowledge Driven Business Service Industries. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 9(11), 619–632. <http://www.iaeme.com/ijci-et/issues.asp?JType=IJCIET&VType=9&IType=11>
- Scherm, M. J. (2021). *Scrum for Sales: A B2B Guide to Agility in Organization, Performance, and Management* (1. Aufl.). Springer eBook Collection. Springer International Publishing; Imprint Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-82978-0>
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*. <https://www.scrumguides.org/docs/scrum-guide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>
- Serrador, P. & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

- Shah, D., Kumar, V., Qu, Y. & Chen, S. (2012). Unprofitable Cross-Buying: Evidence from Consumer and Business Markets. *Journal of Marketing*, 76(3), 78–95. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0445>
- Sharma, N. (2021). How core, technical and social components of business relationship value drive customer satisfaction and loyalty in high tech B2B market. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2020-0554>
- Sharma, P., Saha, S. & Balaji, M. S. (2022). Retrospective View and Thematic Analysis of Business-to-Business Relationships through Bibliometric Analysis. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2039478>
- Sheehan, M. (2016). State of lifecycle management. Journey towards Quality: Survey. Hewlett Packard. <https://www.hpe.com/h20195/v2/getpdf.aspx/4AA5-7619ENW.pdf?ver=1.0>
- Sihuang, M., Davila, A., Pessoa, M. (2018). Factors Models of Scrum Adoption in the Software Development Process: A Systematic Literature Reviews. <https://dokumen.tips/documents/factors-models-of-scrum-adoption-in-the-software-abstract-background-the.html?page=4>
- Sinčić Ćorić, D., Anić, I.-D., Piri Rajh, S., Rajh, E. & Kurnoga, N. (2017). Organizational buying decision approaches in manufacturing industry: developing measures and typology. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 227–237. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2014-0214>
- Skjolsvik, T. (2012). Beyond the "trusted advisor": The impact of client-professional relationships on the client's selection of professional service firms. <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/94384/2012-03-Skj%20c3%b8lsvik.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Smyth, H. (2014). *Relationship Management and the Management of Projects*. Taylor and Francis.
- Sözer, E. G. (2020). Relationship Marketing and Customer Based Brand Tolerance (CBBT): An Integrative Approach. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*, 7(1), 125. <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V7I1P116>
- Sofnia, N. & Paramarta, R. B. (2019). Perceived Quality, Customer Satisfaction, Switching Barrier and Customer Loyalty in Business to Business Context. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 10(2), 1035–1041.
- Sole, F. & Carlucci, D. (2010). Understanding value created by KIBS: a business customer perspective. *International Journal of Services Technology and Management*, 14(4), 376-390. <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2010.035785>
- Sonmez, M. & Moorhouse, A. (2010). Purchasing professional services: which decision criteria? *Management Decision*, 48(2), 189–206. <https://doi.org/10.1108/00251741011022572>
- Soundararajan, S. & Arthur, J. D. (2011, April 27 - 29). A Structured Framework for Assessing the "Goodness" of Agile Methods. In J. Sprinkle (Hrsg.), 2011 18th IEEE International Conference and Workshops on Engineering of Computer-Based Systems (ECBS 2011): Las Vegas, Nevada, USA, 14–23. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ECBS.2011.26>
- Spilski, A., Gröppel-Klein, A. & Gierl, H. (2018). Avoiding Pitfalls in Experimental Research in Marketing. *Marketing ZFP*, 40(2), 58–94. <https://doi.org/10.15358/0344-1369-2018-2-58>
- Spreng, R. A., Hui Shi, L. & Page, T. J. (2009). Service quality and satisfaction in business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8), 537–548. <https://doi.org/10.1108/08858620910999411>
- Stapelberg, C. (2012). Contact personnel versus the organisation : antecedents impacting relationship quality in the business-to-business context [Dissertation, University of Pretoria]. <https://repository.up.ac.za/handle/2263/22836>

- Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21–38. <https://doi.org/10.1108/09564239410074358>
- Storti, A. & Clear, T. (2020). The Contradiction of Agile Measures: Customer as Focus, but Process as Measured? *ACIS 2020 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/acis2020/4>
- Supphellen, M. & Grønhaug, K. (2003). The Role of Formal Authority in Buyer Evaluation of Business Research Suppliers: A Scandinavian Case. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(2), 53–78. [https://doi.org/10.1300/J033v10n02\\_04](https://doi.org/10.1300/J033v10n02_04)
- SwissQ Consulting AG (Hrsg.). (2022). Trends & Benchmarks Report 2021: Digital Product Development.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137–146.
- Tas, A., Ergin, E. A., Kurtulmuşoğlu, F. B. & Sahin, O. F. (2019). Tackling service quality in the telecommunication B2B market. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1580–1591. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2018-0160>
- Thompson, S. A., Loveland, J. M. & Loveland, K. E. (2019). The impact of switching costs and brand communities on new product adoption: served-market tyranny or friendship with benefits. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 140–153. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2017-1604>
- Tih, S., Wong, K.-K., Lynn, G. S. & Reilly, R. R. (2016). Prototyping, customer involvement, and speed of information dissemination in new product success. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 437–448. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2014-0182>
- Tomczak, T., Kuß, A., & Reinecke, S. (2014). *Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung* (7., überarb. Aufl. 2014). Springer Gabler. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-3752-0> <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3752-0>
- Tsiotsou, R. (2012). Consumer Behavior in a Service Context. [https://www.researchgate.net/publication/264094236\\_Consumer\\_Behavior\\_in\\_a\\_Service\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/264094236_Consumer_Behavior_in_a_Service_Context)
- Tzempelikos, N. & Kooli, K. (2018). Moderating effects of environmental uncertainty on behavioural intentions in business markets – a study across theoretical perspectives. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 1037–1051. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2017-0308>
- Uлага, W. & Chacour, S. (2001). Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets. *Industrial Marketing Management*, 30(6), 525–540. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00122-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00122-4)
- Ulkuniemi, P. & Pekkarinen, S. (2011). Creating value for the business service buyer through modularity. *International Journal of Services and Operations Management*, 8(2), Artikel 38569, 127. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2011.038569>
- Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., Islam, A. K. M. M., Cheng, C. K., Permadi, R. B. & Feldt, R. (2012). Evaluation and Measurement of Software Process Improvement—A Systematic Literature Review. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 38(2), 398–424. <https://doi.org/10.1109/TSE.2011.26>
- Uzoka, F. M. E., Akinnuwesi, B. A., Oluwole, N., Adekoya, A. F. & Egbekunle, O. Y. (2016). Identifying factors for evaluating software project proposals. *International Journal of Quality Engineering and Technology*, 6(1/2), 93–114. <https://doi.org/10.1504/IJQET.2016.081615>
- Valtakoski, A. (2015). Initiation of buyer–seller relationships: The impact of intangibility, trust and mitigation strategies. *Industrial Marketing Management*, 44, 107–118. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.015>

- van der Valk, W. & Rozemeijer, F. (2009). Buying business services: towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing*, 23(1), 3–10. <https://doi.org/10.1108/08876040910933048>
- van Rossem, A. D. H. (2021). Assessment and selection of management consultants: A comparative cognitive study between small- and large-scale companies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(1), 100673. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100673>
- Vega-Vazquez, M., Revilla-Camacho, M. Á. & Cossío-Silva, F. J. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, 51(10), 1945–1953. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0227>
- Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., Parry, G. & Georgantzis, N. (2017). Servitization, digitization and supply chain interdependency. *Industrial Marketing Management*, 60, 69–81. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.06.013>
- Verhoef, P. C., Franses, P. H. & Hoekstra, J. C. (2001). The impact of satisfaction and payment equity on cross-buying. *Journal of Retailing*, 77(3), 359–378. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00052-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00052-5)
- Vester, F. (1984). *Neuland des Denkens: Vom technokrat. zum kybernet. Zeitalter* (2. Aufl.). dtv dtv-Sachbuch: Bd. 10220. Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Vieira, A. L., Winklhofer, H. & Ennew, C. (2014). The Effects of Relationship Marketing on Share of Business: A Synthesis and Comparison of Models. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21(2), 85–110. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2014.903455>
- Viio, P. & Grönroos, C. (2016). How buyer–seller relationship orientation affects adaptation of sales processes to the buying process. *Industrial Marketing Management*, 52, 37–46. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.013>
- Vogel Communications Group. (2019). B2B Marketing Studie. Werbeverhalten vs. Zielgruppenverhalten. <https://www.marconomy.de/passt-ihre-marketing-zum-verhalten-ihre-zielgruppe-d-60a7935d0b9fa/>
- Voss, K. E., Tanner, E. C., Mohan, M., Lee, Y.-K. & Kim, H. K. (2019). Integrating reciprocity into a social exchange model of inter-firm B2B relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print), 77. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2018-0219>
- Walsh, G., Beatty, S. E. & Holloway, B. B. (2015). Measuring client-based corporate reputation in B2B professional services: scale development and validation. *Journal of Services Marketing*, 29(3), 173–187. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2014-0141>
- Wang, X. & Huang, J. (2006). The relationships between key stakeholders' project performance and project success: Perceptions of Chinese construction supervising engineers. *International Journal of Project Management*, 24(3), 253–260. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.006>
- Wang, X. & Yu, X. (2019a). The contradictory effects of customer participation breadth and depth on customer-perceived value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 421. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0033>
- Wang, X., Wong, Y. D., Teo, C.-C. & Yuen, K. F. (2019b). A critical review on value co-creation: towards a contingency framework and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(2), 165–188. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2017-0209>
- Wang, Y. L., Luor, T., Luarn, P. & Lu, H. (2015). Contribution and Trend to Quality Research a literature review of SERVQUAL model from 1998 to 2013. *Informatica Economica*, 19(1/2015), 34–45. <https://doi.org/10.12948/issn14531305/19.1.2015.03>
- Webster, F. E. & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12–19. <https://doi.org/10.1177/002224297203600204>

- Wei, C.-L. & Ho, C.-T. (2019). Exploring Signaling Roles of Service Providers' Reputation and Competence in Influencing Perceptions of Service Quality and Outsourcing Intentions. *Journal of Organizational and End User Computing*, 31(1), 86–109. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.2019010105>
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411–418. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)
- Williams, P., Ashill, N. J., Naumann, E. & Jackson, E. (2015). Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1836–1850. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.009>
- Wilson, A. M., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2016). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (Third european edition). McGraw-Hill.
- Wirtz, J. (2018). *Understanding service consumers. Winning in service markets series: vol. 1. WS Professional*.
- Wirtz, J. & Tisotsou, R. H. (2015). The three-stage model of service consumption. In J. R. Bryson & P. W. Daniels (Hrsg.), *Research handbooks in business and management. Handbook of service business: Management, marketing, innovation and internationalisation* (S. 105–123). Edward Elgar Pub. Ltd.
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O. & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116, 420–430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050>
- Wittreich, W. J. (1966). How to Buy/Sell Professional Services. *Harvard Business Review*, 44(2), 127–137. <https://hbr.org/1966/03/how-to-buysell-professional-services>
- Wolverton, C. C. & Cenfetelli, R. (2019). An Exploration of the Drivers of Non-Adoption Behavior. *ACM SIGMIS Database*, 50(3), 38–65. <https://doi.org/10.1145/3353401.3353405>
- Woo, H., Kim, S. J. & Wang, H. (2021). Understanding the role of service innovation behavior on business customer performance and loyalty. *Industrial Marketing Management*, 93, 41–51. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.011>
- Woo, K. & Ennew, C. T. (2005). Measuring business-to-business professional service quality and its consequences. *Journal of Business Research*, 58(9), 1178–1185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.05.003>
- Wood, J. A. (2019). Tensile strength of composite ties in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(4), 810–820. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2018-0107>
- Würz, D. C. (2007). *Mentales Simulieren: Eine Effektive Methode Zur Förderung Von Zielgerichtetem Verhalten* [Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München]. [https://edoc.ub.unimuenchen.de/8249/1/Wuerz\\_Daniela.pdf](https://edoc.ub.unimuenchen.de/8249/1/Wuerz_Daniela.pdf)
- Wynstra, F., Rooks, G. & Snijders, C. (2018). How is service procurement different from goods procurement? Exploring ex ante costs and ex post problems in IT procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(2), 83–94. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.12.001>
- Yanamandram, Venkata K., White, L. (2006). Exploring the Switching Costs-Behavioural Loyalty Relationship amongst Dissatisfied Customers in the B2B Services Sector. <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1244&context=commpapers>
- Yang, Z. & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology and Marketing*, 21(10), 799–822. <https://doi.org/10.1002/mar.20030>

Yoon, S. & Suh, H. (2004). Ensuring IT Consulting SERVQUAL and User Satisfaction: A Modified Measurement Tool. *Information Systems Frontiers*, 6(4), 341–351. <https://doi.org/10.1023/B:ISFI.0000046376.10364.16>

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31. <https://doi.org/10.2307/1251929>

Zeynep Ata, U. & Toker, A. (2012). The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), 497–507. <https://doi.org/10.1108/08858621211251497>

**Zitierte Internetseiten** (Aufgerufen am 25.7.2022)

<https://www.agilealliance.org/>

<https://agilemanifesto.org/principles.html>

[https://www.cse.unsw.edu.au/~cs3710/PMmaterials/Resources/9126-1 Standard.pdf](https://www.cse.unsw.edu.au/~cs3710/PMmaterials/Resources/9126-1%20Standard.pdf) (ISO 9126)

<https://www.fhnw.ch/plattformen/wirtschaftsforum/>

<https://www.scrumalliance.org/>

<https://www.standishgroup.com/>