

Universität Stuttgart

Mitwirkung beim Logistik- Outsourcing

Erste Ergebnisse einer Unter-
suchung im deutschsprachigen
Raum auf Basis des Reasoned
Action Approachs

Rudolf O. Large
Universität Stuttgart

Nathalie Merminod
Aix-Marseille Université

Gilles Paché
Aix-Marseille Université

© Prof. Dr. Rudolf O. Large

Stuttgart 2018

Universität Stuttgart
Abteilung für Allg. BWL, Logistik-
und Beschaffungsmanagement
Keplerstraße 17
70174 Stuttgart
Tel. (0711)685-83422
Fax. (0711)685-83594

<http://www.bwi.uni-stuttgart.de/logistik>

Inhalt

1	Problemstellung	1
2	Stand der Forschung.....	2
2.1	Logistik-Outsourcing.....	2
2.2	Reasoned Action Approach.....	3
3	Konstruktmessung und Datenerhebung.....	5
4	Ausprägungen der Messgrößen.....	7
5	Überprüfung der Messung und Bestimmung der Faktorwerte.....	9
6	Ergebnisse der Untersuchung.....	10
6.1	Erklärung der Intention	10
6.2	Einflüsse von potenziellen Hintergrundfaktoren	12
7	Zusammenfassung, Handlungsempfehlungen und Ausblick.....	15

1 Problemstellung

Logistikleistungen sind das Resultat logistischer Handlungen von arbeitenden Menschen in Betrieben. Prinzipiell können eigene Beschäftigte oder Akteure außerhalb des Unternehmens diese Handlungen vollziehen (Large, 2012, S. 24). Die Gesamtausgaben zur Erstellung logistischer Leistungen in Europa werden auf über eine Billion Euro pro Jahr geschätzt (Schwemmer, 2017, S. 32-33). Etwa die Hälfte davon entfällt nach dieser Studie auf Ausgaben für logistische Dienstleistungen, die am Logistikmarkt bezogen werden. Der Grad der Fremdvergabe variiert in den unterschiedlichen Logistikmarktsegmenten, kann jedoch durchgängig als sehr bedeutsam charakterisiert werden. In entwickelten Volkswirtschaften ist somit nahezu jede Form logistischer Leistung als Dienstleistung am Logistikmarkt verfügbar.

Für alle Unternehmen stellt sich somit die grundsätzliche Frage, welche logistischen Handlungen von eigenen Beschäftigten vollzogen werden sollen und welche an Logistikdienstleistungsunternehmen und damit an deren Beschäftigte zu vergeben sind (Large, 2016a, S. 76). Die Festlegung des angemessenen Grads der Fremdvergabe bildet eine wesentliche strategische Entscheidung von Industrie- und Handelsunternehmen. In Abhängigkeit von der gewählten Strategie sind zur deren Umsetzung Handlungen zum Outsourcing oder zum Insourcing von Logistikleistungen erforderlich.

Eine abgeschlossene Untersuchung der Universität Stuttgart aus dem Jahr 2016 ging der Frage nach, welche Handlungsträger in einem Unternehmen an der Beschaffung von Logistikdienstleistungen in welchem Umfang beteiligt sind (Large, 2016b, 2016c, 2017a, Paché/Large, 2016). Die Befragung richtete sich an Vertreter von Logistikdienstleistungsunternehmen, die aktiv am Vertrieb von Logistikdienstleistungen mitwirken (verwendbare Fälle: N=132). Gefragt wurde u.a. nach der Einbindung der Funktionsbereiche der Kunden in den verschiedenen Phasen der Logistikdienstleistungsbeschaffung. Die Ergebnisse erbrachten ein heterogenes Bild. Beispielsweise gaben 69% der Befragten für die Phase der Auswahl und Finalentscheidung an, dass Vertreter aus dem Funktionsbereich Logistik ihrer Kunden selten, manchmal oder häufig in den Beschaffungsprozess eingebunden seien. Nie war der Bereich nach Meinung von 4% und fast immer aus Sicht von fast 27% der Befragten am Prozess beteiligt. Ähnliche Ergebnisse zeigten sich auch für andere Phasen und Funktionsbereiche. Die generelle Mitwirkung oder generelle Nicht-Mitwirkung eines Funktionsbereichs scheint aus Sicht der Vertreter der Logistikdienstleistungsunternehmen eher die Ausnahme zu sein. Es dominiert vielmehr die Wahrnehmung einer Situation, die sich vereinfacht gesprochen als „mal so und mal so“ beschreiben ließe.

Die Gründe hierfür sind sicherlich vielfältig. Denkbar sind beispielsweise unterschiedliche organisatorische Zuständigkeiten bei den Kunden eines Logistikdienstleistungsunternehmens. Oder möglicherweise hängt die Mitwirkung eines Funktionsbereichs von der genauen Art der angebotenen Dienstleistung oder dem angestrebten Geschäftsvolumen ab. Nicht auszuschließen sind auch Verzerrungen der Wahrnehmung des Einkaufsverhaltens der einzelnen Kunden.

Vorstellbar sind zudem individuelle Verhaltensunterschiede der jeweiligen Akteure fremdvergebender Unternehmen. Möglicherweise erachtet beispielsweise ein Einkaufsleiter seine Mitwirkung im Beschaffungsprozess von Logistikdienstleistungen als sinnvoll und erforderlich, sein Kollege in einem anderen Unternehmen jedoch nicht. Verfolgt man diesen Gedanken weiter, so rückt die individuelle Handlungsabsicht und somit das individuelle Verhalten einzelner Einkäufer, Logistiker oder Supply Chain Manager in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses.

An dieser Überlegung setzt die vorliegende Studie an. Im Mittelpunkt steht das individuelle Handeln von Akteuren im Kontext des Outsourcings von Logistikdienstleistungen. Dies lässt die Forschungsfrage entstehen, warum sich einzelne Akteure in den Beschaffungsprozess von Logistikdienstleistungen einbringen und andere nicht. Konkret soll im Folgenden exemplarisch der Fall der Mitwirkung einer Person in einer funktionengreifenden Projektgruppe betrachtet werden, welche das Outsourcing wesentlicher Teile der Logistik des Unternehmens vorbereiten und durchführen soll. Dabei wird vor allem hinterfragt, wodurch die Intention einer Person beeinflusst wird, von Anfang an in einer solchen Projektgruppe mitzuwirken.

2 Stand der Forschung

2.1 Logistik-Outsourcing

Im sehr weiten Sinne steht der Kunstbegriff Outsourcing (outside sourcing) für die Nutzung von externen Quellen, um jene Bedarfe eines Unternehmens an Vorleistungen zu decken, die im Rahmen der Leistungserstellung in seinen Betrieben entstehen. Nach diesem Verständnis wäre Outsourcing jedoch identisch mit dem Bezug von Sachgütern oder Dienstleistungen generell und damit nicht von allen anderen Handlungen der Beschaffung abzugrenzen. In der Regel wird deshalb beim Outsourcing zusätzlich vorausgesetzt, dass auch innerhalb des Unternehmens zumindest prinzipiell jene Fähigkeiten vorhanden sind, die eine Eigenerstellung ermöglichen würden (Harland et al., 2005, S. 832-833).

Auch diese Sichtweise lässt sich nochmals differenzieren. Gilley und Rasheed (2000, S. 764-765) unterscheiden zwei unterschiedliche Phänomene, die mit dem Begriff des Outsourcings bezeichnet werden könnten. Zunächst wäre es möglich, mit dem Begriff Outsourcing alle jene Situationen zu belegen, bei denen das Unternehmen zwar über entsprechende Fähigkeiten verfügt, diese jedoch nicht bzw. noch nicht zur Erstellung betreffender Leistungen genutzt hat. Diese weitere Sicht umfasst auch den speziellen Fall erstmals benötigter Sachgüter oder Leistungen. Bei engerem Begriffsverständnis, wird dagegen nur dann von Outsourcing gesprochen, wenn die betreffenden Sachgüter oder Leistungen bisher in einem Betrieb des Unternehmens selbst erstellt wurden. Wesentliches Merkmal des Outsourcings ist in diesem Fall neben der Erstbeschaffung der erforderlichen Leistung die Notwendigkeit der Beendigung der bisherigen Eigenerstellung (Gilley und Rasheed, 2000, p. 764).

Aufbauend auf dem zuletzt dargelegten engen Verständnis des Outsourcings kann dieses nun auf die Fremdvergabe von Logistikdienstleistungen bezogen werden. Auch

das Outsourcing logistischer Leistungen erfordert Handlungen, welche die Beendigung der bisherigen Eigenerstellung sowie die erstmalige Beschaffung der benötigten Logistikleistungen zum Gegenstand haben. In der Regel wird dabei eine langfristige Zusammenarbeit mit dem ausgewählten Dienstleister angestrebt (Large, 2017b, S. 108). Entsprechend zählen gelegentliche Beschaffungen von Logistikdienstleistungen zur Beseitigung von Kapazitätsengpässen nicht zum Outsourcing, da die Eigenerstellung prinzipiell weitergeführt wird. Wesentlich für das Outsourcing ist der unternehmerische Wille, eine bestimmte Kategorie von Wertschöpfungsprozessen dauerhaft zu externalisieren.

Das Outsourcing im Allgemeinen und auch der spezielle Fall des Logistikoutsourcings waren Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, wobei häufig die vorausgehende Make-or-buy-Entscheidung und die dazu herangezogenen Entscheidungskriterien im Zentrum des Interesses standen. Neben dem Vergleich der Kosten der Eigenerstellung logistischer Leistungen mit den Preisen fremdbezogener Logistikdienstleistungen wurde in der wissenschaftlichen Literatur bereits früh die Rolle von Transaktionskosten diskutiert (Pfohl und Large, 1992). Ein weiteres Forschungsfeld bildet die durch das Outsourcing entstehende Geschäftsbeziehung zwischen dem Auftraggeber und dem beauftragten Logistikdienstleistungsunternehmen. Das individuelle Verhalten der einzelnen Akteure in den beteiligten Unternehmen fand dagegen – wie bereits im ersten Abschnitt angemerkt – bisher kaum Beachtung.

2.2 Reasoned Action Approach

Die Erklärung, Vorhersage und zielorientierte Änderung des individuellen Verhaltens einzelner Akteure in Betrieben erfordert Theorien. Solche Theorien müssen überprüfte Aussagen über die Wirkungsweise jener Faktoren umfassen, die das individuelle Verhalten der Akteure beeinflussen. Eine der bekanntesten Theorien der Sozialpsychologie, die hierzu herangezogen werden kann, ist der so genannte Ansatz des überlegten Handelns (Reasoned Action Approach, RAA), der von Martin Fishbein und Icek Ajzen über Jahrzehnte hinweg entwickelt und der empirischen Überprüfung ausgesetzt wurde (Fishbein und Ajzen, 2010; Ajzen, 2012). Er bildet die Synthese aus zwei von diesen Autoren formulierten Vorläufertheorien, der Theorie des überlegten Handelns (theory of reasoned action, TRA) (Fishbein und Ajzen, 1975) und der Theorie des geplanten Verhaltens (theory of planned behavior) (Ajzen, 1991). Der RAA bietet einen bewährten konzeptionellen Rahmen für die Vorhersage, Erklärung und Veränderung menschlichen Sozialverhaltens (Ajzen, 2012, S. 11).

Grundlegend für diese Theorie ist die Annahme, dass einem Verhalten (Behavior) die Bildung einer Verhaltensabsicht (Intention) vorausgeht (Ajzen, 1991, S. 181; Fishbein und Ajzen, 2010, S. 39). Je stärker die Intention eines Individuums ist, eine bestimmte Handlung zu vollziehen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese tatsächlich durchgeführt wird. Zusätzlich müssen auch gewillte Akteure in der konkreten Handlungssituation über ein ausreichendes Maß an tatsächlicher Kontrolle (Actual Control) über ihr eigenes Tun verfügen, d.h. z.B. mit Ressourcen und Fähigkeiten zur Überwindung von Hindernissen, ausgestattet sein.

Folgt man dem Reasoned Action Approach, dann bestimmen drei Faktoren die Stärke der Absicht eines Individuums, eine bestimmte Handlung zu vollziehen: die Einstellung zu diesem Verhalten (Attitude), die wahrgenommenen sozialen Normen (Perceived Norms) und die wahrgenommene Kontrolle über die eigenen Handlungen (Perceived Behavioral Control) (Ajzen, 2012, S. 18; Fishbein und Ajzen, 2010, S. 22). Die Ausprägung dieser Faktoren folgt grundlegenden Überzeugungen, die eine Person hinsichtlich des jeweiligen Verhaltens besitzt. Entsprechend werden die Einstellungen einer Person zu dem betrachteten Verhalten durch ihre Verhaltensüberzeugungen bezüglich der Ergebnisse der Durchführung dieses Verhaltens beeinflusst. Ebenso glauben Akteure, dass andere Personen bestimmte Erwartungen hinsichtlich ihres Verhaltens haben. Diese normativen Überzeugungen führen zu einer bestimmten Ausprägung der Wahrnehmung von Normen. Schließlich glauben Individuen, über ein gewisses Maß an Selbstkontrolle zu verfügen. Diese grundlegende Überzeugung bestimmt den Grad der wahrgenommenen Kontrolle über die intendierte Handlung.

Die Überzeugungen einer Person bilden sich über einen längeren Zeitraum auf komplexe Weise, gefördert oder gehemmt durch potentielle Einflussgrößen heraus. Fishbein und Ajzen (2010, S. 24-25) bezeichnen diese Einflussgrößen aus diesem Grund als Hintergrundfaktoren (background factors). Entsprechend vielfältig sind mögliche Hintergrundfaktoren. Neben allgemeinen personenbezogenen Größen, wie beispielsweise das Geschlecht, das Alter oder das Bildungsniveau, sind auch sozioökonomische oder kulturelle Einflussgrößen denkbar. Ob solche Hintergrundfaktoren jedoch tatsächlich die Überzeugungen eines Individuums und damit indirekt deren Einstellungen und Wahrnehmungen sowie deren Intention beeinflussen, kann nur bezogen auf ein bestimmtes Verhalten empirisch geklärt werden (Fishbein und Ajzen, 2010, S. 25). Die vielschichtigen Beziehungen zwischen Hintergrundfaktoren, Überzeugungen, Faktoren, Intention und Verhalten ergeben das fünfstufige Modell des RAA, welches in Abbildung 1 dargestellt ist.

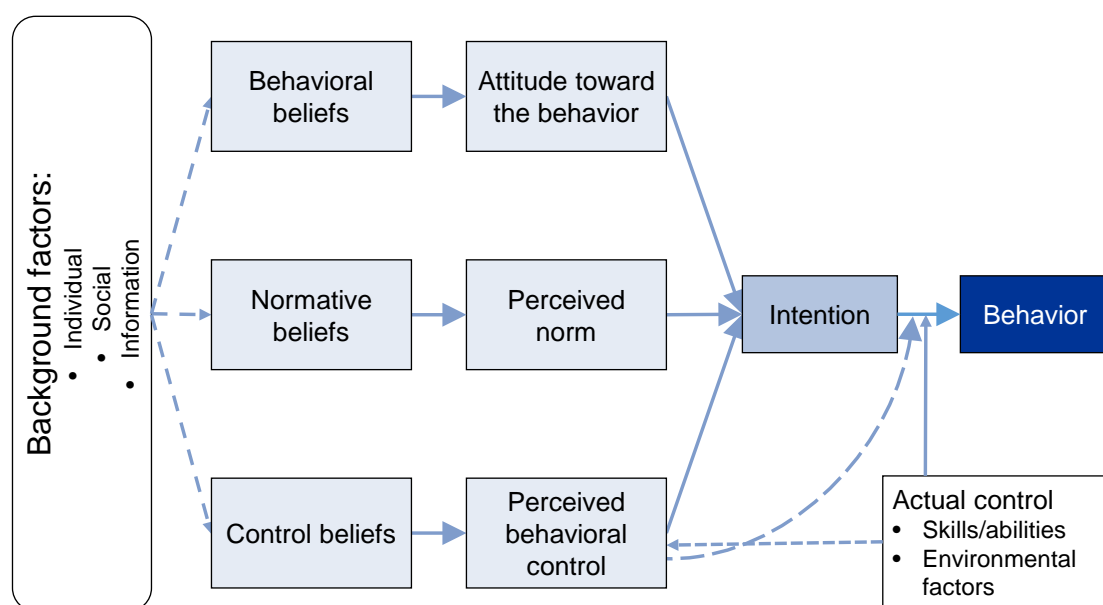


Abbildung 1 Grundmodell des RAA. Quelle: Fishbein und Ajzen, 2010, S. 22.

3 Konstruktmessung und Datenerhebung

Wie in Abschnitt 2.1 dargelegt, lässt sich das Outsourcing als Spezialfall der Beschaffung von komplexen Logistikdienstleistungen betrachten. Die Autoren haben bereits an anderer Stelle die prinzipielle Eignung des Reasoned Action Approach für die Erklärung der Mitwirkung an der Beschaffung von Logistikdienstleistungen aufgezeigt (Merminod, Large und Paché, 2017). Es liegt also nahe, den RAA auch zur Erklärung der Mitwirkung beim Logistik-Outsourcing heranzuziehen.

Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Arbeit mit dem Reasoned Action Approach ist die detaillierte Definition jenes Verhaltens, welches betrachtet und untersucht werden soll. Dazu schlagen Fishbein und Ajzen (2010, S. 29) vor, vier Elemente des Verhaltens zu erfassen: die Handlung als solche, das damit angestrebte Ziel, den Kontext der Handlung und den Zeitpunkt oder die Zeitdauer des Vollzugs dieser Handlung. In der durchgeführten Studie steht die Mitwirkung von Einkäufern, Logistikern und Supply Chain Managern am Logistikoutsourcing im Mittelpunkt. Für das Outsourcing von Logistikleistungen bildet sich in der Regel eine mehr oder weniger formale Projektgruppe. Das betrachtete Verhalten wurde deshalb als „Mitwirkung in der Projektgruppe von Anfang an“ konkretisiert. Zu Beginn der Datenerhebung wurden die Befragten eingeladen, an einem Gedankenexperiment teilzunehmen, welches wie folgt umschrieben wurde:

„Stellen Sie sich vor, in ihrem Unternehmen bildet sich eine funktionsübergreifende Projektgruppe, welche das Outsourcing wesentlicher Teile der Logistik ihres Unternehmens vorbereiten und durchführen soll. Im Mittelpunkt soll die Auswahl eines geeigneten Kontraktlogistikunternehmens stehen. Die Projektgruppe wird sich aus Personen ihrer Hierarchieebene zusammensetzen.“

Die Befragten wurden gebeten, sich in diese Situation zu versetzen und möglichst intuitiv und spontan die nachfolgenden Fragen hinsichtlich ihrer Mitwirkung in der Projektgruppe zu beantworten.

Da die Intention einer Person und die erklärenden Faktoren allesamt latente Konstrukte darstellen, deren Ausprägungen sich der direkten Beobachtung entziehen, wurden zu ihrer Messung jeweils mehrere reflektive Indikatoren ausgewählt. Grundlage hierfür bilden die von Fishbein und Ajzen (2010) vorgeschlagenen Messmodelle, die entsprechend an das spezifische Verhalten und den Kontext der Mitwirkung in der Projektgruppe angepasst werden mussten.

Die Einstellung der befragten Person gegenüber ihrer Mitwirkung in der Projektgruppe wurde mit insgesamt zehn Indikatoren gemessen, die fünf instrumentelle (IATT) und fünf experimentelle Aspekte der Einstellung (EATT) abbilden (Fishbein und Ajzen, 2010, S. 82-85). Die Messung der Stärke sozialer Normen erfolgte mit sechs Indikatoren, welche so genannte injunctive norms, d.h. Wahrnehmungen der Erwartungen anderer Personen anzeigen (INO) (Fishbein und Ajzen, 2010, S. 130-151). Ergänzt wurde die Messung durch zwei Indikatoren mit Bezug auf beschreibende Normen. Diese thematisieren Verhaltensweisen, welche aus Sicht der Befragten

üblicherweise von Menschen in vergleichbarer Situation vollzogen werden (DNO). Das Konstrukt der wahrgenommenen eigenen Handlungskontrolle deckt mehrere Facetten ab (Fishbein und Ajzen, 2010, S. 165-167; Yzer, 2012). Insbesondere sollten die wahrgenommene Eigenständigkeit (Autonomy) und die wahrgenommene eigene Fähigkeit ein Verhalten zu vollziehen (Capacity) unterschieden werden. Entsprechend wurden sechs Indikatoren des Autonomiegrades (AUT) und sechs Kapazitätsmaße (CAP) verwendet. Die Ausprägung der Intention wurde schließlich mit drei Indikatoren ermittelt (INT) (Fishbein und Ajzen, 2010, S. 39-43). Insgesamt enthält das Messmodell somit 33 reflektive Indikatoren, die mit einer Skala von jeweils 1 bis 6 gemessen wurden.

Zusätzlich wurden weitere Daten erhoben, z.B. die Berufserfahrung in Jahren, das Geschlecht der befragten Personen, die Funktion im Unternehmen und die Erfahrung mit vergleichbaren Situationen. Ziel war es, die Eignung dieser Größen als potenzielle Hintergrundfaktoren zu überprüfen. Auf den Versuch, grundlegende Überzeugungen der Akteure ebenfalls zu erfassen, wurde dagegen aufgrund der zu erwartenden Messprobleme verzichtet. Vielmehr wurde in Übereinstimmung mit dem RAA vorausgesetzt, dass sich diese Überzeugungen in den betrachteten Faktoren niederschlagen. Abbildung 2 zeigt deshalb im Vergleich zu Abbildung 1 ein inhaltlich modifiziertes und zugleich reduziertes Strukturmodell auf Basis des Reasoned Action Approachs.

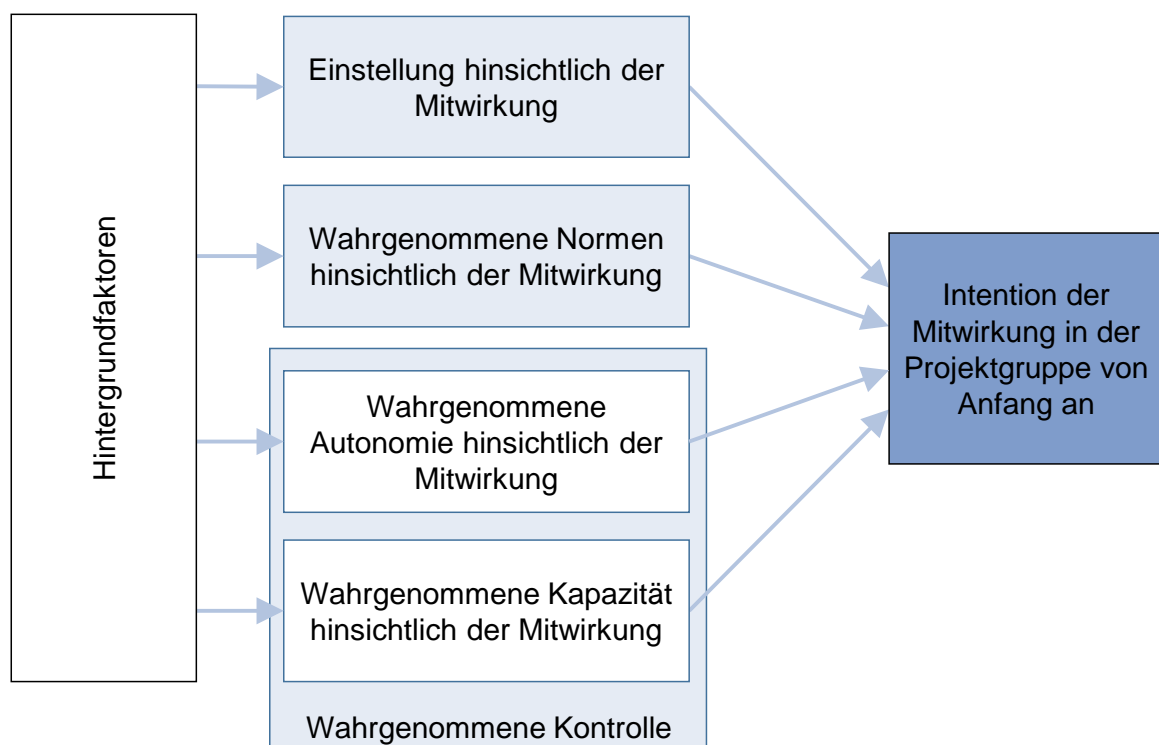


Abbildung 2 Strukturmodell der Mitwirkung beim Logistik-Outsourcing.

Die Zielgruppe der Studie setzt sich aus deutschsprachigen Managerinnen und Managern in den Bereichen Logistik, Einkauf und Supply Chain Management zusammen. Der Schwerpunkt liegt auf Personen, die in Industrie und Handel tätig sind.

Beschäftigte von Logistikunternehmen wurden nicht befragt. Grundlage der Stichprobe bildet eine Kontaktliste des Lehrstuhls für den Bereich des Logistik- und Beschaffungsmanagements. Zusätzlich dienten persönliche Kontakte des Lehrstuhlinhabers über die beruflichen Netzwerke XING und LinkedIn dazu, weitere Personen zu identifizieren, die der Zielgruppe angehören.

Die Versendung einer persönlichen Einladung zur Teilnahme an der Studie erfolgte ab 20. März 2018 per E-Mail. Diese richtete sich an insgesamt 1306 Personen. Bis zum Ende der Erhebung am 8. Mai 2018 lagen insgesamt 314 automatisch generierte Fehlermeldungen sowie persönliche Nachrichten vor, deren Inhalt darauf hinweist, dass sich die kontaktierten Personen bereits im Ruhestand befinden oder aus sonstigen Gründen nicht mehr erreichbar sind. Mindestens 992 potentielle Teilnehmer dürften deshalb die Einladung zur Teilnahme erhalten haben, davon 19,4% Frauen.

Insgesamt 332 Personen nahmen die Einladung an und erreichten mit Hilfe des in der Nachricht angegebenen Links den webbasierten Fragebogen. Aus dieser Zahl resultiert eine Rücklaufquote von 33,5%. Wie bei webbasierten Datenerhebungen üblich, war jedoch der Anteil der Befragten, die bereits nach Erreichen der Startseite oder kurze Zeit später die Beantwortung des Fragebogens abbrachen, erheblich (Grant et al. 2005, S. 147). Insgesamt haben 204 Befragte den Fragebogen bis zum Ende bearbeitet. Aufgrund einer größeren Anzahl fehlender oder durchgängig konstanter Werte wurden davon drei Fälle ausgeschlossen. Ein durchgeführter Test auf Ausreißer war negativ.

Folglich ergeben sich 201 Fälle für die weitere Datenanalyse. Von den Befragten ließen sich 99 (49,3%) dem Einkauf, 60 (29,9%) der Logistik und 28 (13,9%) dem Supply Chain Management zuordnen. Weitere 14 Personen (7,0%) nehmen sonstige Positionen, wie z.B. Geschäftsführer, ein, deren Zuständigkeit sich über mehr als eine Funktion erstreckt. Insgesamt bezeichneten sich 39 Personen als Einkaufsleiter bzw. Einkaufsleiterin und 23 als Logistikleiter bzw. Logistikleiterin. Diese Befragten tragen somit im engeren Sinne Führungsverantwortung als Leiter oder Leiterin dieser Funktionsbereiche. Der Anteil von Frauen in der Stichprobe beträgt 15,6% und liegt somit leicht unter dem Anteil der Frauen in der Gruppe der erreichten Personen (19,4%). Die Berufserfahrung beläuft sich im Mittel auf etwa 24 Jahre und streut zwischen einem und 45 Jahren. In mehr als der Hälfte der Fälle liegt die Beschaffung von Logistikdienstleistungen im direkten Zuständigkeitsbereich des Befragten (53,2%).

4 Ausprägungen der Messgrößen

Tabelle 1 zeigt die Mittelwerte und die Standardabweichungen der 33 Items. Die Mittelwerte bewegen sich zwischen 3,67 und 5,10 auf einer Skala von 1 bis 6. Entsprechend weisen fast alle Indikatoren leicht linksschiefe Verteilungen auf. Die Wölbung ist moderat. Anomalien, wie z.B. bimodale Verteilungen mit zwei Gipfeln, finden sich nicht. Insgesamt kann deshalb von einer geringen Beeinträchtigung der Schätzung durch Abweichungen von der Normalverteilungsannahme ausgegangen werden.

Faktor	Indikator	Kürzel	Fälle	Mittelwert	Standardabweichung
Einstellung	Von Anfang an in dieser Projektgruppe mitzuwirken ist für mich				
	... uninteressant ⇔ hochinteressant	EATT1	201	5,02	1,00
	... schmerzlich ⇔ sehr erfreulich	EATT2	201	4,63	1,01
	... unangenehm ⇔ angenehm	EATT3	201	4,63	1,04
	... verdrießlich ⇔ zufriedenstellend	EATT4	200	4,71	1,02
	... langweilig ⇔ spaßig	EATT5	200	4,26	0,94
	... schlecht ⇔ gut	IATT1	199	4,98	0,99
	... unwichtig ⇔ wichtig	IATT2	201	5,08	0,97
	... nutzlos ⇔ nutzbringend	IATT3	201	5,10	0,92
	... schädlich ⇔ förderlich	IATT4	201	5,00	0,96
... wertlos ⇔ wertvoll	IATT5	200	5,03	0,88	
Soziale Normen	Die meisten Menschen, die für mich wichtig sind, denken ich von Anfang an in der Projektgruppe mitwirken.	INO1	201	4,78	0,87
	Die meisten Menschen, deren Meinungen ich schätze, denken, dass es für mich ist, von Anfang an in der Projektgruppe mitzuwirken.	INO2	201	4,81	0,79
	Die meisten Menschen, die ich respektiere und bewundere, würden meine Mitwirkung in der Projektgruppe	INO3	201	4,84	0,73
	Mein Vorgesetzter denkt, ich von Anfang an in der Projektgruppe mitwirken.	INO4	201	4,74	1,07
	Meine Kollegen denken, ich von Anfang an in der Projektgruppe mitwirken.	INO5	201	4,76	0,90
	Meine Mitarbeiter denken, ich von Anfang an in der Projektgruppe mitwirken.	INO6	199	4,89	0,92
	Die meisten Menschen in meiner Position würden von Anfang an in der Projektgruppe mitwirken.	DNO1	200	3,90	1,18
	Wie viele Menschen, die sich in einer ähnlichen Position wie Sie befinden, würden von Beginn an in der Projektgruppe mitwirken?	DNO2	201	3,96	0,95
Autonomie	Wie viel Kontrolle haben Sie darüber, ob Sie von Anfang an in der Projektgruppe mitwirken?	AUT1	201	3,97	1,02
	Ich habe die vollständige Kontrolle darüber, ob ich von Anfang an in der Projektgruppe mitwirke.	AUT2	201	3,71	1,31
	Ob ich von Anfang an in der Projektgruppe mitwirke, liegt ganz an mir.	AUT3	201	3,76	1,33
	Wie stark empfinden Sie, dass die Entscheidung er ihre Mitwirkung in der Projektgruppe außerhalb ihres Einflussbereichs liegt?	AUT4	201	3,70	1,17
	Es liegt hauptsächlich an mir, ob ich von Anfang an in der Projektgruppe mitwirke oder nicht.	AUT5	201	3,67	1,36
	Die Anzahl der von mir nicht beeinflussbaren Ereignisse, die mich daran hindern könnten, von Anfang an in der Projektgruppe mitzuwirken, ist	AUT6	201	3,96	1,03

Faktor	Indikator	Kürzel	Fälle	Mittelwert	Standardabweichung
Kapazität	Von Anfang an in der Projektgruppe mitzuwirken wäre für mich	CAP1	200	4,59	0,97
	Wenn ich wollte, könnte ich leicht von Anfang an in der Projektgruppe mitwirken.	CAP2	201	3,99	1,28
	Ich bin sicher, dass ich von Anfang an in der Projektgruppe mitwirken kann.	CAP3	200	4,16	1,26
	Ich glaube, ich habe die Fähigkeit, von Anfang an in der Projektgruppe mitzuwirken.	CAP4	201	5,10	0,82
	In welchem Ausmaß sehen Sie sich als fähig, von Anfang an in der Projektgruppe mitzuwirken?	CAP5	200	5,01	0,81
	Wie erzeugt sind Sie, dass Sie in der Lage sind, von Anfang an in der Projektgruppe mitzuwirken?	CAP6	201	5,01	0,87
Intention	Ich werde anstreben, von Anfang an in der Projektgruppe mitzuwirken.	INT1	201	4,74	1,05
	Ich habe die Absicht, von Anfang an in der Projektgruppe mitzuwirken.	INT2	201	4,83	1,02
	Ich habe den Willen, von Anfang an in der Projektgruppe mitzuwirken.	INT3	201	4,89	1,06

Tabelle 1: Mittelwerte und Standardabweichungen der Indikatoren.

5 Überprüfung der Messung und Bestimmung der Faktorwerte

Zur Überprüfung der Messung erfolgte zunächst für jedes Konstrukt eine Explorative Faktorenanalyse (EFA) mit SPSS Version 25. Als Extraktionsmethode wurde die Hauptkomponentenanalyse gewählt. Die zuverlässige Messung eines Konstrukts setzt eine Ein-Faktor-Lösung voraus. Als weitere Gütekriterien dienten die Faktorladungen der Indikatoren und der Anteil der erklärten Varianz (Hair et al., 2019, S. 675-676). Wie erwartet laden die Indikatoren des Autonomiegrades (AUT) und die sechs Kapazitätsmaße (CAP) nicht auf einen, sondern auf zwei Faktoren, die sich eindeutig als wahrgenommene Eigenständigkeit (Autonomy) und als wahrgenommene eigene Fähigkeit die Handlung zu vollziehen (Capacity) interpretieren lassen (Fishbein und Ajzen, 2010, S. 167). Die Analyse der sozialen Normen ergab zunächst keine Ein-Faktor-Lösung, da die beiden Indikatoren der beschreibenden Normen auf einen zweiten Faktor laden. Da diese Normen in einem professionellen Umfeld eher nachrangige Bedeutung haben dürften, wurden sie aus der weiteren Analyse ausgeschlossen. Hierdurch ergibt sich eine Ein-Faktor-Lösung mit hohen Ladungen. Nachfolgend wurden Reliabilitätsanalysen durchgeführt und auf diese Weise das Cronbach Alpha des jeweiligen Konstrukts sowie die korrigierte Item-Skala-Korrelation für jeden Indikator bestimmt.

Das nennenswerte Ansteigen des Cronbach Alphas, wenn das betreffende Item weggelassen wird, liefert ebenso wie eine zu geringe Faktorladung Hinweise auf auszuschließende Indikatoren. Aus der weiteren Analyse wurden insgesamt die folgenden acht Indikatoren ausgeschlossen: EATT3, EATT5, IATT2, AUT6, CAP2, CAP3, DNO1 und DNO2. Damit verbleiben 25 Indikatoren für die weitere Analyse.

Faktor	Indikator	Cronbach Alpha	korrigierte Item-Skala-Korrelation	Faktorladung ^{1,2}	Anteil der erklärten Varianz
		> 0.7	hoch	> 0.4	> 50%
Einstellung	EATT1	0,920	0,694	0,774	67,90%
	EATT2		0,674	0,753	
	EATT4		0,762	0,827	
	IATT1		0,836	0,888	
	IATT3		0,710	0,795	
	IATT4		0,800	0,865	
	IATT5		0,792	0,857	
Soziale Normen	INO1	0,886	0,743	0,838	64,57%
	INO2		0,723	0,819	
	INO3		0,629	0,743	
	INO4		0,663	0,765	
	INO5		0,759	0,838	
	INO6		0,719	0,813	
Autonomie	AUT1	0,897	0,773	0,863	71,60%
	AUT2		0,804	0,891	
	AUT3		0,795	0,871	
	AUT4		0,671	0,785	
	AUT5		0,717	0,817	
Kapazität	CAP1	0,909	0,710	0,827	79,43%
	CAP4		0,820	0,905	
	CAP5		0,858	0,929	
	CAP6		0,810	0,901	
Intention	INT1	0,950	0,885	0,949	90,95%
	INT2		0,922	0,966	
	INT3		0,878	0,945	

Tabelle 2: Gütekriterien der Explorativen Faktorenanalyse und der Reliabilitätsanalyse mit SPSS.

Auf Basis der Ausprägungen dieser 25 Indikatoren wurden im Rahmen der Explorativen Faktorenanalyse die jeweils fünf Faktorwerte für die 201 Fälle geschätzt und im Datensatz abgespeichert. Dazu wurde die Methode „Regression“ gewählt. Die berechneten Faktorwerte sind standardisiert und weisen deshalb einen Mittelwert von null und eine Standardabweichung von eins auf. Die maximale Anzahl von fehlenden Werten pro Faktor beträgt drei.

6 Ergebnisse der Untersuchung

6.1 Erklärung der Intention

Wie bereits ausgeführt, misst der Reasoned Action Approach der Intention eines Individuums, eine bestimmte Handlung zu vollziehen, zentrale Bedeutung für die Prognose dieses Verhaltens zu. Besteht eine ausgeprägte Intention etwas zu tun, dann ist die Wahrscheinlichkeit für den tatsächlichen Vollzug dieses Verhaltens hoch. Der positive Zusammenhang zwischen Intention und Verhalten wurde mittlerweile durch zahlreiche Meta-Analysen bestätigt (Armitage und Conner, 2001).

In der vorliegenden Studie konnte das tatsächlich gezeigte Verhalten aufgrund des Forschungsdesigns nicht bestimmt werden, da lediglich ein Gedankenexperiment zur Beteiligung an der Projektgruppe durchgeführt wurde. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (59,0%) befanden sich jedoch in der Vergangenheit in einer vergleichbaren Lage, d.h. sie sind mit der im Gedankenexperiment vorgegebenen Situation vertraut und haben diese bereits in der Realität durchlebt. Von dieser Gruppe hatten 79,3% die Absicht, sich an der Projektgruppe zu beteiligen und haben dies getan. 7,4% hatten nicht die Absicht, an der Projektgruppe teilzunehmen, und sie taten dies auch nicht. Folglich verhielt sich die große Mehrheit der Befragten wie intendiert. Entsprechend kann auch im speziellen Anwendungsfall der Mitwirkung beim Logistik-Outsourcing von einer generellen Gültigkeit des postulierten Zusammenhanges zwischen Intention und Verhalten ausgegangen werden.

Der Grad der Erklärung der Intention kann mit Hilfe einer Multiplen Regression unter Einbeziehung der vier potenziellen Faktoren (siehe Abbildung 2) als Regressoren untersucht werden. Dabei wird auf die standardisierten Faktorwerte der fünf Variablen zurückgegriffen. Die Schätzung ergibt ein Bestimmtheitsmaß der Intention von $R^2=0,577$, d.h. etwa 58% der Streuung der Intention werden durch die vier Faktoren des Modells erklärt. Der erreichte F-Wert von 64,6 ist hoch signifikant, woraus auf die Eignung des Regressionsmodells geschlossen werden kann. Tabelle 3 zeigt die geschätzten Koeffizienten des Regressionsmodells.

	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		
	B	Std.-Fehler	β	T	Sig.
Konstante	0,001	0,047		0,032	0,975
Einstellung	0,279	0,062	0,283	4,528	0,000
Soziale Normen	0,403	0,056	0,412	7,232	0,000
Autonomie	-0,014	0,051	-0,014	-0,271	0,787
Kapazität	0,229	0,062	0,232	3,663	0,000

Tabelle 3: Ergebnisse der Multiplen Regression. Abhängige Variable: Intention.

Die standardisierten Regressionskoeffizienten β_i der Einstellung, der sozialen Normen und der Kapazität sind hoch signifikant, d.h. deutlich von null verschieden. Den stärksten Einfluss üben die wahrgenommenen sozialen Normen aus. Da standardisierte Werte verwendet wurden, ist der Schätzer der Konstante B_0 nahezu gleich null. Der Regressionskoeffizient der Autonomie ist sehr klein und entsprechend nicht signifikant von null verschieden. Dies bedeutet, dass der Umfang der wahrgenommenen Autonomie keinen signifikanten Einfluss auf das Ausmaß der Intention ausübt. Dieses Ergebnis ist gerade in einem organisationalen Kontext überraschend, da der Faktor Autonomie für den Grad der wahrgenommenen Eigenständigkeit eines Individuums steht und durch von außen vorgegebene Hemmnisse bestimmt wird (Fishbein und Ajzen, 2010, S. 169). Dennoch muss der Faktor Autonomie bei fehlender Signifikanz aus dem Regressionsmodell entfernt werden. Die Neuschätzung des reduzierten Modells erbringt allerdings keine wesentlichen Änderungen der Regressionskoeffizienten. Der F-Wert steigt an und ist

weiterhin signifikant. Durch den Ausschluss der Variable Autonomie ändert sich zudem das Bestimmtheitsmaß nicht. Das korrigierte R^2 , welches die Anzahl der Regressoren berücksichtigt, steigt leicht an.

Neben den 33 Indikatoren des Messmodells wurden weitere Daten erhoben, deren direkter Einfluss auf die Intention überprüft werden kann. Bei diesen Merkmalen handelt es sich um die Berufserfahrung der Befragten in Jahren, deren Geschlecht, die Zugehörigkeit zu einem Funktionsbereich (Logistik, Einkauf, Supply Chain Management, sonstige), das Tragen von Führungsverantwortung als Logistikleiter oder Einkaufsleiter, die direkte Zuständigkeit für die Beschaffung von Logistikdienstleistungen und die Vertrautheit mit der Situation. Davon erfüllt nur die Berufserfahrung der Befragten die Anforderung einer metrischen Skalierung. Die anderen Größen sind nominal skaliert und müssen deshalb in Form von sogenannten Dummy-Variablen bei der Regression berücksichtigt werden (Hair et al., 2019, 112-113). Dummy-Variable werden als Binärvariable codiert und tragen den Wert 1, wenn die Eigenschaft erfüllt ist, und 0, wenn diese nicht erfüllt ist. Wenn eine nominale Variable n mögliche Ausprägungen haben kann, sind $n-1$ Dummy-Variable nötig, um alle Information abzubilden. Im Fall der Variable „Funktionsbereich“ (Logistik, Einkauf, Supply Chain Management, sonstige) sind somit drei Dummy-Variable (Dummy Einkauf, Dummy Logistik, Dummy Supply Chain Management) erforderlich. Die Ergebnisse der Schätzung sind in Tabelle 4 wiedergegeben.

	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		
	B	Std.-Fehler	β	T	Sig.
Konstante	0,128	0,259		0,492	0,623
Einstellung	0,261	0,069	0,254	3,810	0,000
Soziale Normen	0,405	0,063	0,425	6,475	0,000
Autonomie	0,001	0,054	0,001	0,014	0,989
Kapazität	0,203	0,067	0,208	3,035	0,003
Berufserfahrung	-0,007	0,005	-0,076	-1,429	0,155
Dummy Frau	0,048	0,144	0,017	0,333	0,740
Dummy Einkauf	-0,005	0,221	-0,002	-0,020	0,984
Dummy Logistik	-0,051	0,232	-0,024	-0,220	0,826
Dummy SCM	0,014	0,241	0,005	0,059	0,953
Dummy Führung	0,023	0,113	0,011	0,204	0,839
Dummy Zuständigkeit	0,115	0,110	0,060	1,050	0,295
Dummy Vertrautheit	-0,048	0,105	-0,025	-0,459	0,647

Tabelle 4: Ergebnisse der Multiplen Regression mit Dummy-Variablen. Abhängige Variable: Intention.

Der F-Wert sinkt auf 19,9, ist jedoch weiterhin signifikant. Das Bestimmtheitsmaß der Intention R^2 geht leicht auf 0,572 zurück. In Übereinstimmung mit dem RAA liefern die in die Regression einbezogenen weiteren Merkmale keinen zusätzlichen Erklärungsbeitrag der Intention in der Projektgruppe mitzuwirken. Weiterhin sind die einzelnen Regressionskoeffizienten β_i der Berufserfahrung und der Dummy-Variablen nicht signifikant. Im folgenden Abschnitt wird deshalb überprüft, inwieweit diese Größen als

einzelne Hintergrundfaktoren auf die drei relevanten Faktoren Einstellung, Soziale Normen und Kapazität sowie ggf. auch direkt auf die Intention wirken.

6.2 Einflüsse von potenziellen Hintergrundfaktoren

Mit der im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Dummy-Regression konnte kein direkter Einfluss der Berufserfahrung der Befragten, des Geschlechts, der Zugehörigkeit zu einem Funktionsbereich, der Führungsverantwortung als Logistikleiter oder Einkaufsleiter, der direkten Zuständigkeit für die Beschaffung von Logistikdienstleistungen oder der Vertrautheit mit der Situation nachgewiesen werden. Diese Größen könnten jedoch Hintergrundfaktoren gemäß des in Abbildung 2 dargelegten Strukturmodells der Mitwirkung beim Logistik-Outsourcing darstellen. In diesem Fall würde sich ein indirekter Einfluss auf die Intention der Mitwirkung einstellen, sofern eine Mediation durch die Faktoren gegeben ist. Die durchgeführte Regressionsanalyse hat den direkten Einfluss der Einstellung des Individuums hinsichtlich der eigenen Mitwirkung, der wahrgenommenen Normen und der wahrgenommenen eigenen Kapazität auf die Intention aufgezeigt. Diese drei Faktoren können deshalb als Mediatoren dienen.

Entsprechend soll im Folgenden der Einfluss der potenziellen Hintergrundfaktoren insbesondere auf diese drei Faktoren getestet werden. Zusätzlich wird überprüft, ob möglicherweise doch eine – wenn auch nur schwache – direkte Wirkung einzelner Hintergrundfaktoren auf die Intention besteht, die im Rahmen der Dummy-Regression aufgrund der starken Wirkung der Faktoren nicht erkannt werden konnte.

Die Berufserfahrung der Befragten (EXP) wurde in Jahren gemessen und ist deshalb metrisch skaliert. Zur Überprüfung der Wirkung auf die Faktoren und die Intention bietet sich deshalb an, für jede abhängige Variable eine Regressionsanalyse mit diesem Regressor durchzuführen. Als Ergebnis zeigen die Analysen keine signifikanten Abhängigkeiten auf. Die Regressionskoeffizienten sind sehr klein und nicht signifikant. Ebenso sind die Bestimmtheitsmaße sehr klein. Lediglich im Falle der Kapazität ergibt sich eine Signifikanz zumindest auf dem 10%-Niveau. Der standardisierte Regressionskoeffizient β ist mit $-0,129$ jedoch vergleichsweise klein und das Bestimmtheitsmaß R^2 beträgt nur $0,017$. Bemerkenswert ist jedoch das negative Vorzeichen. Es deutet bei aller Vorsicht darauf hin, dass Befragte mit langjähriger Berufserfahrung möglicherweise ihre eigene Fähigkeit, an der Projektgruppe mitzuwirken, niedriger bewerten als dies Personen mit geringer Berufserfahrung tun. Über mögliche Gründe hierfür lassen sich nur Spekulationen anstellen. Denkbar ist beispielsweise eine kritischere Sicht erfahrener Akteure auf ihre eigenen Fähigkeiten.

Die weiteren potenziellen Hintergrundfaktoren sind nominal skaliert. Die Abhängigkeit der metrisch skalierten Faktoren lässt sich deshalb mit Hilfe von einfaktoriellen Varianzanalysen (ANOVA) untersuchen. Dabei werden die Mittelwerte der Faktorausprägungen der Teilgruppen, z.B. von Männern und von Frauen, einem Vergleich unterzogen. Hinsichtlich des Geschlechts (GEN) ergeben sich keine signifikanten Unterschiede der Einstellungen, der wahrgenommenen Normen und der eigenen Kapazität. Signifikant ist lediglich der Einfluss auf die Autonomie. Frauen verspüren

ein deutlich geringeres Maß an Autonomie. Die wahrgenommene Autonomie übt jedoch keine Wirkung auf die Intention aus. Entsprechend entsteht kein indirekter Effekt des Geschlechts auf die Intention.

Hoch signifikant ist der Einfluss der Zugehörigkeit zu einem Funktionsbereich im Falle der wahrgenommenen sozialen Normen. Logistiker ($\mu = 0,317$) und Supply Chain Manager ($\mu = 0,236$) nehmen im Mittel deutlich stärker die Erwartung anderer Personen wahr, in der Projektgruppe von Anfang an mitzuwirken, als dies bei Einkäufern ($\mu = -0,157$) der Fall ist. Da, wie in Abschnitt 6.1 gezeigt, von sozialen Normen eine vergleichsweise starke Wirkung auf die Intention ausgeht, kann somit ein indirekter Effekt der Funktionszugehörigkeit vermutet werden. Dieses Ergebnis deckt sich mit einer Untersuchung auf Basis von Aussagen von Vertretern von Logistikdienstleistungsunternehmen. Danach ist gerade in frühen Phasen eine im Vergleich zur Logistik geringe Beteiligung des Einkaufs an der Beschaffung von Logistikdienstleistungen festzustellen (Large, 2017a, S. 10).

Erfasst wurde auch, ob die Befragten als Logistikleiter oder Einkaufsleiter Führungsverantwortung im Unternehmen tragen (DPOS). Das Merkmal der Führungsverantwortung für einen Funktionsbereich erzeugt jedoch keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der drei relevanten Faktoren und der Intention. Lediglich der Grad der wahrgenommenen Autonomie ist erwartungsgemäß bei Führungskräften signifikant höher. Da dieser jedoch nicht auf die Intention wirkt, entsteht hierdurch wiederum kein indirekter Effekt.

Bei etwas mehr als der Hälfte der Befragten fällt die Beschaffung von Logistikdienstleistungen in ihren direkten Zuständigkeitsbereich (REL2). Erwartungsgemäß verfügen diese Personen über signifikant positivere Einstellungen, nehmen höhere Erwartungen anderer Personen wahr und messen sich selbst eine größere Kapazität zu. Deshalb kann von einem starken indirekten Effekt auf die Intention ausgegangen werden. Auch ihre Autonomie schätzen zuständige Personen als höher ein. Zudem liefert die ANOVA – entgegen der Dummy-Regression – auch Hinweise für einen direkten Einfluss der Zuständigkeit auf die Intention. Die Intention, an der Projektgruppe von Anfang an mitzuwirken, ist signifikant höher, wenn die Befragten für die Beschaffung von Logistikdienstleistungen direkt zuständig sind.

Schließlich kann die Vertrautheit mit der Situation (REL3) als potenzieller Hintergrundfaktor betrachtet werden. Während die Vertrautheit keinen Einfluss auf die Einstellungen ausübt, zeigen sich hinsichtlich der Wahrnehmung sozialer Normen und der eigenen Kapazität deutlich höhere Mittelwerte bei Personen, für die bereits in der Vergangenheit die prinzipielle Möglichkeit bestand, in einer Projektgruppe zum Outsourcing von Logistikdienstleistungen mitzuwirken. Ebenso wirkt sich die Vertrautheit mit der Situation positiv auf den Grad der wahrgenommenen Autonomie sowie auf die Intention aus.

Die Ergebnisse hinsichtlich der Wirkung potenzieller Hintergrundfaktoren sind in Tabelle 5 zusammengefasst. Mehrere Hintergrundfaktoren wirken auf den wahrgenommenen Grad von Autonomie. Gerade von diesem Faktor geht jedoch keine

Wirkung auf die Intention aus. Indirekte Effekte dürften vor allem von der Funktion, der Zuständigkeit und der Vertrautheit mit der Situation zu erwarten sein.

	Berufserfahrung	Geschlecht	Funktion	Führung	Zuständigkeit	Vertrautheit
Einstellung					x	
Soziale Normen			x		x	x
Kapazität					x	x
Autonomie		x		x	x	x
Intention					x	x

Tabelle 5: Zusammenfassung der Wirkung potenzieller Hintergrundfaktoren.

7 Zusammenfassung, Handlungsempfehlungen und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung geht der grundsätzlichen Frage nach, warum sich einzelne Akteure in den Beschaffungsprozess von Logistikdienstleistungen einbringen und andere nicht. Ein Gedankenexperiment hinsichtlich der Mitwirkung in einer funktionenübergreifenden Projektgruppe, welche das Outsourcing wesentlicher Teile der Logistik des Unternehmens vorbereiten und durchführen soll, dient dazu, das relevante Verhalten und damit die Fragestellung zu konkretisieren. Die theoretische Basis der Untersuchung bildet der Reasoned Action Approach von Fishbein und Ajzen (Fishbein und Ajzen, 2010; Ajzen, 2012).

Grundlegend für diesen Ansatz ist die These, dass einem konkreten Handeln eine Intention vorausgeht und somit von der Stärke der Intention auf die Wahrscheinlichkeit des Vollzugs der Handlung geschlossen werden kann. Obwohl die Beziehung zwischen Intention und Verhalten aufgrund des Untersuchungsdesigns nicht unmittelbar beurteilt werden kann, lässt sich diese These auch im vorliegenden Fall zumindest indirekt bekräftigen. Ein Großteil jener Befragten, die sich in der Vergangenheit bereits in einer vergleichbaren Situation befanden, gaben an, damals wie von ihnen intendiert gehandelt zu haben.

Auf Basis der nun erhobenen Daten von 201 Einkäufern, Logistikern und Supply Chain Managern wird in Übereinstimmung mit dem Reasoned Action Approach die Intention, an der Projektgruppe mitzuwirken, wesentlich durch die Einstellungen, die wahrgenommenen sozialen Normen und die wahrgenommene eigene Fähigkeit das betreffende Verhalten zu vollziehen geprägt. Das resultierende Bestimmtheitsmaß der Intention von $R^2=0,577$ deutet somit auf einen wesentlichen Beitrag der individuellen Faktoren des einzelnen Akteurs hin. Darüber hinaus konnten erste Hinweise auf mögliche Hintergrundfaktoren zur Erklärung dieser drei Einflussgrößen gewonnen werden. Ein signifikanter Einfluss des wahrgenommenen Autonomiegrades auf die Intention ließ sich dagegen nicht aufzeigen. Zentraler Beitrag der Untersuchung ist deshalb die erfolgreiche Überprüfung des Reasoned Action Approachs in einem organisationalen Kontext.

Für den konkreten Fall der Beschaffung von komplexen Logistikdienstleistungen im Rahmen des Outsourcings ergeben sich zudem wichtige wissenschaftliche und anwendungsorientierte Ergebnisse. Aus wissenschaftlicher Sicht konnte die Vermutung individueller Verhaltensunterschiede der Akteure fremdvergebender Unternehmen untermauert werden. Das in der erwähnten Untersuchung der Universität Stuttgart aus dem Jahr 2016 (Large, 2016b, 2016c, 2017a, Paché/Large, 2016) entstandene heterogene Bild der Beteiligung an der Beschaffung von Logistikdienstleistungen erscheint somit in einem neuen Licht. Durch Nutzung des in vielen Bereichen bewährten Reasoned Action Approachs gelingt es, das Phänomen einer theoriegestützten Erklärung zugänglich zu machen.

Aus Anwendungssicht ergeben sich zwei Potentiale. Zum einen erhalten Akteure, die sich in der beschriebenen oder in einer ähnlichen Situation befinden, ein Instrumentarium, welches ihnen hilft, ihre Absichten bezüglich eines bestimmten Verhaltens strukturiert zu durchdenken. Obwohl sich Intentionen häufig automatisch aus den aufgezeigten Faktoren und den zugrundeliegenden Überzeugungen bilden, wird hierdurch das Erreichen begründeter und schlüssiger Handlungsabsichten und Handlungen gefördert. Eine solche Begründung des Handelns darf allerdings nicht mit einer rationalen Wahl zwischen Handlungsoptionen verwechselt werden (Fishbein und Ajzen, 2010, S. 24). Inwieweit die Wahrnehmungen der Akteure der Realität entsprechen oder Überzeugungen eines Individuums vernünftig sind, wird durch den Reasoned Action Approach nicht thematisiert. Im betrachteten Fall der Mitwirkung in einer Projektgruppe geht von wahrgenommen sozialen Normen eine besonders starke Wirkung auf die Handlungsabsicht aus. Soziale Normen spiegeln die Erwartungen anderer Personen wider. Akteure können sich diese Erwartungen bewusst machen und hinterfragen, inwieweit sie diesen tatsächlich folgen möchten. Ebenso können sie ihre grundlegenden Überzeugungen reflektieren.

Zum zweiten können die Ergebnisse der Untersuchung eine Hilfestellung geben, die Intentionen und das Verhalten anderer Menschen zu beeinflussen. Soll beispielsweise ein Einkäufer dazu bewegt werden, sich von Anfang an, also bereits in der Phase der Definition der Anforderungen (Large, 2017a, S. 10), in der Projektgruppe zu engagieren, so kann an jedem der drei Faktoren angesetzt werden. Aufgrund der starken Wirkung sozialer Normen, müssen die Erwartungen hinsichtlich seiner Mitwirkung deutlich formuliert werden. Es kann jedoch auch gelingen, Einstellungen hinsichtlich der Beschaffung von Logistikdienstleistungen zu beeinflussen. Weiterhin kann die Bereitstellung von materiellen und zeitlichen Ressourcen helfen, die Wahrnehmung der eigenen Mitwirkungsfähigkeit positiv zu beeinflussen. Allerdings handelt es sich bei solchen Möglichkeiten der Intervention nicht um einen Werkzeugkasten der mit Erfolgsgarantie eingesetzt werden kann. Die Herausbildung einer Intention ist komplex. Die drei Faktoren werden durch grundlegende Überzeugungen und diese durch Hintergrundfaktoren beeinflusst. Es wäre deshalb notwendig, auf diese Überzeugungen einzuwirken (Fishbein und Ajzen, 2010, S. 370). Diese sind jedoch als grundlegende und langfristige angelegte Glaubenssätze einer

direkten Beeinflussung kaum zugänglich. Eine weitere Möglichkeit der Verhaltensbeeinflussung besteht darin, Akteuren zu helfen, ihre herausgebildete Intention tatsächlich in Aktion umzusetzen (Fishbein und Ajzen, 2010, S. 393). Dies kann geschehen, indem in der konkreten Handlungssituation ausreichende Ressourcen und Freiräume zur Verfügung stehen.

Mit dem vorliegenden Forschungsbericht werden erste Ergebnisse der Auswertung des vorliegenden Datensatzes präsentiert. Diese stützen sich auf vergleichsweise einfache statistische Methoden. Im weiteren Verlauf der Auswertungen soll zunächst eine vertiefte Untersuchung der jeweiligen Messmodelle der Konstrukte auf Basis konfirmatorischer Faktorenanalysen erfolgen. Diese Evaluation der Messmodelle bildet die unverzichtbare Voraussetzung für die Strukturgleichungsmodellierung, welche mit Hilfe einer sogenannten Kausalanalyse überprüft werden soll.

Zur Bewertung der Übertragbarkeit der im deutschsprachigen Raum gewonnenen Ergebnisse soll eine zweite Datenerhebung in Frankreich erfolgen. Hierfür wurde bereits der verwendete Fragebogen in die französische Sprache übertragen. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob sich die ermittelten Abhängigkeiten auch in einem frankophonen Umfeld finden lassen.

Generell lässt sich das Erklärungsmuster des Reasoned Action Approachs auf eine Vielzahl anderer Handlungen der Logistik übertragen, denen eine Intention eines Akteurs vorausgeht. Obwohl der RAA bisher in der Forschung zur Logistik kaum genutzt wurde, erscheinen grundsätzliche Überlegungen zum Entwurf einer handlungsorientierten Logistik auf Grundlage sozialpsychologischer Theorien vielversprechend (Large et al. 2018). Besonders bedeutsam dürften dabei jene Phänomene sein, die sich bisher einer sachlogischen Erklärung entziehen. Ein Beispiel stellen Aktivitäten der Förderung nachhaltiger Entwicklung in der Logistik dar, die zwar als wichtig erachtet, jedoch nur zögerlich und unzureichend angegangen werden (Large, Kramer und Hartmann, 2013).

Literatur

- Ajzen, Icek (1991): The theory of planned behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(1991)2, S. 179-211.
- Ajzen, Icek (2012): Martin Fishbein's Legacy: The Reasoned Action Approach. In: *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 640(2012)1, S. 11-27.
- Armitage, Christopher J./Conner, Mark (2001): Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review. In: *British Journal of Social Psychology* 40(2001)4, S. 471-499.
- Fishbein, Martin/Ajzen, Icek (1975): *Belief, Attitude, Intention and Behavior. An Introduction to theory and Research.* Reading et al. 1975.
- Fishbein, Martin/Ajzen, Icek (2010): *Predicting and Changing Behavior. The Reasoned Action Approach.* Abingdon 2010.
- Gilley, K. Matthew/Rasheed, Abdul (2000): Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. In: *Journal of Management* 26(2000)4, S. 763-790.

- Grant, David B./Teller, Christoph/Teller, Wolfgang (2005): Web-based Surveys in Logistics Research: An Empirical Application. In: Kotzab, Herbert/Seuring, Stefan/Müller, Martin/Reiner, Gerald (Hrsg.): Research Methodologies in Supply Chain Management. Heidelberg 2005, S. 139-154.
- Hair, Joseph F./Black, William C./Babin, Barry J./Anderson, Rolph E. (2019): Multivariate Data Analysis. 8. ed. Andover 2019.
- Harland, Christine/Knight, Louise/Lamming, Richard/Walker, Helen (2005): Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. In: International Journal of Operations and Production Management 25(2005)9, S. 831-850.
- Large, Rudolf O. (2012): Logistikfunktionen. Betriebswirtschaftliche Logistik: Band 1. München und Wien 2012.
- Large, Rudolf O. (2016a): Logistikmanagement. Betriebswirtschaftliche Logistik: Band 2. Berlin und Boston 2016.
- Large, Rudolf O. (2016b): Einkauf von Logistikleistungen – eine Aufgabe des strategischen Beschaffungsmanagements. In: Beschaffung aktuell 63(2016)10, S. 14-15.
- Large, Rudolf O. (2016c): Wer beschafft Logistikdienstleistungen? Berufliche und aufbauorganisatorische Aspekte der Logistikdienstleistungsbeschaffung. Stuttgarter Forschungsberichte zum Logistik- und Beschaffungsmanagement Nr. 1 Lehrstuhl für Allg. BWL, Logistik- und Beschaffungsmanagement. Stuttgart 2016.
- Large, Rudolf O. (2017a): Who buys logistics services? Organisational and occupational issues. In: Supply Chain Forum: An International Journal 18(2017)1, S. 7-12.
- Large, Rudolf O. (2017b): Effects of logistics outsourcing on organizational structures. In: Paché, Gilles (Ed.): Images de la logistique. Éclairages managériaux et sociétaux. Aix-en-Provence 2017, S. 107-113.
- Large, Rudolf O./Kramer, Nikolai/Hartmann, Rahel Katharina (2013): Procurement of logistics services and sustainable development in Europe: Fields of activity and empirical results. In: Journal of Purchasing and Supply Management 19(2013)3, S. 122-133.
- Large, Rudolf O./Merminod, Nathalie/Paché, Gilles/Radig, Ann-Kathrin (2018) : Expliquer le comportement des logisticiens : Le modèle de l'approche de l'action raisonnée comme clé de lecture ? In : Association Internationale de Recherche en Logistique : Actes des RIRL 2018. 12ème Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique et Supply Chain Management. Paris 2018.
- Merminod, N./Large, R./Paché, G.: Outsourcing, LSP-strategies and the role of purchasers in the buying of advanced logistics services. In: Proceedings of the 26th Annual IPSERA Conference. April 10 - 12, 2017 in Balatonfüred, Hungary. Balatonfüred 2017.
- Paché, Gilles/Large, Rudolf O. (2016): Logistikdienstleistung: Die Beschaffung muss liefern. In: Best in Procurement 7(2016)5, S. 50-51.
- Pfohl, Hans-Christian/Large, Rudolf O. (1992): Gestaltung interorganisatorischer Logistiksysteme auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie. In: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 63(1992)1, S. 15-51.
- Schwemmer, Martin (2017): Top 100 in European Transport and Logistics 2017/2018. Updated version of TOP 100 in European Transport and Logistics Services 2015/2016. Hamburg 2017.
- Yzer, Marco (2012): Perceived Behavioral Control in Reasoned Action Theory: A Dual-Aspect Interpretation. In: The Annals of the American Academy of Political and Social Science 640(2012)March, S. 101-117.

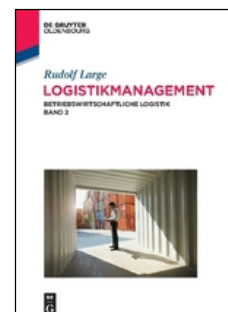
Rudolf O. Large
Logistikfunktionen
Betriebswirtschaftliche
Logistik Band 1
Oldenbourg
München und Wien 2012.

[Zum Verlag ...](#)



Rudolf O. Large
Logistikmanagement
Betriebswirtschaftliche
Logistik Band 2
De Gruyter Oldenbourg
Berlin und Boston 2016

[Zum Verlag ...](#)



Rudolf O. Large
**Strategisches
Beschaffungsmanagement.**
Eine praxisorientierte
Einführung mit Fallstudien.
5., völl. überarb. Auflage
Springer Gabler
Wiesbaden 2013

[Zum Verlag ...](#)

