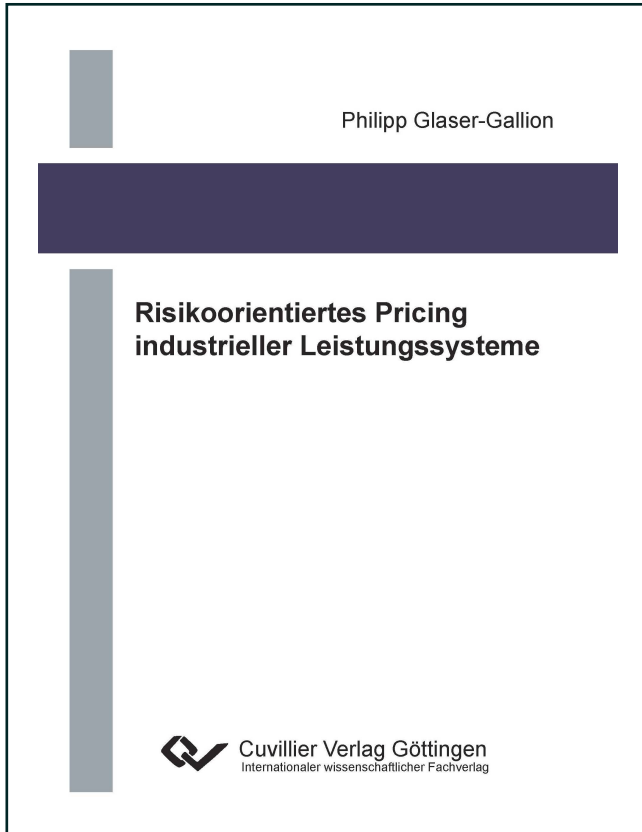




Philipp Glaser-Gallion (Autor)
**Risikoorientiertes Pricing industrieller
Leistungssysteme**



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/6363>

Copyright:
Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,
Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

1. Darlegung der Problemstellung

1.1. Relevanz der Problemstellung

Das grundlegende Ziel privatwirtschaftlicher Unternehmen besteht darin, Gewinne zu erwirtschaften. Dazu bedarf es eines nachhaltigen und dauerhaften Wettbewerbsvorteils. Viele Jahre konnten deutsche Unternehmen diesen Wettbewerbsvorteil aus ihrer ingenieurstechnischen Leistungsfähigkeit ziehen. Mithilfe stetiger Innovationen konnten sie sich von ihren Wettbewerbern absetzen und dank ihrer Leistungsvorteile Profite erzielen. Die zunehmende Globalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte führt zu einem intensivierten Wettbewerb. Dies zeigt sich an kürzer werdenden Produktlebenszyklen, der Professionalisierung der Einkaufsorganisationen und der schnelleren Imitation der eigenen Produkte.³ Die daraus resultierende schnellere Standardisierung (Commoditization) zieht einen Kosten- und Preiswettbewerb nach sich, den innovative, qualitätsorientierte Unternehmen nur schwer für sich entscheiden können.

Eine mögliche Lösung für Anbieter im Business-to-Business-Bereich stellt der Wandel vom reinen Produkthanbieter hin zum Anbieter integrierter Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen (sogenannter Leistungssysteme) dar.⁴ Die Bedeutung solcher Leistungssysteme für deutsche Unternehmen wird durch eine Untersuchung von Sturm/Bading (2008) unterstrichen, in der 92,9% der befragten Unternehmer (n=85) diese als wichtig oder sehr wichtig einstufen. Das Angebot von Leistungssystemen bietet eine Reihe von Vorteilen:⁵

- Leistungs- und Qualitätssteigerungen durch ein integriertes Angebot;
- Leistungs- und Qualitätssteigerungen durch bessere Berücksichtigung kundenindividueller Anforderungen;
- Kosteneinsparungen durch eine Verbesserung der Effizienz und Effektivität;
- Realisierung höherer Margen im Bereich von Dienstleistungen;

³ Vgl. Matthyssens/Vandenbempt (2008, S. 316). Für den Zeitraum von 1970 bis 1990 wurde für deutsche Unternehmen in den Branchen Anlagenbau, Fahrzeugbau, Maschinenbau, Elektrotechnik, Informationstechnik und Chemie eine wesentliche Verkürzung der Produktlebenszyklen gemessen. Die Werte bewegten sich zwischen -28,6 % (Anlagenbau) und -52,3 % (Informationstechnik). Vgl. Weiber u. a. (2006, S. 87).

⁴ Vgl. Albert (2003, S. 282); Robinson u. a. (2002).

⁵ Vgl. Salonen (2011, S. 683); Bruhn/Stauss (2009, S. 7); Reckenfelderbäumer (2009, S. 225); Lovelock/Young (1979, S. 175 ff.).

- höhere Stabilität der Einnahmen, da Dienstleistungen weniger elastisch auf konjunkturelle Zyklen reagieren;
- Umsatzsteigerung durch ein erweitertes Angebot.

Die Vermarktung von Leistungssystemen geht jedoch mit einer Vielzahl von Schwierigkeiten einher. Verglichen mit einem reinen Sachgut ist der Kauf eines Leistungssystems wesentlich umfangreicher und komplexer und zieht eine stärkere Bindung an den Anbieter nach sich.

So bedeutet beispielsweise allein schon die bloße Anzahl der einzelnen Bestandteile des Leistungssystems, die ein Kunde im Rahmen der Kaufentscheidung prüfen muss, einen hohen Aufwand. Ein Kunde muss prüfen und abschätzen, ob der Anbieter die geplanten Leistungen tatsächlich effizient erbringen kann bzw. wird. Außerdem ist die Möglichkeit zur Qualitätsbeurteilung von Dienstleistungen zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses begrenzt, da diese naturgemäß erst nach der Kaufentscheidung erstellt werden. Auch die hohe Bindung, die durch den Kauf eines Leistungssystems aufgebaut wird, birgt Risiken in sich. Auf Auslastungsschwankungen kann weniger flexibel reagiert werden, da bestehende Verträge mit dem Anbieter des Leistungssystems eingehalten werden müssen. Zudem muss sichergestellt werden, dass das eingekaufte System über die geplante Laufzeit effizient produziert. Angesichts einer schnellen technischen Entwicklung ist es für den Kunden nicht ohne Risiko, sich auf einen Anbieter festzulegen. Er muss bereits vor der Kaufentscheidung sicherstellen, dass der Anbieter die Fähigkeiten und den Willen besitzt, die zu erwartenden technischen Veränderungen durchzuführen.

Die Beurteilung der Risiken aus Sicht eines Anbieters fällt ambivalent aus. Einerseits führen höhere Risiken des Nachfragers zu einer geringeren Kaufwahrscheinlichkeit und Zahlungsbereitschaft.⁶ Andererseits sind die Risiken eng mit den aufgezeigten, aus dem Angebot von Leistungssystemen resultierenden Vorteilen verknüpft.

Folglich stellt sich die Frage, wie die entstehenden Risiken des Käufers reduziert werden können, ohne den ursprünglichen Absichten des Angebots von Leistungssystemen

⁶ Zur geringen Profitabilität von Leistungssystemen vgl. Backhaus u. a. (2010, S. 2); Johansson u. a. (2003); Stanley/Wojcik (2005).

entgegenzuwirken. Eine denkbare Möglichkeit bietet das Pricing von Leistungssystemen,⁷ das allerdings nur von 8 % bis 15 % der Unternehmen auf der Basis einer systematischen Marktforschung durchgeführt wird. Unter Pricing wird die "Festlegung des vom Kunden zu entrichteten Leistungsentgelts" verstanden.⁸ Nur 13 % der Unternehmen setzen Preisänderungen nach einer systematischen und regelmäßigen Bewertung des bestehenden Pricings um.⁹ Ein angemessenes Pricing stellt eine große Herausforderung für Unternehmen dar. Mit Blick auf die Leistungssysteme vergrößert sich das Problem jedoch noch zusätzlich, da die traditionellen Methoden des Pricings hier entweder gänzlich unbedeutend sind oder nur sehr begrenzt zum Einsatz kommen.¹⁰ Für das Pricing von Leistungssystemen müssen daher neue Lösungen und Konzepte entwickelt werden, mit deren Hilfe die Vermarktung für die Unternehmen profitabler und die Nutzung für die Kunden risikoärmer gestaltet werden kann.

1.2. Stand der Forschung und Ableitung der Forschungsfragen

Der Stand der Forschung zur aufgezeigten Problemstellung lässt sich in drei Felder unterteilen: (1) Leistungssysteme als Forschungsobjekt, (2) kundenseitige Risiken als Vermarktungsproblem und (3) Pricing als Instrument zur Risikoreduktion.

Der Begriff der *Leistungssysteme* wurde geprägt von Belz (1991). Seither haben sich eine Reihe von Begrifflichkeiten und Definitionen gebildet, die im Kern das integrierte Angebot von Produkten und Dienstleistungen umschreiben.¹¹ Oftmals thematisiert wurde in der Forschung auch der Wandel vom Anbieter reiner Sachgüter hin zum Anbieter von Leistungssystemen.¹² Davies u. a. (2006) schlagen im Hinblick auf diesen Wandel einen dreistufigen Prozess vor. Die erste Stufe beinhaltet den Aufbau von Kompetenzen über Pilotprojekte, die noch stark auf die ursprünglichen Produkte fokussiert sind. Anschließend werden vermehrt Kompetenzen im Bereich der Dienstleistungen aufgebaut. Der abschließende Schritt umfasst die vollständige Neuausrichtung eines Unternehmens hin

⁷ Vgl. Sharma/Iyer (2011).

⁸ Vgl. Böhler (2005, S. 140). In dieser Arbeit werden die Begriffe Kunde und Käufer synonym verwendet.

⁹ Vgl. Monroe/Cox (2001, S. 43).

¹⁰ Vgl. Sharma/Iyer (2011, S. 726).

¹¹ Vgl. Kapitel 3.1.

¹² Verschiedene empirische Befunde finden sich z. B. Salonen (2011); Matthyssens/Vandenbempt (2008); Spath/Demuß (2006); Davies u. a. (2006); Davies (2004). Es wird festgestellt, dass aus bereits erläuterten Gründen wie beispielsweise schneller Imitation und mangelnder technologischer Differenzierbarkeit das Angebot von Leistungssystemen angestrebt wird.

zu einem Anbieter von Leistungssystemen. Davies berücksichtigt damit den Trend hin zu einer Dienstleistungsorientierung des Marketings, der wesentlich von Vargo und Lusch geprägt wurde.¹³ Auch Backhaus u. a. (2010, S. 2) greifen diese Orientierung in ihrer Beschreibung von Leistungssystemen auf und konstatieren, dass mit steigendem Dienstleistungsanteil die Imitierbarkeit der Leistungssysteme abnimmt. Gleichzeitig diskutieren sie die geringe Profitabilität von Leistungssystemen. Dies deckt sich mit den Untersuchungen von Johansson u. a. (2003) und Stanley/Wojcik (2005). Erstere haben 60 Manager von Unternehmen befragt, die Leistungssysteme anbieten. 75 % der befragten Manager gaben an, dass sie Leistungssystemen eine geringe Gewinnwirkung beimessen. Stanley/Wojcik (2005) befragten 200 Manager von Fortune-1000-Unternehmen. 25 % von ihnen gaben an, mit Leistungssystemen Verluste zu erzielen, 50 % waren der Meinung, auf diesem Weg nur mäßige Gewinne zu erwirtschaften. Dass sich trotz der vielfach erkannten Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des Angebots von integrierten Produkt-Dienstleistungs-Bündeln damit nur unzureichende Gewinne erzielen lassen, lässt den Schluss zu, dass im Rahmen der unternehmerischen Umsetzung Defizite auftreten. Diese können ermittelt werden, indem das Anforderungsprofil, das an die Anbieter von Leistungssystemen gestellt wird, deutlich gemacht wird. Zum einen müssen unternehmensinterne Herausforderungen bewältigt werden, die die Neuausrichtung der Unternehmensorganisation, die Schulung des Personals, den Aufbau von Dienstleistungs-Know-how und die Etablierung einer kundenorientierten Unternehmenskultur umfassen.¹⁴ Zum anderen gilt es, die Vermarktung der Produkte neu zu gestalten. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Kontext die Kommunikation des geschaffenen Kundenwertes, die Berücksichtigung der Risiken, die dem Kunden aus der neu entstehenden Komplexität erwachsen und das Pricing der Leistungen.¹⁵ Die Kommunikation des Kundenwertes wurde in der Literatur bereits ausführlich untersucht und wird daher an dieser Stelle nicht näher erläutert.¹⁶

Risiken hingegen, die beim Kauf von Leistungssystemen (auf Seiten des Kunden) auftreten, wurden bisher nur am Rande thematisiert. Dhar u. a. (2004) beispielsweise sprechen sie lediglich kurz an und konstatieren weiteren Forschungsbedarf. Dieser

¹³ Vgl. Vargo/Lusch (2004; 2008) sowie Lusch/Vargo (2006).

¹⁴ Vgl. Brown (2000); Ahlert (2008); Brady u. a. (2005); Davies u. a. (2006); Davies u. a. (2001).

¹⁵ Vgl. Dhar u. a. (2004); Johansson u. a. (2003).

¹⁶ Z. B. in Desarbo u. a. (2001); Golfetto/Gibbert (2006); Hinterhuber (2004; 2008).

Forschungsbereich kann in die Teilgebiete Risikomanagement und Risiken bei der Kaufentscheidung unterteilt werden.¹⁷ Unter *Risikomanagement* wird „die Messung und Steuerung aller betriebswirtschaftlichen Risiken unternehmensweit“¹⁸ verstanden. Das Risikomanagement steht in einem unternehmerischen Kontext, wohingegen das Risiko in Bezug auf Kaufentscheidungen i. d. R. aus Sicht des Endverbrauchers betrachtet und dementsprechend häufig als *wahrgenommenes Risiko* bezeichnet wird.¹⁹ Die Übertragung dieses Konzepts auf das Kaufentscheidungsrisiko von Unternehmen ist jedoch nicht praktikabel, da zum Teil emotionale Wert- und Risikobemessungen einfließen, die im unternehmerischen Kontext nicht von Bedeutung sind. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll demzufolge eine Systematisierung der Risiken erfolgen, denen sich ein Unternehmen bei der Kaufentscheidung gegenüber sieht, (Forschungsfrage 1). Darüber hinaus sollen die Ursachen für die herausgebildeten Risikogruppen analysiert werden (Forschungsfrage 2).

Eine eklatante Schwäche der bisherigen Vermarktung von Leistungssystemen sehen Johansson u. a. (2003) im *Pricing*. Dies deckt sich mit der im Vergleich zu anderen Marketinginstrumenten schwach ausgeprägten Forschung im Bereich des Pricings. Malhotra (1996, S. 293) stellt fest, dass lediglich 2 % der Beiträge in anerkannten Marketingjournals den Bereich der Pricing behandeln. In Bezug auf Leistungssysteme kommt hinzu, dass die Unterschiede des Dienstleistungs-Pricings im Vergleich zum Pricing von Produkten bewältigt werden müssen.²⁰ Die dazu vorhandene Literatur ist ebenfalls rar, stark fragmentiert und baut inhaltlich nicht aufeinander auf.²¹ Oftmals beschränkt sie sich auf Empfehlungen zum Preismanagement, die sich in einer Anleitung zur wertorientierten Unternehmensführung und der Messung der Zahlungsbereitschaft erschöpfen.²² Auch im Bereich der Preismodelle existieren nur wenige akademische Arbeiten. Die mikroökonomische Analyse zweiteiliger Preismodelle von Skiera (1999) dient oftmals als Grundlage für weitere deutschsprachige Untersuchungen zu Preismodellen. Stingel (2008) beschreibt anhand unterschiedlicher Preismodelle das Tarifwahlverhalten von Mobilfunkkunden. Raut u. a. (2008) stellen verschiedene Preismodelle für den Vertrieb

¹⁷ In dieser Arbeit werden die Kaufrisiken aus Sicht des einkaufenden Unternehmens betrachtet.

¹⁸ Vgl. Wolke (2008, S. 1).

¹⁹ Z. B. in Cox/Rich (1964); Cunningham (1967); Bettman (1973); Hassan u. a. (2006); Bian/Moutinho (2009).

²⁰ Vgl. Docters u. a. (2004, S. 23). Siehe auch Tabelle 76.

²¹ Vgl. Hoffman u. a. (2002, S. 1016).

²² Z. B. Nagle/Hogan (2007); Baker (2009); Hayes/Huffman (1995).

von Kinofilmen einander gegenüber. Lambrecht u. a. (2007) vergleichen den Nutzen von zwei- und dreiteiligen Tarifen im Zusammenhang mit nachfragerseitigen Nutzungsunsicherheiten in Bezug auf Internettarife. Die genannten Arbeiten beschäftigen sich mit der Ausgestaltung der Komponenten eines Preismodells. Gegenübergestellt werden beispielsweise ein Pauschalpreis, eine reine Abrechnung pro Stück und eine Abrechnung pro Stück in Kombination mit einer Grundgebühr und deren Wirkung auf den Kunden.

Die Untersuchung der Abrechnungseinheit geht auf Hüttmann (2003) zurück. Er schlägt vor, traditionelle Abrechnungseinheiten durch leistungsbezogene Abrechnungseinheiten, wie beispielsweise Ausbringungsmenge oder Fertigungstoleranz, zu ersetzen. Dieser Gedanke wird von Buriánek u. a. (2008) und Bonnemeier u. a. (2010) aufgegriffen.

Die vorliegende Arbeit baut auf den genannten Arbeiten auf und untersucht die Bedeutung leistungsbezogener Abrechnungseinheiten in Abhängigkeit von der Ausprägung der einzelnen Risiken (Forschungsfrage 3).

Zusammenfassend stellen sich die Forschungsfragen wie folgt dar:

1. Welchen Risiken sieht sich ein Kunde beim Kauf von Leistungssystemen ausgesetzt?
2. Welche Ursachen haben diese Risiken?
3. Wie kann ein Anbieter diesen Risiken über das Preismodell begegnen?

1.3. Vorgehensweise der Arbeit

Die theoretische Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfragen wird in Kapitel 2. erarbeitet. Hier werden ausgewählte Theorien der Neuen Institutionenökonomie (NIÖ) sowie der Resourced Based View (RBV) erläutert. Die institutionenökonomische Betrachtung bildet die Struktur der Risiken, die beim Kauf eines Leistungssystems für den Kunden von Bedeutung sind. Die RBV hingegen soll erklären, warum der Kauf eines Leistungssystems ungeachtet der existierenden Risiken sinnvoll ist.

Im dritten Kapitel wird, ausgehend von einer konzeptionellen Analyse, ein Hypothesengerüst hergeleitet, das die Risikoursachen und Risikogruppen in Bezug auf Leistungssysteme und die Risikowirkung der Preismodelle abbilden soll. Dazu werden in

Kapitel 3.1. Leistungssysteme zunächst näher erläutert und marketingrelevante Charakteristika herausgearbeitet, bevor die untersuchten Systeme abschließend mit Praxisbeispielen unterlegt werden. Kapitel 3.2. teilt auf der Grundlage einer umfassenden Literaturanalyse und ausgehend von sachlogischen Überlegungen die Risiken in drei Gruppen ein:

- anbieterbezogene Risiken,
- produktbezogene Risiken,
- geschäftsbezogene Risiken.

Darüber hinaus werden die Risikoursachen für die einzelnen Risikogruppen bestimmt und Hypothesen über den Wirkungszusammenhang zwischen den Ursachen und der Ausprägung der jeweiligen Gruppen aufgestellt. Eine Beschreibung der Preismodelle erfolgt in Kapitel 3.3. Als Grundlage dient der Pricing-Prozess, der in Kapitel 3.3.1. dargestellt wird. Dabei beschränkt sich die Arbeit auf die Entscheidungsphase des Pricings, in der die Struktur und das Niveau des Preismodells sowie Art und Ausmaß der Preisdifferenzierung bestimmt werden. Die Besonderheiten des Pricings von Leistungssystemen werden in Kapitel 3.3.2. thematisiert. Darauf aufbauend werden im anschließenden Kapitel 3.3.3. die Möglichkeiten der Preisfindung für Leistungssysteme diskutiert. Kapitel 3.3.4. und 3.3.5. beschäftigen sich mit der konkreten Ausgestaltung von Preismodellen, wobei die einzelnen Komponenten eines Preismodells und die verschiedenen Möglichkeiten der Festlegung des Leistungsindikators vorgestellt werden. Auf der Grundlage dieser Ausführungen werden in Kapitel 3.3.5. Hypothesen über die kausalen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Risikogruppen und der Bedeutung der verschiedenen Leistungsindikatoren für den Käufer eines Leistungssystems abgeleitet. Das dritte Kapitel schließt mit einer zusammenfassenden Darstellung der hergeleiteten Hypothesen.

Das vierte Kapitel umfasst die Darstellung des empirischen Teils der Arbeit. In Kapitel 4.1. werden die methodischen Grundlagen vorgestellt. Dabei werden verschiedene Forschungsmethoden einander gegenübergestellt, bevor der Partial-Least-Squares-Ansatz als adäquate Forschungsmethode bestimmt wird. Nach einer detaillierten Beschreibung dieses Ansatzes werden die Gütekriterien der zugehörigen Mess- und

Strukturmodelle erläutert. Kapitel 4.2. stellt die Konzeption der Studie vor, wobei auf die Wahl der Erhebungsmethode sowie der Erhebungseinheiten eingegangen wird. Kapitel 4.2.3. beschreibt die Durchführung der Datenerhebung und die Charakteristika der Stichprobe. In Kapitel 4.3. erfolgt die Operationalisierung der verwendeten Konstrukte. Die erhobenen Daten werden in Kapitel 4.4. auf Basis der in Kapitel 4.2. beschriebenen Gütemaße überprüft. Kapitel 4.4.1. definiert die Gütemaße in Bezug auf die Messmodelle, bevor im darauf folgenden Kapitel 4.4.2. die Güte des Strukturmodells einer Überprüfung unterzogen wird. Kapitel 4.4.3. liefert eine Übersicht über die Ergebnisse. Den Abschluss der Arbeit bildet die in Kapitel 5. erfolgende Darstellung und Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf Forschung und Praxis.