

Florian C. Kleemann

# Supplier Relationship Management im Performance-based Contracting

Anbieter-Lieferanten-Beziehungen  
in komplexen Leistungsbündeln



Springer Gabler

---

# **Supply Chain Management**

## Beiträge zu Beschaffung und Logistik



**Herausgegeben von**

M. Eßig, Neubiberg, Deutschland  
W. Stölzle, St. Gallen, Schweiz

Industrielle Wertschöpfung wird immer komplexer. Der steigende Wettbewerbsdruck zwingt zu differenzierten Angeboten, gleichzeitig nimmt der Kostendruck zu. Unternehmen können diesen gestiegenen Anforderungen nur gerecht werden, wenn sie neben der Optimierung eigener Produktion besonderen Wert auf die Gestaltung effektiver und effizienter Netzwerke legen. Supply Chain Management befasst sich mit unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsaktivitäten von der Rohstoffgewinnung bis zur Endkundendistribution. Die Schriftenreihe sieht sich dabei besonders den lange vernachlässigten betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen Beschaffung und Logistik verpflichtet, die als Treiber des Supply Chain Management gelten.

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Michael Eßig  
Universität der Bundeswehr München  
Professur für Materialwirtschaft  
und Distribution  
Neubiberg, Deutschland

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle  
Universität St. Gallen  
Lehrstuhl für Logistikmanagement  
St. Gallen, Schweiz

---

Florian C. Kleemann

# Supplier Relationship Management im Performance-based Contracting

Anbieter-Lieferanten-Beziehungen  
in komplexen Leistungsbündeln

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Michael Eßig

Florian C. Kleemann  
München, Deutschland

Dissertation Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, 2014

ISBN 978-3-658-07138-7  
DOI 10.1007/978-3-658-07139-4

ISBN 978-3-658-07139-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler  
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorkfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## Geleitwort

Unternehmen sind in der Regel immer nur Teil einer Wertschöpfungskette – Ergebnis des Prinzips der Arbeitsteilung, welches wir spätestens seit Adam Smiths Stecknadelbeispiel erforschen. Bislang lag der Schwerpunkt jedoch überwiegend auf der Frage, wie diese Arbeitsteilung und damit auch die Wertschöpfungskette weiter ausdifferenziert werden kann.

Zunehmende Arbeitsteilung fordert einen Preis, konkret sind das die mit ihr verbundenen steigenden Koordinations- bzw. Transaktionskosten. Aus absatzwirtschaftlicher Perspektive werden die damit verbundenen Probleme schon länger erkannt und in konkrete Produktversprechen gegossen: Idee ist der Kauf eines „Rundum-sorglos-Paketes“, in dem der Käufer nicht nur ein Gut („Hardware“) kauft, sondern bspw. auch damit verbundene Instandhaltungsdienstleistungen. Wird dieses Paket konkret am Leistungsergebnis (bspw. Verfügbarkeit) gemessen und dieses dann mit einem entsprechenden Bepreisungsmechanismus versehen, sprechen wir von Performance Based Contracting (PBC). PBC und (noch weitergehend) die Idee der „Servitization“, also des Wandels von der Sach- zur Dienstleistung, werden derzeit von vielen betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen erforscht. Neue – und durchaus umstrittene – Theorien wie die Service Dominant Logic zeigen dies überdeutlich.

Ein Feld, das noch wenig Aufmerksamkeit genießt, ist die Frage, welche Auswirkungen PBC lieferantenseitig nach sich zieht. Stellen Kunden an Unternehmen die Anforderung eines PBC-basierten Vertrages, hat dies in der Regel einen nicht wesentlichen Risikotransfer zur Folge. Kauft ein Endprodukthersteller von seinem Lieferanten bspw. nicht mehr eine Maschine, sondern fordert von diesem ihren (störungsfreien) Betrieb, der nur bei fehlerfreier Produktion auch vergütet wird, ist zumindest das Beschäftigungsrisiko in Teilen weiterverlagert.

Weiß man nun, dass im industriellen Durchschnitt – und damit wohl auch im skizzier-ten Beispiel des Maschinenbauers – der Fremdbezugsanteil am Umsatz bei über 50% liegt, stellt sich die Frage, wie Lieferanten in diese Kette einbezogen werden. Es gilt, zu untersuchen, ob Wertschöpfungsketten zukünftig als eine Abfolge von PBC-Verträgen ausgeprägt sein werden, oder ob eine absatzseitige PBC-Beziehung keine oder wenig Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehung(en) nach sich zieht.

Genau diese Frage steht im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit. Die ersten empirischen Befunde zeigen, wie wenig dies derzeit in der Unternehmenspraxis noch prob-

lematisiert wird. Dem Verfasser gelingt es, einen Beitrag in einer wichtigen Forschungslücke zu liefern und systematisch aufzuzeigen, wie Lieferantenbeziehungen modelliert werden können. Damit leistet er auch einen wichtigen Beitrag zum betriebswirtschaftlichen Gestaltungsziel. Ich wünsche der Arbeit daher eine weite Verbreitung!

München, Im Juli 2014

Michael Eßig

## **Vorwort**

Die Besonderheiten der Dienstleistungsbeschaffung wurden in der Forschung wiederholt aufgegriffen. Doch während sich in der Marketingforschung das Dienstleistungsmanagement als eigenständige Disziplin etabliert hat, spielt dieser Bereich im Beschaffungsmanagement immer noch eine untergeordnete Rolle. Auch die zunehmende Bedeutung von Komplettlösungen als Kombination von Gütern und Dienstleistungen ist auf Marketingseite bereits umfassend untersucht. Die Fragen, denen sich Anbieter solcher Lösungen, insbesondere ihren Lieferanten gegenüber, konfrontiert sehen, sind dagegen oft noch kaum beantwortet. Als ergebnis- und leistungsorientiertes Konzept für komplexe Leistungsbündel stellt Performance-based Contracting umso größere Herausforderungen an dessen Anbieter, doch die Frage nach Einbindung der Lieferanten hierin blieb bisher unbeantwortet. Diese Arbeit adressiert genau diesen Aspekt und entwickelt aus vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie empirischen Fallstudien ein Modell für PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehungen, das mit Empfehlungen zur Gestaltung der Beziehungen ergänzt wird. Diese Dissertation entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Materialwirtschaft und Distribution an der Universität der Bundeswehr München. Mein besonderer Dank gilt daher zunächst meinem akademischen Lehrer und Betreuer dieser Arbeit, Herrn Prof. Dr. Michael Eßig, der mir nicht nur die Möglichkeit zur Dissertation eingeräumt, sondern mich über den gesamten Bearbeitungszeitraum hin fachlich wie persönlich umfassend unterstützt hat. Sein hoher inhaltlicher Anspruch und seine gleichzeitig tief menschliche Art haben eine ebenso freie wie zielorientierte Arbeitsweise ermöglicht und mich so nicht nur fachlich, sondern auch persönlich weiterentwickelt.

Darüber hinaus gilt mein Dank Frau Prof. Dr. Sandra Praxmarer, die sich freundlicherweise bereiterklärt hat, das Zweitgutachten dieser Arbeit zu übernehmen. Ihre Forschung im Feld industrieller Geschäftsbeziehungen im Marketingkontext überschneidet sich wesentlich mit dem thematischen Rahmen dieser Abhandlung.

Mein Dank richtet sich zudem an die Herren Professoren Dr. Sebastian Kummer von der Wirtschaftsuniversität Wien und Wolfgang Stölzle von der Hochschule St. Gallen, die mich im Rahmen der gemeinsamen Doktorandenseminare mit kritischen und ebenso konstruktiven Hinweisen unterstützt haben.

Die Kombination konzeptioneller Aspekte mit empirischen Inhalten dieser Arbeit wäre nicht möglich gewesen ohne die Interviewpartner, die sich neben dem Tagesgeschäft Zeit für die Gespräche genommen haben. Hierfür gilt mein spezieller Dank.

Auch den Kolleginnen und Kollegen vom Lehrstuhl für Materialwirtschaft & Distribution, allen voran „PBC-Guru“ Dr. Andreas Glas, möchte ich für fachliche Anregungen

danken, ebenso wie für gemeinsame Aktivitäten außerhalb der wissenschaftlichen Tätigkeit.

Für die Möglichkeit und nötige Freiheit, mich dem Dissertationsprojekt vollumfänglich widmen zu können, gilt mein Dank den zahlreichen Förderern bei der Accenture GmbH, allen voran Herrn Kai Nowosel für seine umfassende Unterstützung, weiterhin Herrn Ralf Mägerle, Herrn Daniel Vollath und Herrn Dr. Bernd Zwank.

Besonderer Dank geht außerdem an Herrn Dr. Bertram Schulin, weiterhin an Frau Angela Braun und Herrn Johannes Hüting für die Unterstützung im Rahmen der notwendigen Korrekturlesearbeiten.

Danken möchte ich ebenfalls meinen Freunden, die mich durch Höhen und Tiefen des Bearbeitungszeitraums hindurch unterstützt haben. Hervorheben möchte ich die Herren Florian Eineder und Jürgen Steinheber für ihre große Hilfsbereitschaft in persönlich schweren Zeiten sowie Robert Frank, Andreas Frisch und Michael Zerle für ihre langjährige, bedingungslose Freundschaft.

Der größte Dank richtet sich jedoch an meine Familie, speziell an meine Mutter Ulrike, meinen Vater Karl sowie meinen Bruder Andreas. Ihre lebenslang liebevolle Begleitung und Unterstützung machen mich zutiefst dankbar, sind aber gleichzeitig Antrieb und Bestätigung. Daher widme ich ihnen (Euch ☺) diese Arbeit.

München, im Juni 2014

Florian Caspar Kleemann

**Inhaltsübersicht**

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1    Hintergrund und thematische Einführung .....	1
1.2    Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	6
1.3    Forschungsstrategie und methodische Grundlagen .....	10
1.4    Aufbau der Arbeit .....	15
<b>2. Grundlagen ergebnisorientierter Vertragskonzepte</b> .....	<b>17</b>
2.1    Grundzüge des Dienstleistungsmanagements .....	17
2.2    Konvergenz von Produkten und Dienstleistungen.....	39
2.3    Performance-based Contracting als spezifisches Leistungs- und Beschaffungskonzept .....	63
<b>3. Lieferantenmanagement als Teilgebiet der Beschaffung</b> .....	<b>97</b>
3.1    Grundlegende Zusammenhänge von Beschaffungs- und Lieferantenmanagement .....	97
3.2    Herausforderungen der Beschaffung für PBC-Anbieter .....	134
3.3    PBC-Anbieter-Lieferanten-Management aus informationsökonomischer Perspektive .....	167
3.4    Modellierungsansätze für Lieferantenbeziehungen .....	195
3.5    Zwischenfazit: Kernaspekte für ein PBC SRM .....	205
<b>4. Empirische Untersuchung zu PBC SRM</b> .....	<b>211</b>
4.1    Methodische Überlegungen zur empirischen Untersuchung .....	211
4.2    Industriespezifische Hintergrundbetrachtung der Fallstudien.....	219
4.3    Ergebnisse der Fallstudien.....	224
4.4    Zusammenfassende Betrachtung der empirischen Untersuchung.....	250

<b>5. Modellierung von PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehungen.....</b>	<b>255</b>
5.1    Diskussion der Fallstudienergebnisse .....	255
5.2    Konzeption eines Modells für Anbieter-Lieferanten-Beziehungen in PBC .....	265
5.3    Gestaltungsempfehlungen für das Lieferantenmanagement durch PBC-Anbieter .....	295
<b>6. Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick .....</b>	<b>315</b>
6.1    Zusammenfassung und Reflexion der wesentlichen Erkenntnisse.....	315
6.2    Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick.....	316
<b>Anhang .....</b>	<b>319</b>
Anhang 1: Vorgehen bei der strukturierten Literaturrecherche .....	319
Anhang 2: Methodischer Ansatz zur Unterscheidung PBC-ähnlicher Konzepte ..	322
Anhang 3: Übersicht der Fallstudieninterviews .....	324
Anhang 4: Gesprächsleitfaden für die Fallstudienuntersuchung .....	325
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>327</b>

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Geleitwort</b> .....	<b>v</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>vii</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>ix</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>xi</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>xvii</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>xix</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>xxi</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1    Hintergrund und thematische Einführung .....	1
1.2    Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	6
1.3    Forschungsstrategie und methodische Grundlagen.....	10
1.4    Aufbau der Arbeit .....	15
<b>2. Grundlagen ergebnisorientierter Vertragskonzepte</b> .....	<b>17</b>
2.1    Grundzüge des Dienstleistungsmanagements .....	17
2.1.1 <i>Hinführung zur Relevanz von Dienstleistungen</i> .....	17
2.1.2 <i>Begriff der Dienstleistung</i> .....	20
2.1.3 <i>Typisierung von Dienstleistungen</i> .....	25
2.1.4 <i>Produktbegleitende Dienstleistungen</i> .....	31
2.1.5 <i>Besonderheiten der Leistungserbringung von Dienstleistungen</i> .....	34
2.1.5.1 <i>Strategische Herausforderungen der Dienstleistungserbringung</i> .....	35
2.1.5.2 <i>Kapazitätsmanagement in der Dienstleistungserbringung</i> .....	35
2.1.5.3 <i>Abnehmerinteraktion und -integration im Dienstleistungsmanagement</i> .....	36
2.1.5.4 <i>Leistungsmessung im Dienstleistungserbringungsprozess</i> .....	36
2.1.5.5 <i>Lieferantenbeiträge im Dienstleistungserbringungsprozess</i> .....	38
2.2    Konvergenz von Produkten und Dienstleistungen.....	39
2.2.1 <i>Gemeinsame Entwicklungslinien von Produkten und Dienstleistungen</i> ..	39
2.2.2 <i>Produkt-Service-Systeme als Konzept des Investitionsgütermarketings</i> 42	42
2.2.3 <i>Besonderheiten der PSS-Leistungserbringung</i> .....	46
2.2.4 <i>Reflexion von Produkt-Service-Systemen aus Sicht der Service-dominant Logic</i> .....	50
2.2.4.1 <i>Entwicklungshintergrund und Grundzüge der Service-dominant Logic</i> .....	50

2.2.4.2 Leistungserbringung aus Sicht der Service-dominant Logic .....	56
2.3 Performance-based Contracting als spezifisches Leistungs- und Beschaffungskonzept .....	63
2.3.1 <i>Hinführung zu und Definition von ergebnisorientierten Leistungs- und Beschaffungskonzepte</i> .....	64
2.3.1.1 Ergebnisorientierung als primäres konstitutives PBC-Merkmal .....	69
2.3.1.2 Leistungsvergütung als konstitutives PBC-Merkmal .....	73
2.3.1.3 Anwendungsfelder von PBC .....	78
2.3.1.4 Abgrenzung von PBC zu kombinierten Leistungsangeboten .....	79
2.3.2 <i>PBC aus Sicht der Leistungserbringung</i> .....	86
2.3.2.1 Risikotransfer als Kernimplikation von PBC .....	87
2.3.2.2 Interaktionsmechanismen in der PBC-Leistungserbringung .....	89
2.3.2.3 Strukturelle Besonderheiten der PBC-Leistungserbringung .....	91
<b>3. Lieferantenmanagement als Teilgebiet der Beschaffung .....</b>	<b>97</b>
3.1 Grundlegende Zusammenhänge von Beschaffungs- und Lieferantenmanagement .....	97
3.1.1 <i>Grundlagen der Beschaffung</i> .....	97
3.1.1.1 Bedeutung und Entwicklung von Beschaffung und Lieferantenmanagement .....	97
3.1.1.2 Terminologische Strukturierung von Beschaffung und Lieferantenmanagement .....	99
3.1.1.3 Lieferantenmanagement im Kontext der strategischen Beschaffung .....	101
3.1.1.4 Objektspezifische Beschaffungs- und Lieferantenstrategien .....	105
3.1.2 <i>Bedeutung und Inhalte von Lieferantenmanagement</i> .....	109
3.1.2.1 Die Beziehung als Kerngestaltungsobjekt des Lieferantenmanagements .....	109
3.1.2.2 Aufgaben des Lieferantenmanagements .....	110
3.1.2.3 Risiko als Schlüsselaspekt des Lieferantenmanagements .....	113
3.1.2.4 Organisatorisch-strukturelle Gestaltung des Lieferantenmanagements .....	115
3.1.3 <i>Typisierung und Charakterisierung von Lieferantenbeziehungen</i> .....	117
3.1.3.1 Betrachtungsebenen von Beziehungen .....	117
3.1.3.2 Differenzierung von Lieferantenbeziehungen .....	121
3.1.3.3 Transaktionale Austauschverhältnisse .....	123
3.1.3.4 Kooperative Lieferantenbeziehungen .....	125
3.1.3.5 Charakterisierungselemente von Lieferantenbeziehungen .....	129

3.1.3.6	Eingrenzung möglicher Charakterisierungselemente für PBC-Anbieter- Lieferanten-Beziehungen .....	133
3.2	Herausforderungen der Beschaffung für PBC-Anbieter .....	134
3.2.1	<i>Lieferanteneinbindung in PBC-Leistungsbündel</i> .....	134
3.2.1.1	Besonderheiten der Beschaffung durch PBC-Anbieter.....	135
3.2.1.2	Einbindung von Lieferanten in PBC-Merkmale.....	136
3.2.2	<i>Analyse der PBC-Leistungserbringung mithilfe der Coordination Theory</i> .....	139
3.2.2.1	Entstehung und Grundzüge der Coordination Theory .....	140
3.2.2.2	Anwendungsfelder der Coordination Theory .....	142
3.2.2.3	Koordination als Problem der Leistungserbringung: Stand der Forschung.....	145
3.2.2.4	Strukturierung der PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehung mithilfe der Coordination Theory.....	150
3.2.2.5	Ansätze der „Relational Coordination Theory“ zur Gestaltung der PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehung .....	155
3.2.3	<i>Beschaffungsobjektspezifische Herausforderungen für PBC-Anbieter</i> . 158	
3.2.3.1	PBC-Beschaffungsobjekte: Güter und Sachleistungen .....	159
3.2.3.2	PBC-Beschaffungsobjekte: Dienstleistungen .....	160
3.2.3.3	Produktbezogene Dienstleistungen (MRO) als Elemente von PBC-Leistungsbündeln .....	163
3.2.3.4	Teilleistungsbündel als Beschaffungsobjekte für PBC- Leistungsbündel .....	164
3.2.3.5	Wertorientierte Steuerung von PBC-Lieferantenmanagement.....	166
3.3	PBC-Anbieter-Lieferanten-Management aus informationsökonomischer Perspektive .....	167
3.3.1	<i>Grundzüge der Informationsökonomie</i> .....	168
3.3.1.1	Neue Institutionenökonomie und Informationsökonomie .....	168
3.3.1.2	Entstehung und Grundaussagen der Informationsökonomie .....	171
3.3.1.3	Auswirkungen von und Lösungsansätze für Informationsasymmetrien nach der Prinzipal-Agenten-Theorie .....	175
3.3.1.4	Stand der informationsökonomischen Forschung im Beschaffungsmanagement .....	179
3.3.2	<i>Informationsökonomische Analyse für die PBC-Anbieter-Lieferanten- Beziehung</i> .....	182
3.3.2.1	Ausgangspunkt der informationsökonomischen PBC-Analyse .....	182
3.3.2.2	Szenario 1: Beschaffung von Einzelleistungen für PBC- Leistungsbündel .....	183

3.3.2.3 Szenario 2: Beschaffung von Teilleistungsbündeln .....	186
3.3.2.4 Szenario 3: Beschaffung von Teilleistungsbündeln nach PBC-Aspekten.....	188
3.3.2.5 Zusammenfassende informationsökonomische Bewertung der PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehung .....	191
3.4 Modellierungsansätze für Lieferantenbeziehungen .....	195
3.4.1 <i>Der Interaktionsansatz der IMP-Gruppe</i> .....	197
3.4.2 <i>Das „Relationship Development“-Modell nach Dwyer, Schurr &amp; Oh</i> .....	198
3.4.3 <i>Das „Cooperative Exchange“-Modell nach Pilling &amp; Zhang</i> .....	199
3.4.4 <i>Das integrierte Beziehungsmodell von Wilson</i> .....	199
3.4.5 <i>Das Modell industrieller Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen von Cannon &amp; Perreault</i> .....	200
3.4.6 <i>Typologien- und Portfolioansätze als Instrument des Lieferantenbeziehungsmanagements</i> .....	200
3.5 Zwischenfazit: Kernaspekte für ein PBC SRM .....	205
3.5.1 <i>Leistungserbringung aus PBC-Perspektive</i> .....	205
3.5.2 <i>Besonderheiten von PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehungen</i> .....	207
3.5.3 <i>Strategische Beschaffung und Lieferantenmanagement durch Anbieter komplexer Leistungsbündel</i> .....	208
3.5.4 <i>Inhalte von PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehungen</i> .....	210
<b>4. Empirische Untersuchung zu PBC SRM .....</b>	<b>211</b>
4.1 Methodische Überlegungen zur empirischen Untersuchung .....	211
4.1.1 <i>Empirische Forschungsansätze und Forschungsdesign</i> .....	211
4.1.2 <i>Auswahl der zu untersuchenden Fallstudien</i> .....	215
4.1.3 <i>Erhebung der Fallstudiendaten</i> .....	217
4.1.4 <i>Qualitative Datenanalyse</i> .....	218
4.2 Industriespezifische Hintergrundbetrachtung der Fallstudien .....	219
4.2.1 <i>Luftfahrtindustrie</i> .....	220
4.2.2 <i>Rüstungsindustrie</i> .....	221
4.2.3 <i>Anlagenbauindustrie</i> .....	221
4.2.4 <i>Sonstige industrielle Perspektiven</i> .....	222
4.3 Ergebnisse der Fallstudien .....	224
4.3.1 <i>Fallstudie „Aeronavis“</i> .....	224
4.3.2 <i>Fallstudie „Mechanicus“</i> .....	226
4.3.3 <i>Fallstudie „Turbineus“</i> .....	230
4.3.4 <i>Fallstudie „Volatus“</i> .....	232
4.3.5 <i>Fallstudie „Milvus“</i> .....	235

4.3.6 Fallstudie „Defensio“ .....	237
4.3.7 Fallstudie „Cautio“ .....	240
4.3.8 Fallstudie „Machinator“ .....	242
4.3.9 Fallstudie „Ferrivia“ .....	245
4.3.10 Fallstudie „Sapo“ .....	248
4.4 Zusammenfassende Betrachtung der empirischen Untersuchung .....	250
<b>5. Modellierung von PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehungen.....</b>	<b>255</b>
5.1 Diskussion der Fallstudienergebnisse .....	255
5.1.1 Fallstudienanalyse der PBC-Anbieter und -Leistungen .....	255
5.1.2 Reflexion der Lieferanteneinbindung und Beziehungsgestaltung durch PBC-Anbieter .....	258
5.1.3 Kritische Würdigung der Lieferantenmanagementpraktiken von PBC-Anbietern .....	262
5.1.3.1 Beschaffungsprozessbezogene Empfehlungen der Fallstudien für ein PBC SRM .....	262
5.1.3.2 Organisatorisch-strukturelle Empfehlungen der Fallstudien für ein PBC SRM .....	263
5.1.3.3 Übergreifende Empfehlungen der Fallstudien für ein PBC SRM .....	264
5.2 Konzeption eines Modells für Anbieter-Lieferanten-Beziehungen in PBC .....	265
5.2.1 Strukturierung eines Lieferantenbeziehungsmodells .....	266
5.2.2 Ableitung eines Modells für Lieferantenbeziehungen von PBC-Anbietern.....	268
5.2.2.1 Entwicklung einer Modellstruktur für PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehungen.....	268
5.2.2.2 Modell für PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehungen .....	272
5.2.3 Entwicklung eines Portfolio-Modells für PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehungen .....	279
5.2.3.1 Grundzüge eines Portfolio-Modells für PBC SRM .....	279
5.2.3.2 Portfolio-Modell für PBC SRM .....	280
5.2.3.3 Beziehungstypen des PBC-SRM-Modells .....	287
5.3 Gestaltungsempfehlungen für das Lieferantenmanagement durch PBC-Anbieter .....	295
5.3.1 Konzeption eines integrierten Lieferantenmanagements für PBC-Anbieter.....	295
5.3.1.1 Kerninhalte eines integrierten PBC-Lieferantenmanagements .....	295

5.3.1.2 PBC-spezifische Ergänzungen von Elementen der strategischen Beschaffung.....	299
5.3.1.3 Konzeptmodell eines „House of PBC Supplier Management“ .....	303
5.3.2 <i>Gestaltungsansätze für ein PBC-Lieferantenportfolio auf Basis der Relational Contracting-Theorie .....</i>	304
5.3.2.1 Grundzüge und Status quo der Relational Contracting-Theorie .....	305
5.3.2.2 Relational Contracting für PBC-Anbieter .....	306
5.3.3 <i>Handlungsempfehlungen für das PBC-Anbieter-Lieferanten- Beziehungsmanagement auf Basis der Social Exchange-Theorie .....</i>	309
5.3.3.1 Grundzüge und Status quo der Social Exchange-Theorie.....	309
5.3.3.2 Social Exchange-Beziehungsmanagement für PBC-Anbieter .....	311
<b>6. Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick .....</b>	<b>315</b>
6.1 Zusammenfassung und Reflexion der wesentlichen Erkenntnisse.....	315
6.2 Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick.....	316
<b>Anhang .....</b>	<b>319</b>
Anhang 1: Vorgehen bei der strukturierten Literaturrecherche .....	319
Anhang 2: Methodischer Ansatz zur Unterscheidung PBC-ähnlicher Konzepte ..	322
Anhang 3: Übersicht der Fallstudieninterviews .....	324
Anhang 4: Gesprächsleitfaden für die Fallstudienuntersuchung .....	325
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>327</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Dienstleistungsanteil am Beschaffungsvolumen .....	3
Abb. 2: Wahrgenommene Beschafferkompetenz für die Beschaffung und das Management von Dienstleistungen, Gütern und Dienstleistungsbündeln .....	5
Abb. 3: Untersuchungsobjekt in der PBC-Wertschöpfungskette.....	8
Abb. 4: Forschungsfragen .....	10
Abb. 5: Bezugsrahmen für die Analyse der Anbieter-Lieferanten-Beziehungen in PBC .....	14
Abb. 6: Aufbau der Forschungsarbeit .....	16
Abb. 7: Kontinuum der Bewertbarkeit von Gütern und Dienstleistungen .....	27
Abb. 8: Portfoliobasierte Unterscheidung beschaffter Dienstleistungen .....	31
Abb. 9: Stufenmodell produktbegleitender Dienstleistungen .....	32
Abb. 10: Typisierung von Produkt-Service-Systemen .....	45
Abb. 11: Lebenszyklusprozess eines Produkt-Service-Systems .....	49
Abb. 12: Risikoorientierte PBC-Preistypenübersicht.....	77
Abb. 13: Strategische Beschaffung als Rahmen von Lieferantenbeziehung und -management in der dyadischen Anbieter-Lieferanten-Beziehung ...	105
Abb. 14: Sourcing-Toolbox für Beschaffungsstrategien.....	108
Abb. 15: Beziehungsperspektiven in der PBC-Wertschöpfungskette .....	121
Abb. 16: Ausprägungen von Lieferantebeziehungstypen .....	122
Abb. 17: Kernelemente der „Coordination Theory“ .....	141
Abb. 18: Einordnung der Coordination Theory als interdisziplinärer Ansatz.....	143
Abb. 19: Grundzüge der Relational Coordination Theory .....	144
Abb. 20: Ein Coordination-Theory-Strukturrahmen für PBC SRM .....	154
Abb. 21: Empfehlungen der Relational Coordination Theory für die Gestaltung von PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehungen.....	158
Abb. 22: Indikative Aufgliederung der PBC-Wertschöpfungskette nach Beschaffungsobjekten .....	159

Abb. 23: Informationsökonomisches Dreieck.....	173
Abb. 24: Potenzielle Informationsasymmetrien von Beschaffungsobjekttypen .....	174
Abb. 25: Informationsasymmetrien nach der Prinzipal-Agenten-Theorie.....	176
Abb. 26: Interaktionsmodell der IMP-Gruppe.....	198
Abb. 27: Beziehungsportfolio nach Olsen und Ellram.....	202
Abb. 28: Fallstudienergebnisse zur PBC-Lieferanteneinbindung.....	259
Abb. 29: Anpassungsbedarf des IMP-Beziehungsmodells für PBC.....	272
Abb. 30: Risiko-Kooperationskontinuum für die PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehung .....	275
Abb. 31: Modell für PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehungen .....	278
Abb. 32: PBC-SRM-Portfoliomodell.....	289
Abb. 33: PBC-SRM-Beziehungstypen in der PBC-Wertschöpfungskette .....	292
Abb. 34: Das „House of PBC Supplier Management“.....	304
Abb. 35: Vertrags- und Beziehungsansatz-Portfolio für PBC-Lieferanten .....	307
Abb. 36: Ergebnisse der erweiterten Literaturrecherche in wissenschaftlichen Zeitschriften .....	320

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Ein Vergleich von Gütern und Dienstleistungen.....	18
Tabelle 2: Typen von Produkt-Service-Systemen.....	44
Tabelle 3: Grundsätze („Foundational Premises“) der SDL .....	53
Tabelle 4: Gegenüberstellung von Goods-dominant Logic, Übergangskonzepten und Service-dominant Logic .....	54
Tabelle 5: Grundsätze der SDL aus Sicht der Leistungserbringung .....	59
Tabelle 6: Unterscheidung PBC-ähnlicher Konzepte.....	86
Tabelle 7: Elemente der strategischen Beschaffung .....	104
Tabelle 8: Normstrategien des Lieferantenrisikomanagements.....	114
Tabelle 9: Informationseigenschaften von PBC-Beschaffungsobjektkategorien....	192
Tabelle 10: Informationsasymmetrien von PBC-Beschaffungsobjektkategorien....	193
Tabelle 11: Folgen von Informationsasymmetrien von PBC- Beschaffungsobjektkategorien.....	193
Tabelle 12: Bewertungsdimensionen und -faktoren des Olsen-Ellram- Beziehungsportfolios .....	204
Tabelle 13: Qualitätsindikatoren für Fallstudienforschung .....	214
Tabelle 14: Typische PBC-Industrien .....	216
Tabelle 15: Übersicht der durchgeführten Fallstudien .....	217
Tabelle 16: PBC-Angebote der Fallstudienunternehmen .....	250
Tabelle 17: Fallstudienergebnisse zur PBC-Einbindung der Lieferanten.....	252
Tabelle 18: Elemente der PBC-Lieferantenbeziehung aus den Fallstudien.....	253
Tabelle 19: Besonderheiten des PBC-Lieferantenmanagements in den Fallstudienunternehmen .....	254
Tabelle 20: Bewertungsdimensionen und -faktoren des PBC-SRM-Portfolio- Modells .....	287
Tabelle 21: Typisierte Inhalte von PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehungen (Vertragsebene).....	293
Tabelle 22: Typisierte Prozesse von PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehungen (Beziehungsebene) .....	294

Tabelle 23: Typisierte Werte von PBC-Anbieter-Lieferanten-Beziehungen (Atmosphäre).....	294
Tabelle 24: Elemente eines integrierten Lieferantenmanagements durch PBC- Anbieter .....	303
Tabelle 25: Relational-Contracting-Empfehlung für die PBC-SRM- Beziehungstypen .....	308
Tabelle 26: Übersicht der durchgeführten Fallstudien .....	324

**Abkürzungsverzeichnis**

BWL	Betriebswirtschaftslehre
CoPS	Complex Product Systems
CPFR	Collaborative planning, forecasting and replenishment
DL	Dienstleistungen
EDI	Electronic data interchange
FP	Foundational Premises
GDL	Goods-dominant Logic
i. S. e.	im Sinne einer/ eines
i. S. v.	im Sinne von
IHIP	Intangibility, Heterogeneity, Inseparability, Perishability
IMP	Industrial Marketing and Purchasing (Group)
IPS <sup>2</sup>	Industrial Product-Service-System
IPSO	Integrated Product Service Offering
KPI	Key Performance Indicator
LB	Leistungsbündel
MRO	Maintenance, Repair and Overhaul
NIÖ	Neue Institutionenökonomie
OEM	Original Equipment Manufacturer
PAT	Prinzipal-Agenten-Theorie
PBC	Performance-Based Contracting
PBL	Performance Based Logistics
PCP	Procuring Complex Performance

PPP	Public-Private Partnership
PSS	Product-Service-System
SCM	Supply Chain Management
SDL	Service-dominant Logic
SET	Social Exchange-Theorie
SLA	Service-level Agreement
SRM	Supplier Relationship Management
TCO	Total Cost of Ownership
TVO	Total Value of Ownership
USA	Vereinige Staaten von Amerika
VDB	Verband der Bahnindustrie in Deutschland e. V.

## 1. Einleitung

### 1.1 Hintergrund und thematische Einführung

Bereits im 18. Jahrhundert wiesen die Ökonomen Adam Smith und später David Ricardo auf die Vorteile der Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung hin.<sup>1</sup> Dementgegen verfolgten Unternehmen lange Zeit eine andere Strategie: die vertikale Integration – also Endprodukt, Vorprodukte und Zusatzleistungen vorwiegend selbst herzustellen.<sup>2</sup> Oft wurden sogar mit den Kernleistungen kaum verwandte Produkte oder Dienstleistungen in das Leistungspotfolio eines Unternehmens aufgenommen (im Sinne der Diversifikation).<sup>3</sup> Erst in den 1980er-Jahren wandten sich Unternehmen, zu Anfang v. a. aus der Unterhaltungselektronik- und Computerindustrie, wieder verstärkt dem von Smith oder Ricardo propagierten Prinzip der Arbeitsteilung zu: die Herstellung der benötigten Sach- und Dienstleistungen wurde in immer größerem Umgang externen Lieferanten übertragen.<sup>4</sup> –

Während dies zunächst eher kleinere Bauteile und Komponenten betraf, wurden dann zunehmend Systeme als Kombinationen von Einzelteilen oder Dienstleistungsaufgaben bzw. ganze Geschäftsprozesse extern vergeben. Diese Entwicklung wird häufig unter die Begriffe „Outsourcing“ bzw. „Business Process Outsourcing“ subsumiert.<sup>5</sup>

Spätestens seit den 1990er-Jahren haben Unternehmen diese Strategie auf breiter Front verfolgt.<sup>6</sup> Als Hintergrund dieser Entwicklung werden die Globalisierung und Technologisierung (z. B. der Informations- und Kommunikationstechnologie) gesehen, die zu massiv verkürzten Innovations- und Produktentwicklungszyklen geführt

---

<sup>1</sup> Die Vorteile der Spezialisierung belegte zunächst Smith (2009/ 1776), S. 8, für einen Produktionsbetrieb von Stecknadeln; Ricardo (1987/ 1817), S. 84, forderte, wenn auch auf volkswirtschaftlicher Ebene, jedes Land solle sich bei der Produktion von Gütern auf diejenigen konzentrieren, für die es aufgrund einiger spezifischer Vorteile besonders geeignet sei.

<sup>2</sup> Zum Ansatz der vertikalen Integration vgl. u. a. Harrigan (1984), S. 638, oder Hinterhuber/ Vogel (1986).

<sup>3</sup> Zur Diversifikation sowie deren Zusammenhang mit den Ausprägungen der vertikalen Integration vgl. Harrigan (1985), S. 397, auch Balakrishnan/ Wernerfelt (1986) sowie Davis/ Duhaime (1992), S. 511. Als Beispiel könnte z. B. die Integration des Luftfahrtunternehmens „DASA“ in den Automobilkonzern Daimler-Benz genannt werden, vgl. Töpfer (1999), S. 19.

<sup>4</sup> Vgl. dazu u. a. Lüthje (2002), S. 288, Hwang (2003), S. 14, oder Verstraete (2004), S. 21. Sachleistungen werden dabei oft auch als Güter bezeichnet.

<sup>5</sup> Der Begriff des Outsourcings soll zunächst als „Übergang von der internen zur externen Inanspruchnahme von Ressourcen zur Erstellung einer in einem ökonomischen System benötigten Leistung“ definiert werden, Nagengast (1997), S. 53. Aus der Definition geht hervor, dass damit v. a. die *erstmalige* Fremdvergabe bezeichnet wird. Die Begriffsvielfalt merken z. B. Sanders et al. (2007), S. 4, an.

<sup>6</sup> Vgl. Kakabadse/ Kakabadse (2002), S. 190, sowie zum statistischen Beleg Alajäaskö (2007), S. 3.

haben.<sup>7</sup> Um diesem Wettbewerbsdruck zu begegnen, versuchen Unternehmen, ihre Ressourcen auf sogenannte „Kernkompetenzen“ zu fokussieren.<sup>8</sup>

Durch die Konzentration auf die spezifischen Fähigkeiten eines Unternehmens soll dessen Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden, während Aktivitäten, die nicht zu den „Kernkompetenzen“ gezählt werden, aus dem Unternehmen gelöst bzw. aufgegeben werden.<sup>9</sup> Für gesamte Geschäftsbereiche (als Bündel von Aktivitäten), die nicht länger verfolgt werden sollen, kann dies durch Veräußerung der Geschäftsanteile erfolgen. Für Aufgaben, die zwar weiter für den Betriebsablauf benötigt werden, jedoch nicht zu den Kernkompetenzen gezählt werden, bietet sich die Erbringung durch externe Anbieter (Lieferanten) an.<sup>10</sup>

Die zentrale Entscheidung hinter dieser Fremdvergabe bildet die Beantwortung der sogenannten „Make-or-Buy“-Frage, also ob eine benötigte Leistung durch interne Ressourcen erbracht („Make“) oder externe Lieferanten mit der Ausführung beauftragt werden sollen („Buy“).<sup>11</sup> Während diese Frage nicht grundsätzlich neu ist, hat sie doch im Zuge der Kernkompetenzkonzentration an Bedeutung gewonnen, da Unternehmen immer größere Anteile extern beschaffen.<sup>12</sup>

Bei der Lösung der sich daraus ergebenden Probleme kommt der Beschaffung wesentliche Bedeutung zu, da diese zumeist für die Beurteilung der Möglichkeiten zum Fremdbezug (z. B. Analyse der Beschaffungsmärkte, Lieferantensuche und -auswahl) verantwortlich ist.<sup>13</sup> Dies stellt einen wesentlichen Verantwortungszuwachs für die bisher oft operativ ausgerichtete, als reine Bestellabwicklung angesehene Beschaffungsfunktion dar<sup>14</sup> Zahlreiche Autoren sehen daher auch einen engen Zusammen-

<sup>7</sup> Vgl. van Weele/ Rozemeijer (1996), S. 153f., Krause et al. (2001), S. 498, oder Boutellier (2003), S. 456 ff.

<sup>8</sup> So werden zentrale Fähigkeiten (also nicht *Produkte*) genannt, die Unternehmen am Markt langfristig erfolgreich machen, vgl. Prahalad/ Hamel (1990), S. 79 bzw. 85, ähnlich auch Quinn et al. (1990), S. 60.

<sup>9</sup> Vgl. Quinn et al. (1990), S. 60, Venkatesan (1992), S. 98, oder McIvor (2000), S. 29.

<sup>10</sup> Vgl. dazu z. B. Quinn et al. (1990), S. 60, Cox (2001b), S. 8 f., oder Baily et al. (2008), S. 118.

<sup>11</sup> Vgl. Grochla/ Schönböhm (1980), S. 29, Venkatesan (1992), S. 98, Gadde/ Hakansson (1994), S. 29, oder Boutellier (2003), S. 454.

<sup>12</sup> Dies lässt sich durch den Fremdbezugsanteil am Umsatzvolumen messen, der in einigen Branchen mittlerweile über 70 % und im industrieübergreifenden Durchschnitt bereits etwa 50 % beträgt, vgl. Corsten/ Felde (2002); ähnlich Ford et al. (2003), S. 91, oder Vanteddu/ Chinnam (2011), S. 204. Das „Beschaffungsvolumen“ (BV) bezeichnet dabei die beschaffungsrelevanten Ausgaben.

<sup>13</sup> Als vorläufige Definition des Begriffs wird zunächst die von Arnold (1997), S. 3, vorgelegte herangezogen: „Beschaffung umfasst [...] sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogene Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen“. Eine genauere Definition des Begriffs erfolgt in Unterabschnitt 3.1.1.1 Zum Bedeutungsgewinn im Rahmen des gestiegenen Fremdbezugs vgl. z. B. Gadde/ Hakansson (1994), S. 28, oder Carr/ Pearson (1999), S. 498.

<sup>14</sup> Vgl. Moser (2007), S. 199, oder Burt et al. (2010), S. 9.

hang zwischen dem strategischen Trend der Kernkompetenzkonzentration, der daraus resultierenden Zunahme extern zugekaufter Leistungen und dem Bedeutungsgewinn der Beschaffung in Forschung und Praxis.<sup>15</sup> Allerdings wird immer wieder kritisiert, dass sich die Beschaffungsforschung implizit oder explizit meist nur mit der Beschaffung von Gütern (im Gegensatz zu Dienstleistungen) auseinandersetzt.<sup>16</sup> Dementgegen steht der empirisch belegbare Trend, gerade im Zuge des Outsourcings externe Anbieter auch mit der Erbringung von Dienstleistungen zu beauftragen.<sup>17</sup> Eine Studie von Fearon und Bales (1995) von 116 Organisationen verschiedener Branchen zeigt, dass der Anteil von Dienstleistungen am Beschaffungsvolumen von Unternehmen zunimmt und oftmals den physischen Güter übertrifft:<sup>18</sup> im branchenübergreifenden Durchschnitt liegt der Dienstleistungsanteil am Beschaffungsvolumen über 50 %. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse der Studie zusammen:

Industrie	Waren / Güter (% vom BV)	Dienstleistungen (% vom BV)
Industrieller Sektor	61 %	39 %
Dienstleistungssektor	19 %	81 %
Öffentlicher Sektor	38 %	62 %
<b>GESAMT</b>	<b>46 %</b>	<b>54 %</b>

Abb. 1: Dienstleistungsanteil am Beschaffungsvolumen<sup>19</sup>

Die steigende Bedeutung von Dienstleistungen lässt sich auch aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive bestätigen. So haben sowohl die Anzahl der Beschäftigten im Dienstleistungssektor als auch die von ihnen erzielte Wertschöpfung in den meisten Industrieländern über die vergangenen Jahrzehnte massiv zugenommen.<sup>20</sup> Mittlerweile hat der Dienstleistungssektor das produzierende Gewerbe als wichtigsten Wirt-

<sup>15</sup> Vgl. u. a. Dyer et al. (1998), S. 73, Ford et al. (2003), S. 91, Ancarani/ Capaldo (2005), S. 232, Gottfredson et al. (2005), S. 132, oder Krause et al. (2001), S. 498.

<sup>16</sup> Vgl. z. B. Engelhardt/ Schwab (1982), S. 503, Sheth/ Sharma (1997), S. 99, oder Ellram et al. (2004), S. 19.

<sup>17</sup> Vgl. Tschetter (1987), S. 31, Haß (1996), S. 159, Smeltzer (1998), S. 6, oder McIntosh/ Ramadan (2008), S. 49.

<sup>18</sup> Vgl. Fearon/ Bales (1995), S. 8 f., die hierfür 59 produzierende sowie 23 Dienstleistungsunternehmen und 34 öffentliche Organisationen, schwerpunktmäßig in Nordamerika, befragt haben. Eine ähnliche Tendenz, wenn auch mit geringeren Dienstleistungsanteilen am Beschaffungsvolumen, lässt sich in CAPS Research (2003), S. 2, finden.

<sup>19</sup> Quelle: in Anlehnung an Fearon/ Bales (1995), S. 8 f.

<sup>20</sup> Vgl. Grönroos (1990), S. 6, OECD (2000), S. 3, oder Machuca et al. (2007), S. 586.

schaftszweig überholt.<sup>21</sup> Der Wandel hin zur „Dienstleistungsgesellschaft“ lässt sich zudem am Beispiel einzelner Unternehmen erkennen, wie z. B. dem Baukonzern Bilfinger, der mittlerweile fast 85 % seines Umsatzes mit Dienstleistungen erwirtschaftet, oder IBM, das sich vom Computerhersteller vollständig zu einem Dienstleister für Beratung und Informationstechnologie gewandelt hat.<sup>22</sup>

Die Entwicklung bewirkt, dass die Grenzen zwischen Dienstleistungen und physischen Gütern immer stärker verschwimmen und oft sogenannte komplexe Leistungsbündel, also Kombinationen von Dienstleistungen und (langlebigen) Gütern, zu bilden.<sup>23</sup> Die Entwicklung wird in der englischsprachigen Literatur als „Servitization“ bezeichnet.<sup>24</sup> Auch dieser Begriff kann als Ausdruck der immer stärkeren Bedeutung von Dienstleistungen gesehen werden, zumal die damit bezeichnete Entwicklung mit der „Service-dominant Logic“ mittlerweile zur Begründung einer eigenen theoretischen Perspektive geführt hat.<sup>25</sup>

Als umso überraschender erweist es sich, dass der Beschaffung von Dienstleistungen bisher in der Forschung nur vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit zuteil wurde.<sup>26</sup> Dabei werden Dienstleistungen häufig spezifische Eigenschaften, wie z. B. Immateriellität, zugeschrieben, aus denen sich besondere Managementprobleme ergeben.<sup>27</sup> Eine unveränderte, unmittelbare Anwendung von Beschaffungskonzepten (z. B. die Qualitätsbeurteilung der beschafften Dienstleistung) aus dem Güterbereich auf Dienstleistungen ist somit kaum sinnvoll bzw. möglich.<sup>28</sup> Insofern sind hier dedizierte Konzepte zu entwickeln oder solche aus dem Güterbereich bestehende auf die Besonderheiten der Dienstleistungsbeschaffung zu übertragen.

Eine besondere Herausforderung entsteht zudem, wenn – wie oben skizziert – nicht „reine“ Produkte oder Dienstleistungen, sondern Produkt-Dienstleistungs-

<sup>21</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2012), S. 619.

<sup>22</sup> Zum Beispiel IBM als Beleg für den Trend zur Dienstleistung, vgl. Hätönen/ Eriksson (2009), S. 142, sowie Neely (2009), S. 104, für Bilfinger (ehem. Bilfinger Berger) vgl. Bilfinger SE (2013), S. 3, in Verbindung mit Bubb (2004), S. 86.

<sup>23</sup> Vgl. Engelhardt et al. (1993), S. 406, ähnlich Präuer (2004), S. 100.

<sup>24</sup> Die Bezeichnung leitet sich aus dem englischen Begriff für Dienstleistungen („Service“) ab. Einführt wurde er von Vandermerwe/ Rada (1988), S. 315; weniger verbreite Abwandlungen des Begriffs lauten auf „servicitation“, Cook et al. (2006), S. 1455, oder „servitisation“, Johnson/ Mena (2008), S. 28. Siehe hierzu im weiteren Verlauf Abschnitt 2.3.1.

<sup>25</sup> Die Kernideen der „Service-dominant Logic“ werden in Unterabschnitt 2.2.4.1 näher ausgeführt. Zur Begründung des Ansatzes vgl. Vargo/ Lusch (2004), S. 2, sowie Vargo/ Lusch (2006), S. 282.

<sup>26</sup> Diese Feststellung findet sich u. a. bei Sheth/ Sharma (1997), S. 99, Ahlstrom/ Nordin (2006), S. 475, Thiell (2006), S. 4 f., Nordin/ Agndal (2008), S. 395, oder Holschbach/ Hofmann (2010), S. 764.

<sup>27</sup> Vgl. hierzu zunächst Sasser (1976), S. 133, sowie Hilke (1989), S. 21; für eine ausführliche Be- trachtung siehe Abschnitt 2.1.5.

<sup>28</sup> Vgl. z. B. Axelsson/ Wynstra (2002), S. 24, Ellram et al. (2007), S. 45, van Weele (2010), S. 90, oder Wynstra et al. (2006), S. 475.

Kombinationen, also Leistungsbündel, zu beschaffen sind. Dies hat eine empirische Umfrage ergeben, die von Einkaufsverantwortlichen abgefragt hat, für wie kompetent sie sich bei der Beschaffung sowie dem nachfolgenden Management bestimmter Leistungskombinationen halten.<sup>29</sup> Wie der folgenden Abbildung zu entnehmen ist, ist der Wert bereits bei Dienstleistungen deutlich niedriger als bei Gütern, am niedrigsten jedoch sowohl für die Beschaffung als auch für das Management von Leistungsbündeln:

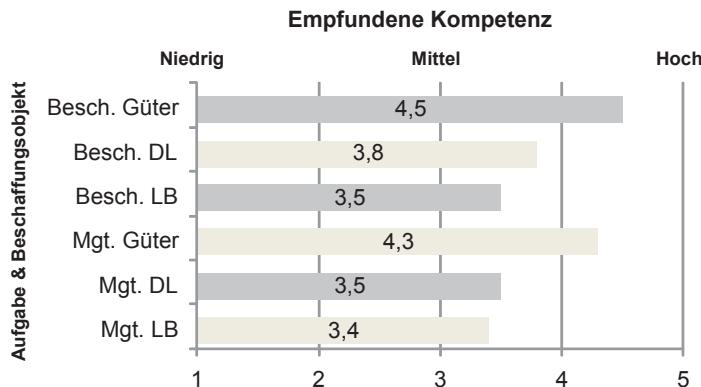


Abb. 2: Wahrgenommene Beschafferkompetenz für die Beschaffung und das Management von Dienstleistungen, Gütern und Dienstleistungsbündeln<sup>30</sup>

Insofern kann man davon ausgehen, dass das Beschaffungsmanagement für Leistungsbündel einige besondere Probleme aufwirft. Einen Lösungsansatz hierfür bilden Dienstleistungs- und Beschaffungskonzepte, bei denen der Fokus nicht mehr auf zur Leistungserstellung benötigte Ressourcen, sondern auf ein Leistungsergebnis ausgerichtet ist, dessen Erreichen durch den Anbieter vom (beschaffenden) Abnehmer entsprechend vergütet wird. In der Forschung wird dies z. B. als „Performance(-based) Contracting“ (PBC), „Performance-based Logistics“ oder „Solutions Sourcing“ diskutiert.<sup>31</sup> Bis zu einer genauen Definition der Begriffe in Abschnitt 2.3.1

<sup>29</sup> Als mögliche Leistungskombinationen standen „ausschließlich Güter“, „ausschließlich Dienstleistungen“ (DL) sowie deren Kombination als „Leistungsbündel“ (LB) zur Auswahl. Die Studie umfasste 32 Unternehmen aus verschiedenen Industriebereichen mit einem Median des Umsatzes von rund 4 Mrd. US-Dollar, vgl. CAPS Research (2003), S. 2.

<sup>30</sup> Quelle: in Anlehnung an CAPS Research (2003), S. 6.

<sup>31</sup> Vgl. zu Performance Contracting z. B. Kleikamp (2002), S. 21, zu Performance-based Contracting z. B. Hypko et al. (2010b), S. 630, zu Performance-based Logistics z. B. Randall et al. (2010),

soll in den Folgekapiteln zunächst von „ergebnisorientierten Vertragskonzepten mit leistungsvariabler Vergütung“ gesprochen werden, wobei diese auch die Perspektive des Leistungsanbieters beinhalten. Diese Konzepte sowie die dort erkannte, in dieser Arbeit zu untersuchende, Problemstellung werden im nächsten Unterkapitel beschrieben.

## 1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Eine Besonderheit ergebnisorientierter Vertragskonzepte mit erfolgsvariabler Vergütung auf Anbieterseite besteht darin, dass die Wahl der zur Leistungserstellung nötigen Ressourcen nahezu vollständig dem Anbieter übertragen wird. Dieser kann also (theoretisch) frei wählen, ob und zu welchem Anteil Güter und Dienstleistungen zusammengeführt werden und zu welchem Umfang er die Leistung selbst oder durch Einbezug weiterer Lieferanten erbringt.<sup>32</sup>

Gleichwohl wurde die Thematik bisher überwiegend aus der Vermarktungssicht anbietender Unternehmen untersucht.<sup>33</sup> Die Perspektive der Leistungserbringung wurde dagegen selten detailliert analysiert.<sup>34</sup> Dies jedoch ist umso notwendiger, als davon ausgegangen wird, dass die Einzelleistungen, die zu einem Leistungsbündel zusammengeführt werden, oftmals nicht von *einem* Unternehmen erbracht werden können.<sup>35</sup> Vielmehr dürfte meist eine Integration heterogener Teilleistungen verschiedener Lieferanten zum Abnehmer hin erfolgen.<sup>36</sup>

Damit muss auch eine Einbindung der Lieferanten in die „Leistungsgarantie“ des ergebnisorientierten Vertrages überprüft werden, denn immerhin bedingt die Leistungsgarantie an den Abnehmer zahlreiche Risiken, die der Anbieter durch Nutzung von Lieferanten ggf. nicht mehr vollständig beeinflussen kann.<sup>37</sup> Gleichzeitig verfügt der Anbieter ggf. über einen Vorsprung bez. abnehmerspezifischer Informationen, der zu Unsicherheit bei den Lieferanten führen könnte. Wesentliche Bedeutung als Beteiligte haben somit Abnehmer, Anbieter und Lieferanten, wobei deren Beziehungen zueinander sowie die Informationsverteilung zwischen diesen (und deren Ein-

---

<sup>32</sup> S. 35, sowie Präuer (2004), S. 82, zu Solutions Sourcing. Die Begriffsvielfalt wird allerdings kritisiert, vgl. exemplarisch hierzu Hypko et al. (2010b), S. 630.

<sup>33</sup> Vgl. Gruneberg et al. (2007), S. 697, oder Sols et al. (2007), S. 42.

<sup>34</sup> Dieser Perspektive folgen u. a. Kleikamp (2002), S. 21, Freiling (2003), S. 32, Belz/ Wuensche (2007), S. 4, oder Hypko et al. (2010a), S. 461.

<sup>35</sup> Dem Begriff der Leistungserbringung oder Leistungserstellung entspricht in etwa das „Operations Management“, der überwiegend im englischsprachigen Bereich verwendet wird, vgl. Thonemann (2010), S. 18, dazu allgemeiner Slack et al. (2010), S. 4.

<sup>36</sup> Vgl. Buse et al. (2001), S. 5.

<sup>37</sup> Vgl. Randall et al. (2010), S. 35.

<sup>37</sup> Vgl. Ng/ Nudurupati (2010), S. 665 f.

fluss auf das Risikoempfinden) eine wesentliche Rolle bei der Betrachtung ergebnisorientierter Vertragskonzepte mit erfolgsvariabler Vergütung zukommt.<sup>38</sup>

Während dieser Zusammenhang für die Beziehung zwischen dem PBC-Anbieter und dessen Kunden bereits in einigen Forschungsarbeiten untersucht wurde, existieren für die Einbindung der Lieferanten durch den Anbieter keinerlei dezidierte Ergebnisse.<sup>39</sup> Dies wirkt umso problematischer, als in der Literatur die Abhängigkeit der Leistungsbündelanbieter von Lieferanten als besonders hoch angenommen und eine Interessensgleichung bzw. stärkere Kooperation der an der Leistungserbringung beteiligten Unternehmen vorgeschlagen wird.<sup>40</sup> Es kann folglich festgestellt werden, dass Lieferanten von PBC-Anbietern überwiegend eine zentrale Rolle zuerkannt wird – ohne dass dies jedoch bisher weiter analysiert wurde und obwohl die Auswirkungen von PBC auf die Leistungserbringung durchweg als umfassend bezeichnet werden. Insofern scheint es angebracht, genauer zu beleuchten, inwieweit sich das PBC-Konzept auf die Beziehungen zwischen den PBC-Anbietern und deren Lieferanten auswirkt.

Mögliche Sichtweisen auf Unternehmensbeziehungen sind dabei die (singuläre) Firmenperspektive, Dyaden (als eine Verbindung von zwei Beteiligten) sowie die Verbindung von drei oder mehr Unternehmen in verschiedenen Konstellationen, z. B. in Netzwerken, darunter auch Supply Chains oder Triaden.<sup>41</sup>

Als gängigste Betrachtungsweise bei den Verbindungen zwischen verschiedenen Organisationen bzw. Unternehmen hat sich indes die *Dyade* etabliert – sei es zu Kunden- oder Lieferanten.<sup>42</sup> Gerade für die zunehmend strategische Beschaffung

---

<sup>38</sup> Vgl. z. B. Geary/ Vitasek (2008), S. 4, oder Ng/ Nudurupati (2010), S. 664 f. Allgemeiner wurden Beziehungen zu anderen Unternehmen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen im sogenannten Relational View dargestellt, vgl. Dyer/ Singh (1998), S. 661.

<sup>39</sup> Dies ist das Ergebnis einer umfangreichen, strukturierten Literaturanalyse, wonach keine eigenständigen Forschungsarbeiten für das Problem der Lieferantenbeziehungen seitens der PBC-Anbieter existieren. Auch wird dieser Bereich explizit als Forschungslücke genannt, siehe z. B. Selvaridis (2011), S. 527 f. Die Ausnahme bilden kurze Erwähnungen bei Lewis/ Roehrich (2009), S. 132, Ng/ Nudurupati (2010), S. 665 f., und Randall et al. (2010), S. 48. Diese gehen jedoch kaum über Aspekte wie der allgemeinen Bedeutung von Lieferanten für PBC hinaus. Siehe hierzu im Detail Abschnitt 3.2 sowie zu konkretem Vorgehen und Ergebnissen der Literaturanalyse Anhang 1.

<sup>40</sup> Vgl. Geary/ Vitasek (2008), S. 33, Martinsuo/ Ahola (2010), S. 108, Ng/ Nudurupati (2010), S. 664 f., oder Randall et al. (2010), S. 44, ähnlich bereits Vandermerwe (1990), S. 469.

<sup>41</sup> Vgl. Ritter et al. (2004), S. 179, spezifisch zur Supply Chain vgl. Mentzer et al. (2001), S. 4. Für eine genauere Definition und Unterscheidung siehe außerdem Abschnitt 3.1.3.1.

<sup>42</sup> Vgl. zunächst Blankhorn/ Banting (1991), S. 189, und Piercy (2009), S. 857. Die Dyade spielt in der Forschung zu Beschaffung und industriellem Marketing eine Schlüsselrolle, vgl. dazu Anderson et al. (1994), S. 3, und Choi/ Wu (2009a), S. 265. Während sich auch die Netzwerkforschung in den vergangenen Jahren deutlich entwickelt hat, vgl. dazu z. B. Arnold (2004), Becker et al. 2008, Bellmann/ Himpel (2002), Ford et al. (2003), Hakansson/ Johanson (1992), oder Sydow 2006, steht die Forschung spezifisch zur Triade noch am Anfang, siehe z. B. Wu/ Choi (2005),