

Paul
Preis- und Kostenmanagement von Dienstleistungen im
Business-to-Business-Bereich

GABLER EDITION WISSENSCHAFT Focus Dienstleistungsmarketing

Herausgegeben von
Universitätsprofessor Dr. Michael Kleinaltenkamp,
Freie Universität Berlin (schriftführend)
Universitätsprofessor Dr. Dr. h.c. Werner Hans Engelhardt,
Ruhr-Universität Bochum,
Universitätsprofessor Dr. Anton Meyer,
Ludwig-Maximilians-Universität München,
Universitätsprofessor Dr. Hans Mühlbacher,
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck und
Universitätsprofessor Dr. Bernd Stauss,
Katholische Universität Eichstätt

Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist de facto längst vollzogen, er stellt jedoch mehr denn je eine Herausforderung für Theorie und Praxis, speziell im Marketing, dar. Die Schriftenreihe will ein Forum bieten für wissenschaftliche Beiträge zu dem bedeutenden und immer wichtiger werdenden Bereich des Dienstleistungsmarketing. In ihr werden aktuelle Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung in diesem Bereich des Marketing präsentiert und zur Diskussion gestellt.

Michael Paul

Preis- und Kostenmanagement von Dienstleistungen im Business-to- Business-Bereich

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Dr. h.c. Werner Hans Engelhardt

DeutscherUniversitätsVerlag

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Paul, Michael:

Preis- und Kostenmanagement von Dienstleistungen im Business-to-Business-Bereich

/ Michael Paul. Mit einem Geleitw. von Werner Hans Engelhardt.

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1998

(Gabler Edition Wissenschaft : Focus Dienstleistungsmarketing)

Zugl.: Bochum, Univ., Diss., 1997

ISBN 978-3-8244-6672-6 ISBN 978-3-322-99779-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-99779-1

Alle Rechte vorbehalten

Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1998

Der Deutsche Universitäts-Verlag und der Gabler Verlag sind Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

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.

Lektorat: Ute Wrasmann / Albrecht Driesen

**Für Bea,
meine Eltern und Brüder**

Geleitwort

Sowohl in funktioneller als auch in institutioneller Betrachtung nehmen die Dienstleistungen in den entwickelten Industriegesellschaften stark zu. Das gilt auch für den Business-to-Business-Bereich, in dem die Differenzierung der austauschbaren Produkte durch Dienstleistungen ebenso an Bedeutung gewinnt wie die Ausgliederung bzw. Heranziehung selbständiger Dienstleistungsunternehmen innerhalb der Wertkette. Bei genauerer Betrachtung sind es insbesondere drei betriebswirtschaftlich relevante Phänomene, die diesen Entwicklungen zugrundeliegen. Zum einen muß man von der Vorstellung einer voneinander getrennten Anbieter- und Nachfragersphäre Abschied nehmen und vielmehr das Zusammenwirken von Anbieter und Nachfrager in einem gemeinsamen Leistungserstellungsprozeß mit allen seinen Auswirkungen zur Kenntnis nehmen. Dieses Phänomen der Integrativität gewinnt noch an Gewicht, wenn es sich im wesentlichen um immaterielle Leistungen handelt, wobei dieser Aspekt aber gegenüber der Integrativität an Bedeutung zurücktritt. Demgegenüber ist die dritte Determinante, die Unsicherheit und das unvollkommene Wissen, von geradezu ausschlaggebender Bedeutung für betriebswirtschaftliche Entscheidungen von Anbieter- und Nachfragerseite. Indem der Verfasser der vorliegenden Arbeit diese drei Bestimmungsfaktoren betrieblichen Handelns in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen stellt, löst er sich von der traditionellen Unterscheidung nach Gütern und Dienstleistungen und greift auf gemeinsame Tatbestände zurück, die für die Erstellung und Vermarktung von Leistungen sowohl im Business-to-Business-Bereich als auch im Konsumgütersektor maßgebend sind.

Mit der Analyse des Einflusses der drei genannten Faktoren auf die Preispolitik und das Kostenmanagement setzt der Verfasser sich ein sehr anspruchsvolles und hohes Ziel. Kosten und Erlöse sind die beiden Kernbestandteile betriebswirtschaftlichen Handelns. Wenn es gelingt, deren Abhängigkeit von Integrativität, Immaterialität und Unsicherheit zu durchleuchten, hat die betriebswirtschaftliche Forschung einen wesentlichen Fortschritt erzielt, und zwar sowohl was die Transparenz betrieblicher Vorgänge betrifft, als auch in bezug auf deren Umsetzung in der Unternehmenspolitik. Dies gilt insbesondere für die Probleme der Preisfindung und -durchsetzung. Dabei nimmt der Verfasser Rückbezug auf die drei eingangs herausgestellten grundlegenden

Phänomene und führt die Erlös- sowie die Kostenaspekte im Target Costing/Target Pricing zusammen.

Die Arbeit zeichnet sich durch Solidität und Sorgfalt in der Aufarbeitung des Stoffes aus, ebenso durch einen klaren Aufbau und eine leicht nachvollziehbare schlüssige Gedankenführung. Vor allem aber erweitert sie das betriebswirtschaftliche Blickfeld um viele neue, zukunftsweisende Aspekte.

Ich wünsche der Arbeit, daß die vielen Anregungen, die sie enthält, in der wissenschaftlichen Diskussion erkannt, aufgegriffen und weitergeführt werden. Ebenso kann die Praxis aus den gewonnenen Erkenntnissen sowie den aufgezeigten Lösungsansätzen praktische Hilfe für viele bislang nicht bzw. nur teilweise gelöste Probleme gewinnen.

Prof. em. Dr. Dr. h.c. Werner H. Engelhardt

Vorwort

Die Idee zu diesem Buch verdanke ich einem Vortrag von Wilhelm Taurel, dem damaligen Leiter „Marketing Dienstleistungen“ der Bull AG. Er berichtete im Marketing-Seminar an der Ruhr-Universität Bochum davon, wie schwer es doch sei, für produktbegleitende Dienstleistungen, die einstmals entgeltlos angeboten wurden, Preise zu finden und auch durchzusetzen. Im Verlauf vielfältiger Diskussionen mit Praktikern stellte sich schnell heraus, daß solche Probleme offenbar an der Tagesordnung sind. Es wurde aber auch eine gewisse Parallelität zu Schwierigkeiten in der Kostenrechnung für Dienstleistungen offenbar. So lag der Gedanke nahe, einen Ansatz zu entwickeln, der beide Aspekte eines Renditemanagements für Dienstleistungen in sich vereint.

Daß mit dieser Schrift nun das Ergebnis der Überlegungen zu diesen Fragen vorliegt, verdanke ich einer Reihe von Menschen, für deren Unterstützung ich mich an dieser Stelle sehr herzlich bedanken möchte.

Da sind zunächst die vielen Interviewpartner aus verschiedensten Unternehmen, die sich trotz zeitlicher Belastung bereit gefunden haben, mit mir eingehende Gespräche zu führen. Besonders bedanken möchte ich mich bei Frank Patt und Wolfgang Zimmer (damals beide Bull AG), die mir immer wieder als „Sparings-Partner“ aus der Praxis zur Verfügung standen.

Geholfen haben mir ebenfalls die Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl für angewandte Betriebswirtschaftslehre III der Ruhr-Universität Bochum, die mit konstruktiver Kritik meine Arbeit begleitet haben. Ohne einzelne von ihnen besonders herausheben zu wollen, verdienen Martin Reckenfelderbäumer und Ralf Klöter doch eine besondere Erwähnung. Der eine hat mir als Fachmann für das Dienstleistungscontrolling immer dann weitergeholfen, wenn ich gedanklich in der Sackgasse gelandet bin. Von diesem Dialog habe ich sehr profitiert. Der andere hat als Zimmernachbar alle Höhen und Tiefen, die auch zu einer Promotion gehören, mit mir geteilt und mir vor allem in den Tiefs beigestanden. Letzteres gilt auch für Margita Rutzen, der ich deshalb auch zu Dank verpflichtet bin.

Prof. Dr. Peter Hammann danke ich für seinen großen Anteil an meiner wissenschaftlichen Entwicklung, der weit über das normale Maß der Rolle eines Zweitgutachters

hinaus geht. Seit dem Studium war er immer ein kritischer und interessierter Gesprächspartner. Seine eigenen Befürchtungen hinsichtlich der Strenge, die er dabei zuweilen zeigte, kann ich zerstreuen: sie hat mein Denken geschult und mich damit ein großes Stück weitergebracht.

Zu vielfältig um sie auf diesem beschränkten Platz zu würdigen, waren die Anregungen und die Unterstützung, die ich von meinem akademischen Lehrer Prof. Dr. Dr. h.c. Werner H. Engelhardt bekommen habe. Er war für mich ein Doktorvater im besten Sinne des Wortes. Ich habe wissenschaftlich und menschlich sehr viel von ihm gelernt, mit „väterlicher“ Strenge (und Milde) hat er mich immer wieder angespornt und mir stets das Gefühl gegeben, hinter mir und dieser Arbeit zu stehen.

Danken möchte ich auch sehr herzlich dem Institut für Unternehmungsführung und Unternehmensforschung an der Ruhr Universität Bochum, der Alwin-Reemtsma-Stiftung sowie deren Direktorium. Sie haben meine Arbeit über dreieinhalb Jahre mit einer Forschungsbeihilfe gefördert und mir damit ein Promovieren frei von materiellen Problemen ermöglicht.

Unendlich großen Dank schulde ich meinen Eltern und Brüdern. Sie haben mich geprägt, sie haben mich immer unterstützt und an meiner Entwicklung Anteil genommen. Ohne ihre Hilfe wäre ich wahrscheinlich gar nicht so weit gekommen, diese Arbeit schreiben zu können.

Schließlich gilt das größte Dankeschön meiner Frau Bea. Sie hatte in Form geringer gemeinsamer Freizeit und eines (manchmal) schlecht gelaunten Mannes die größten persönlichen Opfer zu tragen. Sie hat dies mit ihrer lustigen und liebevollen Art getan und damit einen ganz eigenen Beitrag zu diesem Buch geleistet.

Ich hoffe, daß diese Arbeit ihren Leser neue Ideen bringt und damit zur weiteren Diskussion anregt.

Michael Paul

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis XVI

1	Das „Dienstleistungsdilemma“ - mangelndes Effizienzmanagement als grundlegendes Problem des Angebots hoch integrativ/immaterieller Leistungsbündel im Business-to-Business-Bereich	1
1.1	„Dienstleistungen“ - Potential oder Problem?	1
1.2	Das „Dienstleistungsdilemma“ - Erscheinungsformen und Gründe	4
1.3	Effizienzmanagement - integriertes Vorgehen im Preis- und Kostenmanagement	9
1.4	Target Costing - Ein Rahmen für das Effizienzmanagement	11
1.5	Überlegungen zum weiteren Vorgehen - Aufbau der Arbeit	16
2	Integrativität, physische Immaterialität und Informiertheit als Vermarktungsbesonderheiten - eine problemorientierte Abgrenzung des Untersuchungsfeldes	19
2.1	Vom „Kundendienst“ zur „Industriellen Dienstleistung“ - bisherige Ansätze zur Beschäftigung mit „Dienstleistungen“ im Investitionsgüterbereich	19
2.1.1	„Dienstleistungen“ - ein Begriff mit vielen Facetten	19

2.1.2	Der Begriff „Kundendienst“	19
2.1.3	Der Begriff des „Kundenservice“	22
2.1.4	Der Begriff der „Primär-“ und „Sekundärdienstleistung“	23
2.1.5	Der Begriff der „produktbegleitenden Dienstleistung“	24
2.1.6	Die Begriffe „funktionelle“ und „institutionelle Dienstleistung“	24
2.1.7	Der Begriff des „Value-Added-Services“	26
2.1.8	Der Begriff der „industriellen Dienstleistung“	27
2.1.9	Der Begriff „investive Dienstleistungen“	29
2.1.10	Betrachtungsschwerpunkte bisheriger Ansätze	29
2.2	Defizite der bisherigen Abgrenzungen des Forschungsfeldes - Anforderungen an einen neuen Ansatz	32
2.2.1	Probleme bei der Anwendung wichtiger Abgrenzungskriterien	32
2.2.1.1	Abgrenzungskriterium Produktbezug	32
2.2.1.2	Abgrenzungskriterium Differenzierung und Absatzförderung	34
2.2.1.3	Abgrenzungskriterium Trägerschaft	35
2.2.1.4	Gemeinsames Problem aller bisherigen Ansätze: Verwendung des Begriffs „Dienstleistung“	36
2.2.2	Erkenntnisse der bisherigen Diskussion	40
2.3	Ein problemorientierter Ansatz - Abgrenzung auf mehreren Ebenen als Möglichkeit zur Überwindung definitorischer Schwierigkeiten	41
2.4	Ein Stufenmodell als Grundlage der Analyse - Erklärung der Auswirkungen von Integrativität und Immaterialität im Business-to- Business- Bereich	45
2.4.1	Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung	45
2.4.2	Ebenen der Analyse des Einflusses von Integrativität, physischer Immaterialität und Informiertheit	53
2.4.2.1	Erste Ebene: Betrachtung einer Branche	53

2.4.2.2	Zweite Ebene: Betrachtung eines Unternehmens in seinem Beziehungsnetzwerk	53
2.4.2.3	Dritte Ebene: Betrachtung des Verhältnisses eines Unternehmens zu einem Marktsegment	54
2.4.2.4	Vierte Ebene: Betrachtung der Geschäftsbeziehung eines Unternehmens zu einem Nachfrager	59
2.4.2.5	Fünfte Ebene: Betrachtung eines Leistungsbündels für einen bestimmten Nachfrager	67
2.4.2.6	Ebene: Betrachtung eines Prozesses zur Erstellung eines Leistungsbündels für einen bestimmten Nachfrager	76
2.5	Zwischenfazit - Konsequenzen für das weitere Vorgehen	77
3	Probleme bei Preisfindung und Preisdurchsetzung - der Einfluß von Integrativität, physischer Immaterialität und mangelnder Informiertheit auf die Preispolitik im Business-to-Business-Bereich	79
3.1	Ausgangsüberlegungen - welche Aufgaben hat die Preispolitik für die hier betrachteten Leistungen?	79
3.2	Besonderheiten der Preisbeurteilung der Nachfrager - Ursachen preispolitischer Probleme	94
3.2.1	„Business-to-Business-Problem“ und „Business-to-Business-Vorteil“	94
3.2.2	Problem der Beschreibung des Leistungsbündels	108
3.2.3	Problem der Qualitätsunsicherheit	112
3.2.4	Das Problem des schwierigen Angebotsvergleichs	117
3.2.5	Das Problem der Abschätzung von Integrationskosten des Nachfragers	122

3.2.6	Sonstige Probleme der Preispolitik bei Integrativität, physischer Immaterialität und mangelnder Informiertheit	128
3.2.6.1	Das Problem der Nichtlagerbarkeit	128
3.2.6.2	Das Problem der Dominanz des „Ja-Nein-Falls“	131
3.2.6.3	Das Problem der Komplementarität	132
4	Probleme bei Kostenrechnung und Kostenmanagement - Besonderheiten des internen Rechnungswesens durch Integrativität, physische Immaterialität und mangelnde Informiertheit	135
4.1	Ausgangüberlegungen - welche Aufgaben hat das interne Rechnungswesen innerhalb des Effizienzmanagements?	135
4.2	Analyse von Besonderheiten der Kostenrechnung und des Kostenmanagements - Probleme bei Aufbau und Durchführung	140
4.2.1	Besonderheiten bei der Berücksichtigung des externen Faktors	140
4.2.2	Besonderheiten als Folge der großen Bedeutung der Personalkosten	147
4.2.2.1	Gründe für die große Bedeutung der menschlichen Arbeit bei der Erstellung hoch integrativ/immaterieller Leistungsbündel	147
4.2.2.2	Das Skillproblem	149
4.2.2.3	Das Kostenerfassungsproblem	154
4.2.3	Besonderheiten bei der Bildung von Kostenstellen	156
4.2.4	Besonderheiten bei der Definition von Kostenträgern auf der Leistungsebene	159
4.2.5	Besonderheiten in der Schlüsselung der Kosten auf Kostenträger	162
4.2.6	Sonstige Besonderheiten	166

4.3	Realisierung der Kostenrechnung bei Anbietern hoch integrativ/immaterieller Leistungsbündel - 12 Thesen	168
4.4	Besonderheiten in Preispolitik und Kostenrechnung - ein Zwischenfazit aus Sicht des Target Costing	171
5	Target Costing für hoch integrativ/immaterielle Leistungsbündel - ein den Besonderheiten in Preispolitik und Kostenmanagement angepaßter Ansatz	173
5.1	Preispolitik für hoch integrativ/immaterielle Leistungsbündel - Überwindung der Probleme bei Preisfindung und Preisdurchsetzung	173
5.1.1	Problem- und Nutzenanalyse als Basis der Preisfindung	173
5.1.1.1	Analyse der „Mission“	173
5.1.1.2	Analyse der Funktionen	181
5.1.1.3	Funktionsgewichtung	188
5.1.2	Durchsetzung des Zielpreises	204
5.1.2.1	Grundsätzliche Überlegungen zu einer Durchsetzungsstrategie	204
5.1.2.2	Ansatzpunkt Preisargumentation	208
5.1.2.3	Ansatzpunkt Preisbasis	215
5.1.2.4	Ansatzpunkt Entgeltsystem/Art der Preisstellung	224
5.1.2.4.1	Aufteilung der Preisbasis	225
5.1.2.4.2	Bedingung für die Zahlung	230
5.1.2.4.3	Zeitpunkt der Zahlung	232
5.1.2.4.4	Fälliger Preis	233
5.1.2.5	Ansatzpunkt Grad der Festlegung des Preises	234
5.1.2.6	Ansatzpunkte Preisdarstellung und Allgemeingültigkeit des Preises	235
5.1.2.7	Ansatzpunkte Preisdifferenzierung und Preishöhe	238

5.2	Zielgewinnermittlung - Rentabilitätsorientierte Integration von Geschäftsbeziehungs- und Leistungsbündelbetrachtung	243
5.2.1	Setzung eines operationalen Zielgewinns als Erfolgsfaktor des Effizienzmanagements	243
5.2.2	Zielgewinnverteilung und mehrstufiges Target Costing	255
5.3	Zielkostenspaltung - Bindeglied zwischen Funktions- und Prozeßmanagement	262
5.4	Ansatzpunkte des Kostenmanagements - Wege zur Erreichung der Zielkosten	273
5.4.1	Ermittlung der Standardkosten auf Plan- und Istbasis	273
5.4.1.1	Berücksichtigung des Problems der Integrationskosten	273
5.4.1.2	Berücksichtigung des Skillproblems	277
5.4.1.3	Berücksichtigung des Kostenstellenproblems	280
5.4.2	Zielkostenkontrolldiagramm als Kompaß für das Prozeßmanagement	283
5.5	Zusammenfassende Betrachtung des vorgestellten Ansatzes - eine Beurteilung hinsichtlich Effektivität und Effizienz.	285
6	Resumée - Target Costing als Möglichkeit zur Überwindung des „Dienstleistungsdilemmas“ im Business-to-Business- Bereich?	291
	Literatur	295

Abbildungssverzeichnis

Abb. 1:	Umsatz- und Kostenanteile industrieller Dienstleistungen	3
Abb. 2:	Das „Dienstleistungsdilemma“	5
Abb. 3:	Folgen einer mangelnden Integration von Kosten- und Preismanagement	10
Abb. 4:	Definition des Target Costing	11
Abb. 5:	Grundsätzliche Funktionsweise des Target Costing	14
Abb. 6:	Begriffe zur Beschreibung von „Dienstleistungen“ im Investitionsgüterbereich	31
Abb. 7:	Zukünftige Chancen für langfristig wirksame Wettbewerbsdifferenzierung	34
Abb. 8:	Möglichkeiten der Abgrenzung von integrativ/immateriellen Leistungsbündeln im Business-to-Business-Bereich	43
Abb. 9:	Grundmodell zur Analyse von Prozeß, Potential und Ergebnis	46
Abb. 10:	Informiertheit als Kontinuum	51
Abb. 11:	Stufe 3 der Betrachtung - Beziehung des Anbieters zu einem Marktsegment	55
Abb. 12:	Prozeßtypen innerhalb der Beziehung zu einem Nachfrager	59
Abb. 13:	Prozeßtypen in Geschäftsbeziehungen	62

Abb. 14:	Betrachtung der Beziehung zu einem Nachfrager	63
Abb. 15:	Betrachtung der Erstellung eines Leistungsbündels für einen Nachfrager	69
Abb. 16:	Leistungsspektrum der Siemens Nixdorf AG	71
Abb. 17:	Vorgehen bei der Analyse der Probleme für das Preis- und Kostenmanagement	78
Abb. 18:	Preisbeurteilung durch den Nachfrager	86
Abb. 19 :	Kosten der Integration aus Sicht des Nachfrager-Unternehmens	26
Abb. 20:	Wechselwirkungen von Kostentheorie, Kostenrechnung und Kostenmanagement im Effizienzmanagement	136
Abb. 21:	Kosten der Integration aus Sicht des Anbieter-Unternehmens	145
Abb. 22 :	Mögliche Entwicklung der Skillstärke über mehrere Leistungserstellungsprozesse hinweg	152
Abb. 23 :	Ähnlichkeit der Probleme der Preisbeurteilung durch den Nachfrager und der Kostenrechnung des Anbieters	171
Abb. 24 :	Stufenweise Funktionsanalyse	184
Abb. 25 :	Stufenweise Conjoint Analyse zur Überwindung des Buying-Center-Problems	194
Abb. 26 :	Ansatzpunkte der Preisstrategie	206

Abb. 27 :	Möglichkeiten des Übergangs vom Bündelpreis zum separaten Preis	223
Abb. 28:	Elemente der Engelstrukturentscheidung für hoch integrativ/immaterielle Leistungsbündel	225
Abb. 29 :	Preiszuschlagsfunktion	240
Abb. 30:	Herkunft und Verwendung des Cash-flow (in Anlehnung an Bühner)	249
Abb. 31:	Shareholder-Value-Ansatz (entnommen von Bühner)	251
Abb. 32:	Zielgewinn und gestuftes Deckungsbudget	257
Abb. 33:	Zielkostenmanagement im mehrstufigen Target Costing	259
Abb. 34:	Das „House of Quality“ für hoch integrativ/immaterielle Leistungsbündel	264
Abb. 35:	Tätigkeitsanalyse und Bildung der Prozeßhierarchie (nach Reckenfelderbäumer)	265
Abb. 36:	Zielkostenmatrix für eine Rolltreppenwartung	269
Abb. 37:	Externer-Faktor-Einflußmöglichkeitsanalyse	275
Abb. 38:	Aufbau der Kostenstellengliederung im Target Costing	280
Abb. 39:	Zielkostenkontrolldiagramm	283
Abb. 40:	Kosten des Target Costing für hoch integrativ/immaterielle Leistungsbündel	287