

Ferdinand Burianek, Christoph Ihl, Ralf Reichwald

Vertragsgestaltung im Kontext hybrider Wertschöpfung

Arbeitsbericht Nr. 02 / 2007 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Information,
Organisation und Management der Technischen Universität München

Leopoldstraße 139, 80804 München, Tel. 089 / 289 24800
www.prof-reichwald.de

ISSN 0942-5098

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Elemente der Vertragsgestaltung.....	3
3	Verteilung des geschaffenen Wertes	5
3.1	Traditionelle Erlösmodelle	8
3.2	Innovative Erlösmodelle.....	9
4	Verteilung von Entscheidungs- und Kontrollrechten.....	13
5	Risikoverteilung in Folge der Vertragswahl	15
5.1	Beispiel 1: Qualitätsrisiko.....	15
5.2	Beispiel 2: Technologisches Risiko.....	17
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	18
	Literaturverzeichnis	21

1 Einleitung

In Wissenschaft und Praxis gewinnen hybride Produkte seit längerem an zunehmender Aufmerksamkeit. Deren Kennzeichen ist die integrierte Kombination von Sach- und Dienstleistungsbestandteilen zu einem spezifischen Leistungsangebot (Kersten et al. 2006, S. 192). Im Mittelpunkt der hybriden Leistungserstellung steht der Kunde mit seinen individuellen Bedürfnissen, welche durch die gezielte Abstimmung der einzelnen Leistungskomponenten aufeinander zu befriedigen sind. Schafft es ein Unternehmen, sein Leistungsangebot entsprechend den Anforderungen des Kunden zu gestalten, eröffnet sich ihm neben der Chance einer besseren Wettbewerbsdifferenzierung auch die Möglichkeit, eine höhere Rendite zu erzielen (Gebauer und Friedli 2005, S. 70).

So sehr mit derartigen Konzepten neue Marktpotenziale verbunden sind, so sehr bestehen aber auch noch Unsicherheiten, wie hybride Leistungsangebote zu vermarkten sind. Vor allem die Vertrags- und speziell die Erlösmodellgestaltung ist mit neuartigen Wertvorstellungen konfrontiert, die ein Umdenken des Anbieters wie Nachfragers erfordern (Hüttmann 2003, S. 2; Stremersch et al. 2001, S. 6-8). Vielfach stehen im Zentrum des hybriden Leistungsangebots Leistungsgarantien bzw. Leistungsergebnisversprechen. Diese werden beispielsweise in Service Level Agreements (SLAs) festgehalten und gelten als Messgrößen für die Qualität der erbrachten Leistung (Knaus 2006, S. 56-57).

Bei bisherigen kombinierten Angeboten aus Sach- und Dienstleistung (ohne tiefgreifende Integration) findet die Dienstleistungskomponente meist nicht viel Beachtung, sei es aufgrund der geringen Wertschätzung im Vergleich zur Sachleistung oder aufgrund mangelnder Kompetenz des Anbieters bezüglich einer konsequenten Dienstleistungsimplementierung (Oliva und Kallenberg 2003, S. 161). Dies schlägt sich dann auch meist in der Preisfindung nieder, die in diesem Fall in der Regel am Erstellungsaufwand der Sachleistung ansetzt.

Je mehr das Leistungsversprechen sich aber von einem Produktverkauf hin zu einem Leistungsverkauf entwickelt, desto attraktiver erscheint es, den Preis an die Leistung bzw. an den Mehrwert zu koppeln, den die Leistung beim Kunden schafft. Schließlich zeigt der Kunde in der Regel für einen höheren Nutzen auch eine gesteigerte Preisbereitschaft (Backhaus und Kleikamp 2001, S. 88). Bestärkt wird dies durch eine höhere Transparenz des Nutzens, der Gegenstand des kommunizierten Leistungsversprechens und in SLAs verankert ist.

In mehreren wissenschaftlichen Beiträgen zu dieser Thematik wurden hybride Produkte bereits aus der gütertypologischen Perspektive betrachtet, und Charakteristika der hybriden Leistungsentwicklung bzw. -erbringung dabei ausführlich diskutiert (Böhmman und Krcmar 2007; Burianek et al. 2007; Kersten et al. 2006; Korell und Ganz 2000; Nemeth und Ohlhausen 2000; Spath und Demuß 2003). Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, aufbauend auf dieser gütertypologischen Betrachtung einen ökonomischen Scheinwerfer auf hybride Produkte zu richten und die bei deren Vermarktung auftretenden Unsicherheiten an der Schnittstelle zwischen Anbieter und Nachfrager zu beleuchten. Das Aufzeigen relevanter Kriterien bei der Wahl eines geeigneten Vertragsmodells soll als Basis für weitere Untersuchungen dienen.

Im folgenden Abschnitt werden nun drei zentrale Elemente der Vertragsgestaltung vorgestellt und später tiefer gehend analysiert. Der Artikel schließt mit einer zusammenfassenden Betrachtung sowie einem Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

2 Elemente der Vertragsgestaltung

Verträge dienen der Koordination einer Geschäftsbeziehung und nehmen über ihre Struktur, d.h. die konkrete Ausgestaltung, wesentlichen Einfluss auf den Geschäftserfolg (Argyres et al. 2007, S. 3). Jedem Vertragspartner werden

durch die Ausgestaltung eines Vertrages seine Rechte und Pflichten im Rahmen der Geschäftsbeziehung zugeteilt. Im Wesentlichen sind sowohl leistungsspezifische Rechte und Pflichten (wie Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Vertragsdauer, Zahlungsmodalitäten, Eigentumsrechte usw.) als auch generelle (wie Kommunikationspflichten, Absicherung vor Eventualitäten, Beilegung von Streitigkeiten usw.) näher spezifiziert (Argyres und Mayer 2004; Seifert 2004). Jeder Vertrag berücksichtigt somit neben rein technischen Anforderungen, auch betriebswirtschaftliche, juristische und organisatorische (Knaus 2006, S. 56).

Je nach vereinbarter Leistung und dem damit zugrunde liegendem Geschäftsverhältnis gestaltet sich die Vertragsausfertigung als schwieriges Unterfangen, das schnell an Komplexität gewinnen kann. Zentrale Bedeutung kommt im Rahmen der Vertragsgestaltung vor allem drei Elementen zu (Sykuta und Parcell 2002, S. 3):

- der Verteilung des geschaffenen Wertes,
- der Verteilung von Entscheidungs- und Kontrollrechten und
- der Risikoallokation.

Die Verteilung des geschaffenen Wertes zwischen den Vertragspartnern erfolgt auf strategischer Ebene insbesondere über die Wahl und Umsetzung eines Erlösmodells. Eine Verteilung von Entscheidungs- und Kontrollrechten wird neben vertraglich fixierten Vereinbarungen auch über die Allokation der Eigentumsrechte vorgenommen. Letztlich ist noch die Risikoallokation zwischen Anbieter und Nachfrager zu erwähnen, die maßgeblich aus den beiden anderen Elementen resultiert (neben der Abhängigkeit von sonstigen vertraglichen Vereinbarungen). Je nach Wert- und Eigentumsverteilung liegt mehr oder weniger Risiko hinsichtlich des Projektes bzw. Leistungsaustausches beim Anbieter et vice versa für den Kunden. Das Zusammenspiel der einzelnen Elemente sollte

somit bei der Anfertigung eines Vertrages beachtet werden, da diese, wie erwähnt, vielfach in interdependenten Beziehungen zueinander stehen.

Je stärker das hybride Leistungsangebot durch eine zeitliche Komponente geprägt ist (z.B. ein langfristiger IT-Outsourcing-Vertrag), desto mehr Unsicherheit entsteht auf beiden Vertragsseiten (bspw. hinsichtlich Preis- bzw. Kostenentwicklungen). Insbesondere dann bedarf es zur Unsicherheitsreduktion des gezielten Zusammenwirkens der drei oben genannten Elemente (Sykuta und Parcell 2002, S. 3). Mit Hilfe einer geeigneten Vertragsgestaltung, vor allem durch eine angemessene Verteilung des geschaffenen Wertes (als Resultat der Erlösmodellwahl) sowie eine gezielte Verteilung von Entscheidungs- und Kontrollrechten, kann eine anreizkompatible Risikoverteilung erreicht werden (Hüttmann 2003, S. 53). Diese muss letzten Endes so erfolgen, dass sich bei den Vertragsparteien noch genügend Anreize bieten, die Geschäftsbeziehung einzugehen (Carson et al. 1999, S. 123; Sykuta und Parcell 2002, S. 6-7).

In den nachfolgenden Abschnitten werden zunächst relevante Erlösmodelle sowie mögliche Eigentumsstrukturen aufgezeigt, die im Zusammenhang mit hybriden Produkten Anwendung finden. In Kapitel 5 dieses Beitrags wird schließlich die Bedeutung der Vertragsgestaltung auf die Risikoverteilung und damit deren Anreizwirkung diskutiert.

3 Verteilung des geschaffenen Wertes

Die Attraktivität hybrider Produkte manifestiert sich allgemein in einem gesteigerten Kundennutzen. Die Verteilung dieses geschaffenen Wertes, wie sie in Wissenschaft und Praxis im Rahmen des Preismanagements diskutiert bzw. praktiziert wird, steht im Fokus des folgenden Abschnitts.

Die Preisstrategie leitet sich in der Regel direkt aus der Unternehmensstrategie ab (Hinterhuber 2004, S. 767-768). Ist ein Unternehmen sich über die langfristi-

ge Preispositionierung sowie die Rolle des Preises im Klaren, kommt als nächster Schritt des strategischen Preismanagements die Wahl des Erlösmodells. Diesem Bestandteil des Preismanagements kommt als Brückenkopf zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung eine zentrale Rolle zu, weshalb dieser hier auch ausführlicher erörtert werden soll. Anschließend an die Wahl eines geeigneten Erlösmodells wäre der nächste (bereits schon operative) Schritt der Preisgestaltung die konkrete Preisbildung, d.h. sowohl im Hinblick auf Preisgrenzen (nach oben und unten) als auch die zeitliche Abfolge (Hüttmann 2003, S. 22-25; Seifert 2004, 248-250).

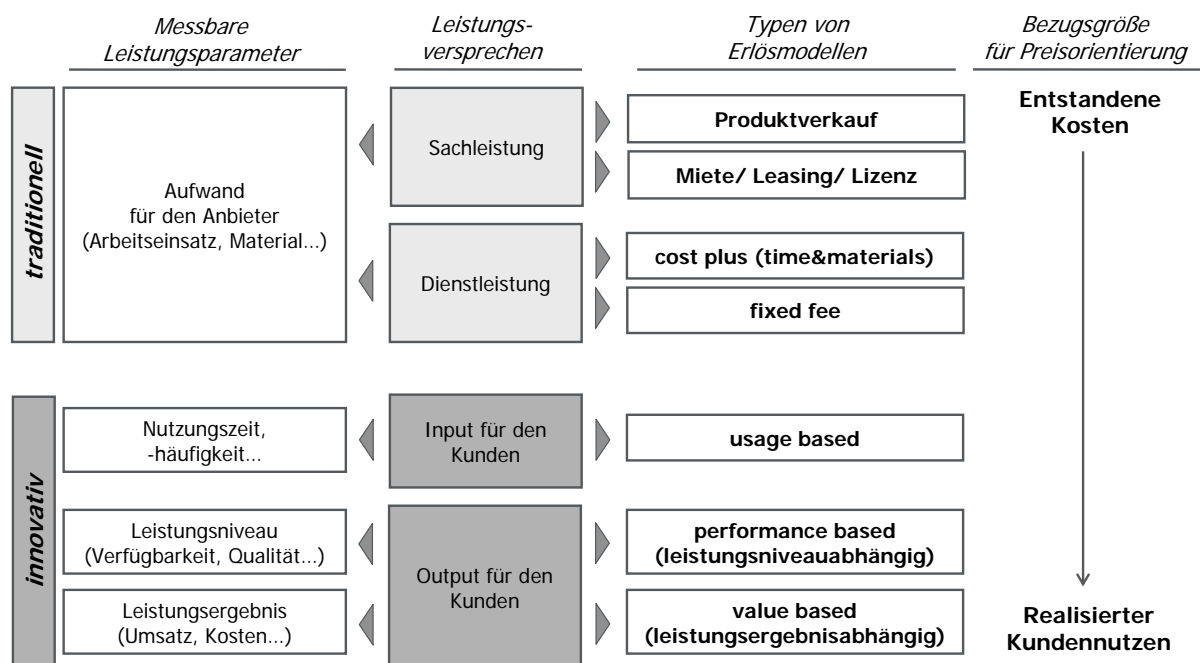


Bild 1 Abgrenzung traditioneller von innovativen Erlösmodellen

Unter einem Erlösmodell wird im Folgenden allgemein ein heuristisches Modell verstanden, welches die messbaren Leistungsparameter für die Preisfindung adressiert und die Preisgestaltung dadurch entscheidend prägt (Hüttmann 2003, S. 26-29). Im weiteren Verlauf werden traditionelle von innovativen Erlösmodellen abgegrenzt. Bild 1 gibt einen Überblick über die Erlösmodelle so-

wie Kriterien (Leistungsversprechen und messbare Leistungsparameter), anhand derer sich die einzelnen Modelle voneinander unterscheiden lassen.

Ausgangspunkt einer Abgrenzung ist das Leistungsversprechen des Anbieters, welches die Grundlage der jeweiligen Geschäftsbeziehung darstellt. Dieses kann einerseits traditioneller Natur sein, d.h. die Sach- und/oder Dienstleistung steht im Mittelpunkt (z.B. Verkauf und Wartung einer IT-Anlage), andererseits aber auch innovativer Natur, d.h. explizit den Wertbeitrag für den Kunden betonen (z.B. Verfügbarkeitsgarantie für eine IT-Anlage). Die Generierung eines solchen Wertbeitrags erfordert in der Regel das Angebot eines hybriden Produktes, d.h. der integrierten Kombination von Sach- und Dienstleistungen zur kundenindividuellen Problemlösung.

Die Akzentuierung des Kundennutzens führt dazu, dass das Leistungsversprechen sich an der Wertschöpfung beim Kunden ausrichtet, wobei hier zwei Ansatzpunkte unterschieden werden können. Zum einen kann das hybride Leistungsangebot einen Inputfaktor für den Kunden darstellen, den dieser für die weitere Wertschaffung einsetzt (z.B. Anzahl an PC-Arbeitsplätzen). Zum anderen kann es die Gewährleistung eines bestimmten Leistungsniveaus (z.B. Serververfügbarkeit) bzw. -ergebnisses (z.B. Effizienzsteigerung) versprechen und sich damit am Output der Wertschöpfung (bzw. am Zwischenoutput für die weitere Wertschöpfung) beim Kunden festmachen.

Die Orientierung am generierten Wertbeitrag für den Kunden ermöglicht es, sich preislich zunehmend weg von den entstandenen Kosten, und damit dem Aufwand der Leistungserstellung, hin zum realisierten Kundennutzen zu entwickeln. Sofern der erzielte Kundennutzen deutlich über den verursachten Kosten liegt, stellt diese Maßnahme eine höhere Marge in Aussicht (Harmon et al. 2005, S. 1-2; Nagel und Hogan 2006, S. 2-6). Zur anbieterseitigen Absicherung vor einer Kostenunterschreitung beim Angebot von (hybriden) Leistungen, ist die Vereinbarung von Preisuntergrenzen bzw. Mindestbeträgen denkbar (Be-

rends 2000, S. 167; Hünerberg und Hüttman 2003, S. 728). Für die Kundenseite gilt eine solche Regelung für den umgekehrten Fall (Farr 2001, S. 225).

Je stärker eine Leistung den Wertbeitrag für den Kunden proklamiert, desto mehr sollte sich das Erlösmodell folglich daran anpassen und derartige messbare Leistungsparameter ins Zentrum der Preisfindung rücken. Die Auswahl eines geeigneten Erlösmodells fördert idealer Weise die Attraktivität des Angebots für den Kunden ebenso wie die Rentabilität für den Anbieter. Dabei zeigt sich die Attraktivität des Leistungsangebots nicht allein im Nutzenversprechen, sondern ebenso im dazugehörigen Vertrag, der das Einhalten bzw. die Einlösung des Nutzenversprechens sichert.

Traditionelle und innovative Erlösmodelle sollen nun in den beiden folgenden Abschnitten näher skizziert werden.

3.1 Traditionelle Erlösmodelle

Bei traditionellen Erlösmodellen steht das Angebot einer Sach- und/oder Dienstleistung im Mittelpunkt der Preisfindung. Klassischerweise dominiert bei der Preisfindung in diesen Fällen die Kostenorientierung (Nagle und Hogan 2006, S. 2-4). Messbarer Leistungsparameter, der zur Bewertung herangezogen wird, ist somit der Aufwand (wie Arbeitseinsatz von Mitarbeitern und Materialeinsatz), den der Anbieter aufbringen muss, um die Leistung herzustellen. Je nach dem ob der Anbieter nun eine Sach- oder Dienstleistung verkauft, gibt es jeweils zwei Erlösmodelle, die in der Praxis Anwendung finden.

Kommt es beim Sachleistungsangebot zu einem Eigentumstransfer, findet ein klassischer *Produktverkauf* statt (Backhaus 2003, S. 327-328). Das fertige Produkt geht in das Eigentum des Kunden über. Erhält der Kunde lediglich Besitzrechte, und die Eigentumsrechte verbleiben indes beim Anbieter, entspricht das Erlösmodell einem *Miet-, Leasing- bzw. einem Lizenzmodell* (Ullrich 2004, S. 174). Für weitere Eigenschaften und eine ausführlichere Abgrenzung der unter-

schiedlichen Typen klassischer Erlösmodelle für Sachleistungen sei an dieser Stelle auf Backhaus (2003, S. 633-634 und 666) verwiesen.

Beim Verkauf von Dienstleistungen können ebenfalls zwei wesentliche Erlösmodelle nach dem Grad der ex-ante-Spezifikation der Leistung unterschieden werden: *fixed-fee* und *cost-plus* (Kalnins und Mayer 2004, S. 209; Turner und Simister 2001, S. 459). Kann eine Dienstleistung vor Vertragsabschluss konkret spezifiziert werden, bietet sich die Möglichkeit an, einen fixen Betrag festzusetzen, zu welchem die Dienstleistung erbracht wird (*fixed-fee*). Der Anbieter ist sodann verpflichtet, die Leistung vereinbarungsgemäß zu erbringen. Bei Problemen mit der Spezifikation ex-ante bietet sich alternativ die Möglichkeit des *cost-plus* Verfahrens an. Bei diesem wird der anfallende Arbeitsaufwand (in Form von Arbeitsstunden, Material etc.) dem Kunden zuzüglich eines Gewinnaufschlags direkt in Rechnung gestellt. Letztendlich verrechnet der Leistungserbringer dem Nachfrager somit den gesamten Aufwand, sofern nicht eine Kostenobergrenze (*price-cap*) vorab vereinbart wurde (Farr 2001, S. 225).

Bei kombinierten Angeboten kommt es in der Regel zur Vermischung der einzelnen Erlösmodelle. So werden Services, wie Wartung und Reparatur einer vorher verkauften IT-Anlage, häufig separat beim Kunden abgerechnet (nach einem festen Betrag oder aufwandsabhängig).

3.2 Innovative Erlösmodelle

Innovative Erlösmodelle grenzen sich von traditionellen nun dadurch ab, dass das Leistungsversprechen sich nicht mehr nur auf die Herstellung/Erbringung einer Sach-/Dienstleistung bezieht. Viel bedeutungsvoller wird die Frage, welchen Wertbeitrag die angebotene Leistung dem Kunden stiftet (Hünerberg und Hüttmann 2003, S. 718; Nagle und Hogan 2006, S. 4).

Wie zuvor beschrieben, rückt die Wertschöpfung des Kunden unmittelbar in den Mittelpunkt des Leistungsversprechens und erfordert in der Regel die Erbrin-

gung integrierter Leistungsangebote in Form von hybriden Produkten. Bei diesen lässt der Kunde den einzelnen Leistungsbestandteilen weniger Bedeutung zukommen als der Gesamtleistung (Backhaus und Kleikamp 2001, S. 88). In Konsequenz verlangt dieses Konzept nicht nur ein Umdenken in der Wertschaffung, sondern ebenso in der Wertaneignung. Nur dann, wenn das Leistungsversprechen mit einem entsprechenden Erlösmodell konform geht, kann die Attraktivität eines solchen Angebots für beide Vertragsparteien gesteigert werden (Hünerberg und Hüttmann 2003, S. 719-722).

Der Einsatz folgender drei Erlösmodelle bietet sich in diesem Kontext an: *usage based*, *performance based* und *value based*. Die Aufarbeitung der Literatur sowie Gespräche mit Experten aus der Praxis haben gezeigt, dass die Erlösmodellbezeichnungen untereinander oft synonym verwendet werden, und damit nicht einheitlich und abgrenzend (Harmon et al. 2005; Hinterhuber 2004; Hünerberg und Hüttmann 2003; Hüttmann 2003; Nagle und Hogan 2006; Sawhney 2004; Shapiro 2002; Weiss 2005; Westcott und Goransson 2006). Inhalt dieses Abschnitts ist es, eine Begriffsklärung und damit Systematisierung vorzustellen, die als Basis für strategische Entscheidungen herangezogen werden kann.

Mit *usage based* wird ein Erlösmodell bezeichnet, bei dem der Kunde in Abhängigkeit von seinem Nutzungsverhalten innerhalb einer Periode dem Anbieter einen vorab vereinbarten Betrag zu zahlen hat (Harmon et al. 2005, S. 8; Hünerberg und Hüttmann 2003, S. 718). Zur Bemessung des Nutzungsverhaltens kann beispielsweise die benötigte Anzahl an IT-Ausstattungen für Arbeitsplätze, die genutzte Kapazität eines Servers oder die nachgefragte Anzahl an Softwarelizenzen verwendet werden. Als bekannte Abrechnungsmethoden in der IT-Branche können an dieser Stelle z.B. Price per Client, Price per Seat oder Per-User Pricing erwähnt werden (Harmon et al. 2005, S. 7-8). Orientiert sich dieses Erlösmodell noch an dem „Input“, den der Kunde für seine weitere Wertschöpfung benötigt, setzen die beiden anderen innovativen Erlösmodelle dagegen am „Wertschöpfungsoutput“ des Kunden an. Das erzielte Leistungsniveau

(*performance based*) bzw. Leistungsergebnis (*value based*) fungieren dann als messbare Leistungsparameter zur Bewertung der erbrachten Leistung.

Bemessungsgrundlage des *performance based* Erlösmodells ist demzufolge das Versprechen des Anbieters, ein bestimmtes Leistungsniveau zu gewährleisten (Hünerberg und Hüttmann 2003, S. 718; Nagle und Hogan 2006, S. 57-59; Shapiro 2002). Wird das versprochene Leistungsniveau eingehalten (wie Verfügbarkeit des Servers, Reaktionszeiten bei Störungen, Erreichbarkeit von Hotlines usw.), hat der Kunde den vereinbarten Betrag, gegebenenfalls zuzüglich eines Bonus, an den Anbieter zu zahlen. Bei Nichterfüllung kann es im Gegenzug zu einer Abschlagszahlung kommen (Turner und Simister 2001, S. 459). Die Zielgrößen von Leistungsniveaus sind oftmals Gegenstand von SLAs zwischen Anbieter und Nachfrager (Larson 1998, S. 130).

Dient ein Leistungsergebnis als messbarer Parameter zur Bepreisung, kommt das *value based* Erlösmodell zum Einsatz (Hinterhuber 2004, S. 768; Hünerberg und Hüttmann 2003, S. 718; Nagle und Hogan 2006, S. 27-31; Westcott und Goransson 2006, S. 5). Im Zentrum steht hier die tatsächliche Erfolgsbeteiligung des Anbieters am Nutzenbeitrag für den Kunden. Die Bewertung des Nutzens muss dabei nicht nur auf rein monetären Kennzahlen wie Umsatzsteigerung oder Kostenreduktion beim Kunden beruhen, ebenso sind nicht-monetäre Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit, gesteigertes Expansions- oder Innovationspotenzial als qualitative Treiber des Kundennutzens vorstellbar. Gleichwohl sind nicht-monetäre Kennzahlen schwieriger zu quantifizieren und damit als Basis der Bepreisung nur mit verhältnismäßig hohem Aufwand valide implementierbar.

Bild 2 gibt einen Überblick über mögliche Werttreiber der einzelnen innovativen Erlösmodelle am Beispiel eines Call-Centers und zeigt dabei gleichzeitig die Zusammenhänge zwischen diesen auf. Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass, je mehr sich das Erlösmodell am Ergebnisbeitrag der Leistung beim Kun-

den orientiert, desto mehr kann das Erlösmodell am Kundennutzen ausgerichtet und dieser somit auch abgeschöpft werden.

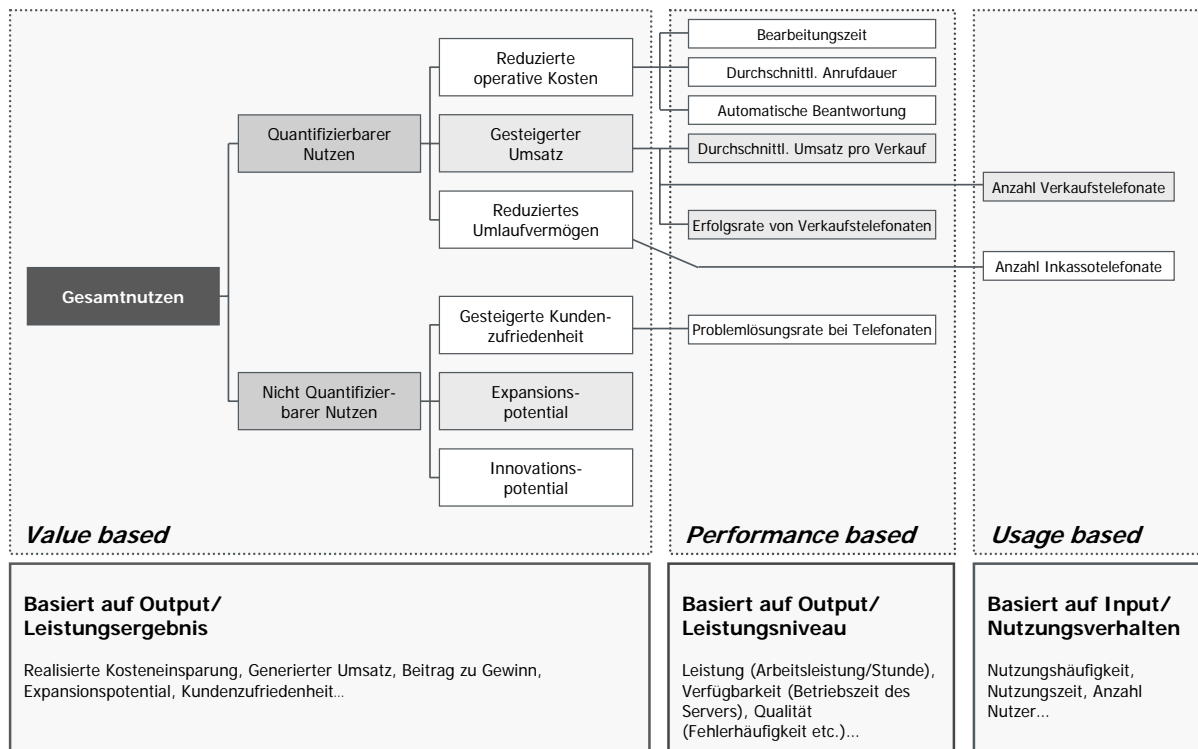


Bild 2 Werttreiber innovativer Erlösmodelle am Beispiel eines Call-Centers (in Anlehnung an A.T. Kearney 2003, S. 6)

Charakteristisch für innovative Erlösmodelle ist somit, dass sich der Anbieter stärker von Leistungsparametern des Kunden abhängig macht und er in Folge dessen auch Risiken übernimmt (Hünerberg und Hüttmann 2003, S. 729). Hinsichtlich einer effizienten und effektiven Leistungserbringung können dadurch Unsicherheiten beim Kunden reduziert und Anreize für den Anbieter erzeugt werden. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass diese Parameter direkt mit den Aktivitäten des Anbieters korrelieren bzw. der Einfluss externer Faktoren möglichst gering ist (Sykuta und Parcell 2002, S. 7). Nur dann, wenn der Anbieter unmittelbaren Einfluss nehmen und diesen auch nachvollziehen kann, ist der Einsatz innovativer Erlösmodelle für ihn interessant.

4 Verteilung von Entscheidungs- und Kontrollrechten

Neben der Gestaltung des Erlösmodells kann über die Verteilung von Entscheidungs- und Kontrollrechten Einfluss auf die Risikoallokation und infolgedessen auf die Anreizstrukturen im Rahmen der Geschäftsbeziehung genommen werden (Carson et al. 1999, S. 121). Eine entsprechende Verteilung kann auf zwei Arten stattfinden: über vertraglich fixierte Regelungen und über die Eigentumsverteilung (Ullrich 2004, S. 172-174).

Durch erstere ist festgelegt, welche Vertragspartei welche Aktivitäten im Rahmen der Geschäftsbeziehung auszuführen hat. Dies stellt einen elementaren Gegenstand der Geschäftsvereinbarung dar und kann klar im Vertragswerk geregelt werden (Carson et al. 1999, S. 122-124). Durch entsprechende Rechteverteilung (Eigen- versus Fremderstellung) können Risiken direkt zugeordnet und somit Anreize gezielt geschaffen werden.

Schwieriger gestaltet sich dies bei der Frage nach einer geeigneten Eigentumsverteilung. Während Eigentumsrechte in einem Vertrag zwar eindeutig einer Vertragspartei zugeschrieben werden können, ist die damit verbundene Anreizwirkung nicht augenscheinlich erkennbar (Carson et al. 1999, S. 124-126). Die Property Rights Theorie besagt, dass derjenige Vertragspartner die Eigentumsrechte an einer Sachleistung halten sollte, der dadurch deren Wert maximieren kann (Ullrich 2004, S. 172). Der Nachfrager steht demzufolge vor der Entscheidung, ob er eine Sachleistung kaufen oder vielmehr nur mieten bzw. leasen soll.

Die Verteilung von Entscheidungs- und Kontrollrechten wirft somit in Anlehnung an Ullrich (2004, S. 173-175) zwei Fragen auf: einerseits wer Aktivitäten ausführen („*make*“ oder „*let make*“), andererseits wer Eigentümer von Sachleistungen sein soll („*buy*“ oder „*rent*“).

Im Rahmen hybrider Wertschöpfung ist die erste Frage wie folgt zu beantworten: hybriden Produkten ist die Kombination von Sach- und Dienstleistungen zu einer integrierten Gesamtleistung zueigen. Daraus ergibt sich, dass ein Teil der Aktivitäten an bzw. mit den Sachleistungen vom Anbieter ausgeführt werden. Dies kann von relativ standardisierten Dienstleistungen wie Montage und Wartung einer IT-Anlage bis hin zu komplexeren Dienstleistungen wie dem Betreiben derselben reichen (Burianek et al. 2007, S. 12-14). Durch die konkrete Zuordnung der Teilaktivitäten zwischen den Vertragspartnern wird das konkrete Leistungsangebot des Anbieters determiniert. Je stärker dabei das Angebot einer Leistung mit Prozessen und Systemen des Kunden interagiert, desto mehr Risiken übernimmt der Anbieter (teilweise oder ganz) vom Kunden (Backhaus und Kleikamp 2001, S. 83-84).

Hieraus leitet sich die Beantwortung der zweiten Frage ab. Je komplexer das Leistungsangebot, d.h. je mehr spezifisches Wissen beispielsweise die Leistungserbringung benötigt (so z.B. das Betreiben einer IT-Anlage), desto sinnvoller erscheint es, die Sachleistung im Eigentum des Leistungsanbieters zu belassen (Ullrich 2004, S. 160-165). Er vermag in diesem Fall, die Sachleistung aufgrund seiner Kompetenz effizient und folglich Nutzen steigernd einzusetzen. Hinzu kommt, dass mit der Abwendung vom Produktverkauf hin zum Leistungsverkauf, die Sachleistung nicht mehr zwangsweise im Vordergrund steht. Der Nachfrager ist an der Lösung seiner Probleme interessiert, weniger an der Verantwortung für eine Sachleistung (Backhaus und Kleikamp 2001, S. 92).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Eigentumsfrage in Bezug auf die Anreizintensität schwieriger zu beantworten ist als die Frage, wer welche Aktivitäten ausführt. Erst in Abhängigkeit der Definition des Leistungsangebots konkretisiert sich die Entscheidung über eine geeignete Eigentumsverteilung. Gerade im Fall der hybriden Wertschöpfung aber ist die Vielfalt an Angebotsausprägungen mannigfaltig und die Entscheidungsbasis damit vielfältig (Burianek et al. 2007, S. 2).

5 Risikoverteilung in Folge der Vertragswahl

Die Verteilung des geschaffenen Wertes sowie die der Entscheidungs- und Kontrollrechte wurden als zentrale Elemente der Vertragsgestaltung in den vorigen Abschnitten näher erläutert. Im Folgenden soll nun deren Verknüpfung mit der Risikoallokation an zwei konkreten Beispielen aufgezeigt werden. In einem ersten Beispiel wird die Wirkung eines einzelnen Elements auf die Risikoverteilung betrachtet, im zweiten dann das Zusammenspiel beider Elemente.

Zunächst wird auf die Bedeutung der Erlösmodellwahl in Bezug auf eine qualitativ hochwertige Erbringung der vereinbarten Leistung (Qualitätsrisiko) eingegangen. Daran anschließend wird die anbieterseitige Übernahme technologischen Risikos diskutiert. Beide Risikoarten wurden im Rahmen zweier Forschungsworkshops, die mit Experten aus Wissenschaft und Praxis durchgeführt wurden (der erste mit 15 Teilnehmern im Mai 2007, der zweite mit 14 Teilnehmern im Juni 2007), als elementare Risiken im Zusammenhang hybrider Wertschöpfung identifiziert und in Bezug auf die Erlösmodellwahl analysiert.

5.1 Beispiel 1: Qualitätsrisiko

Das Angebot hybrider Produkte ist dadurch gekennzeichnet, dass im Zentrum des Leistungsversprechens weniger eine einzelne Sach- bzw. Dienstleistung steht als vielmehr der Nutzen, den das Leistungsbündel verspricht, und damit das Leistungsergebnis. Dies hat zum einen die Konsequenz, dass das Angebot für den Kunden je nach Nutzenversprechen an Transparenz verliert, da er unter Umständen nicht mehr genau beurteilen kann, welche Bestandteile der Leistungserbringung zugrunde liegen, und damit wie viel Aufwand der Anbieter aufbringt. Zum anderen bedarf das Angebot auf Anbieterseite des Aufbaus einer entsprechenden Kompetenz, um die versprochene Lösung auch erstellen zu können (Tuli et al. 2007). Dies kann in einem „Nicht-Wollen“ bzw. „Nicht-

Können“ seitens des Anbieters resultieren, was zu einer vergleichsweise schlechteren Leistungsqualität als bei Alternativenanbietern führt.

Um sich als Kunde vor diesen Unsicherheiten abzusichern, bietet sich der Einsatz leistungsabhängiger Erlösmodelle an. Diese schaffen dem Anbieter Anreize, ein gewisses Qualitätsniveau der Leistung sicherzustellen, weil dies direkt mit seiner Vergütung korreliert (Hüttmann 2003, S. 55; Turner und Simister 2001, S. 459). Die Qualität der Leistung kann sich in der Sicherstellung einer Nutzungsmöglichkeit (z.B. Anzahl zur Verfügung stehender und komplett ausgestatteter IT-Arbeitsplätze), der Erfüllung eines Leistungslevels (z.B. Ausfallsicherheit eines Servers) oder eines Leistungsergebnisses (z.B. Kosteneinsparung aufgrund IT-Unterstützung) widerspiegeln. Je nach vereinbartem Qualitätsindikator der Leistung bietet es sich nun an, das Erlösmodell direkt an diesen zu koppeln.

Basiert die Geschäftsbeziehung bspw. auf einer Verfügbarkeitsgarantie für den Kunden (z.B. Ausfallsicherheit eines Servers), bietet sich der Einsatz des Erlösmodells *performance based* an. Der Anbieter kennt die Leistungsfähigkeit seines Angebots und wird in diesem Fall solche messbaren Zielgrößen mit dem Kunden vereinbaren, deren Erreichung er über die Qualität seines Produktes gewährleisten kann (Hüttmann 2003, S. 56).

Umgekehrt eröffnet der Einsatz eines leistungsabhängigen Erlösmodells nun für den Anbieter die Möglichkeit, die aufgrund des höheren Nutzens gestiegene Zahlungsbereitschaft des Kunden besser abzuschöpfen (Nagle und Hogan 2006, S. 2-6). Je besser sich nach objektiven Kriterien (z.B. SLAs) die Qualität der erbrachten Leistung darstellt, desto mehr profitiert er davon.

Auch die Verteilung der Entscheidungs- und Kontrollrechte kann für diesen Risikofall natürlich eine Auswirkung auf die Anreizintensität des Angebots haben. Dies soll aber aus Platzgründen in diesem Beitrag nicht weiter vertieft werden.

5.2 Beispiel 2: Technologisches Risiko

Technologisches Risiko tritt vor allem dann auf, wenn eine Sachleistung (Hard- oder Software) über einen längeren Zeitraum hinweg für die Wertschöpfung eingesetzt wird. In diesem Fall wirft die zeitliche Komponente die Frage nach einer regelmäßigen, technischen Aktualisierung der Sachleistung auf (z.B. Softwareupdates). Dies ist besonders dann brisant, wenn die Sachleistung einer schnellen technischen Wandlungsrate unterworfen ist, die erhebliche Effizienzvorteile mit sich bringen würde (z.B. verbesserte Server-Performance). Ebenso relevant ist dieser Aspekt, wenn die Sachleistung in die Prozess- bzw. Systemlandschaft des Kunden eingebettet ist, die diesen technologischen Wandel kontinuierlich durchlebt und aus Kompatibilitätsgründen diesen auch der entsprechenden Sachleistung abverlangt.

Dieses Risiko kann der Kunde vermeiden, wenn er nicht mehr die Sachleistung an sich nachfragt (z.B. den Server), sondern die Leistung, für welche die Sachleistung eingesetzt wird (z.B. eine Serverkapazität). Das Leistungsergebnis rückt für ihn dann verstärkt in den Vordergrund, weniger die einzelnen Leistungskomponenten, die dafür eingesetzt werden (Backhaus und Kleikamp 2001, S. 88). Sein Interesse liegt demzufolge auf Nutzungs- bzw. Betriebsrechten, nicht auf Eigentumsrechten.

Der Anbieter kann auf diese Anforderungen reagieren, indem er das Leistungsangebot entsprechend ausgestaltet. Dies impliziert neben einem kundenspezifischen Leistungsversprechen auch den Verbleib der Eigentumsrechte an der Sachleistung bei ihm. Zur Garantie der kontinuierlichen technologischen Aktualisierung und damit der technischen Effizienz der Sachleistung kann nun noch der Einsatz eines innovativen Erlösmodells beitragen. Eine derartige Konstellation schafft dann nicht nur dem Kunden einen Mehrwert, sondern auch dem Anbieter.

Der Kunde kann sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren und zudem sicher sein, dass der Anbieter eine kontinuierliche Verbesserung der Sachleistung anstrebt, was die Funktionalität derselben sichert. Dies nicht zuletzt auch deswegen, weil der Anbieter Interesse daran haben wird, eine auf den Kunden zugeschnittene Sachleistung möglichst lang für den Zweck einzusetzen, für die sie konzipiert wurde. Andernfalls würde der Anbieter Gefahr laufen, auf den spezifischen Investitionskosten (als Konsequenz der Anpassung an Kundenanforderungen) sitzen zu bleiben (Backhaus 2003, S. 317). Das Fortbestehen einer Geschäftsbeziehung kann, neben sonstigen Faktoren, aber eben auch vom Leistungsvermögen der Sachleistung abhängen. Erfolgen hier keine ständigen Erneuerungen, kann die Attraktivität dieser schnell verloren gehen.

Der Anbieter kann Anpassungen an seiner Sachleistung in dem Maße vornehmen, wie er es (auch im Hinblick auf die Rentabilität) für sinnvoll erachtet. Er hat die hierfür erforderlichen Entscheidungs- und Kontrollrechte. Je besser er die vereinbarten Leistungsparameter wiederum erfüllt, desto mehr wirkt sich dies auf seine Vergütung aus.

6 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Artikel wurde die Bedeutung der Vertragsgestaltung im Kontext hybrider Wertschöpfung aufgezeigt. Die Verlagerung des Leistungsversprechens von einem reinen Sach- bzw. Dienstleistungsverkauf hin zu einem Nutzenverkauf ermöglicht und erfordert gleichermaßen die Abwendung von klassischen Vertragsgestaltungsprinzipien. Grundlegende Elemente der Vertragsgestaltung sind entsprechend dem hybriden Leistungsgedanken anzupassen: Verteilung des geschaffenen Werts, der Entscheidungs- und Kontrollrechte sowie des Risikos.

Schafft es ein Unternehmen, den Gedanken der „Wertschaffung für den Kunden“, also das explizite Leistungsversprechen, in der Vertragsgestaltung auf-

zugreifen, besteht die Chance für eine deutliche Wettbewerbsdifferenzierung. Der Einsatz innovativer Erlösmodelle, die an der Wertschöpfung beim Kunden ansetzen und nicht mehr klassischerweise allein am Erstellungsaufwand der Sach- bzw. Dienstleistung, führt zu einer Risikoverteilung zwischen den Vertragsparteien und schafft somit auf beiden Seiten gleichermaßen Anreize. Der Anbieter erhält neue Möglichkeiten zur optimalen Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften, der Nachfrager Garantien für ein qualitativ hochwertiges Leistungsergebnis.

Aktuell ist die Verbreitung der vorgestellten innovativen Erlösmodelle in der Praxis noch recht gering. Während in der IT-Branche schon einige erfolgreiche Beispiele existieren, ist der Einsatz bspw. im Maschinen- und Anlagenbau noch sehr selektiv. Dies liegt einerseits an mangelnder Anbieterkompetenz hinsichtlich der organisationalen Implementierung der für solche Verfahren notwendigen Prozesse und Managementsysteme begründet, andererseits an fehlendem Vertrauen seitens der Kunden. Diese sind herkömmliche Geschäftsmodelle gewohnt und nur langsam für eine Innovation auf diesem Gebiet zu begeistern. Gerade für die Vertragsgestaltung im Kontext hybrider Wertschöpfung besteht noch wissenschaftlicher Forschungsbedarf, um ein schärferes Bild zu erhalten. So können Anbieter sich auch neben den hier besprochenen, technischen Risiken an wirtschaftlichen Risiken des Nachfragers, wie Auslastung des Investitionsguts, Betriebsverfügbarkeit usw. beteiligen. Eine Erweiterung und Verfeinerung dieser Gegenüberstellung von Risikoarten und Vertragselementen ist Gegenstand weitergehender Untersuchungen. Insbesondere die komplementäre Rolle der Eigentumsverteilung bei der Risikoallokation soll tiefer analysiert werden.

Des Weiteren ist nicht nur der geschlossene Vertrag kritischer Erfolgsfaktor einer Geschäftsbeziehung, ebenso bedürfen die Ausgestaltung interner Aktivitäten, Prozesse und Kompetenzen, die mit hybrider Wertschaffung und -aneignung in Verbindung stehen, großer Beachtung.

Erst die Summe dieser Perspektiven garantiert den Erfolg hybrider Wertschöpfung.

Literaturverzeichnis

- Argyres, Nicholas; Bercovitz, Janet; Mayer, Kyle J.* (2007): Complementarity and Evolution of Contractual Provisions: An Empirical Study of IT Services Contracts. In: *Organization Science* 18 (1), S. 3-19.
- Argyres, Nicholas; Mayer, Kyle J.* (2004): Contract Design Capabilities and Contract Performance by High Technology Firms: Implications for the Roles of Lawyers, Managers and Engineers. <http://www.isnie.org/ISNIE04/Papers/argyresmayerisnie.pdf>. Abruf am 2007-07-20.
- A.T. Kearney* (2003): Finding New Answers To the Pricing Question: What's It Worth to the Customer?. http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Value_Based_Pricing_S.pdf. Abruf am 2007-07-11.
- Backhaus, Klaus* (2003): *Industriegütermarketing*. 7. Auflage, Vahlen, München.
- Backhaus, Klaus; Kleikamp, Christian* (2001): Marketing von investiven Dienstleistungen. In: *Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert* (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 73-101.
- Berends, Kees* (2000): Cost plus incentive fee contracting - experiences and structuring. In: *International Journal of Project Management* 18 (3), S. 165-171.
- Böhmman, Tilo; Krcmar, Helmut* (2007): Hybride Produkte: Merkmale und Herausforderungen. In: *Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd* (Hrsg.): *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen*. 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 239-255.
- Burianek, Ferdinand; Ihl, Christoph; Bonnemeier, Sebastian; Reichwald, Ralf* (2007): Typologisierung hybrider Produkte – Ein Ansatz basierend auf

der Komplexität der Leistungserbringung. In: Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Information, Organisation und Management der TU München (1).

Carson, Stephen J.; Devinney, Timothy M.; Dowling, Grahame R.; John, George (1999): Understanding Institutional Designs Within Marketing Value Systems. In: *Journal of Marketing* 63 (Special Issue), S. 115-130.

Farr, John V. (2001): Commodities and value-based pricing of engineering services. In: *Journal of Management in Engineering* 17 (4), S. 224-228.

Gebauer, Heiko; Friedli, Thomas (2005): Behavioral implications of the transition process from products to services. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 20 (2), S. 70-78.

Harmon, Robert; Raffo, David; Faulk, Stuart (2005): Value-based Pricing For New Software Products: Strategy Insights for developers. <http://cpd.ogi.edu/MST/CapstoneSPR2005/VBSP.pdf>. Abruf am 2007-07-11.

Hinterhuber, Andreas (2004): Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making. In: *Industrial Marketing Management* 33 (8), S. 765-778.

Hünerberg, Reinhard; Hüttmann, Axel (2003): Performance as a Basis for Price-setting in the Capital Goods Industry: Concepts and Empirical Evidence. In: *European Management Journal* 21 (6), S. 717-730.

Hüttmann, Alex (2003): Leistungsabhängige Preiskonzepte im Investitionsgütergeschäft - Funktion, Wirkung, Einsatz. 1.Auflage, DUV, Wiesbaden.

Kalnins, Arturs; Mayer, Kyle J. (2004): Relationships and Hybrid Contracts: An Analysis of Contract Choice in Information Technology. In: *The Journal of Law, Economics & Organization* 20 (1), S. 207-229.

- Kersten, Wolfgang; Zink, Thomas; Kern, Eva-Maria* (2006): Wertschöpfungsnetzwerke zur Entwicklung und Produktion hybrider Produkte: Ansatzpunkte und Forschungsbedarf. In: *Blecker, Thorsten; Gemünden, Hans Georg* (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke. 1. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 189-202.
- Knaus, Andreas* (2006): Service Level Management einführen. In: *digital business* (1), S. 56-57.
- Korell, Markus; Ganz, Walter* (2000): Design hybrider Produkte – Der Weg vom Produkthersteller zum Problemlöser. In: *Bullinger, Hans-Jörg* (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Kreativität: Strategien, Konzepte und Werkzeuge zur Steigerung der Dienstleistungsperformance. 1. Auflage, IAO, Wiesbaden, S. 153-159.
- Larson, Kent D.* (1998): The role of service level agreements in IT service delivery. In: *Information Management & Computer Security* 6 (3), S. 128-132.
- Nagle, Thomas T.; Hogan, John E.* (2006): The Strategy and Tactics of Pricing - A Guide to Growing More Profitably. 4. Auflage, Pearson Education, Upper Saddle River - New Jersey.
- Nemeth, Robert; Ohlhausen, Peter* (2000): Praxisbeispiel Siemens Medizintechnik – Erhöhung der Kundenperformance durch die Generierung hybrider Produkte. In: *Bullinger, Hans-Jörg* (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Kreativität: Strategien, Konzepte und Werkzeuge zur Steigerung der Dienstleistungsperformance. 1. Auflage, IAO, Wiesbaden, S. 171-177.
- Oliva, Rogelio; Kallenberg, Robert* (2003): Managing the Transition from Products to Services. In: *International Journal of Service Industry Management* 14 (2), S. 160-172.

- Reichwald, Ralf; Bastian, Christina; Lohse, Christoph* (2000): Vertriebsmanagement im Wandel – neue Anforderungen an die Gestaltung der Kundenschnittstelle. In: *Reichwald, Ralf; Bullinger, Hans-Jörg* (Hrsg.): Vertriebsmanagement. 1. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 3-34.
- Sawhney, Mohanbir* (2004): Triology Corporation: Customer Value-Based Pricing. In: Harvard Business Online (January).
- Seifert, Peter* (2004): Modulare Vertragskonzeption bis hin zur Realisierung von Betreibermodellen. In: *Meier, Horst* (Hrsg.): Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau. 1. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 243-268.
- Shapiro, Benson P.* (2002): Performance-Based Pricing is More Than Pricing. <http://hbswk.hbs.edu/item/3021.html>. Abruf am 2007-07-11.
- Spath, Dieter; Demuß, Lutz* (2003): Entwicklung hybrider Produkte – Gestaltung materieller und immaterieller Leistungsbündel. In: *Bullinger, Hans-Jörg; Scheer, August-Wilhelm* (Hrsg.): Service Engineering - Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. 1. Auflage, Springer, Berlin, S. 469-506.
- Stremersch, Stefan; Tellis, Gerard J.* (2002): Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing. In: *Journal of Marketing* 66 (1), S. 55-72.
- Stremersch, Stefan; Wuyts, Stefan; Frambach, Ruud T.* (2001): The purchasing of full-service contracts: an exploratory study within the industrial maintenance market. In: *Industrial Marketing Management* 30 (1), S. 1-12.
- Sykuta, Michael; Parcell, Joseph* (2002): Contract Structure and Design in Identity Preserved Soybean Production. In: Working Paper Contracting and Organizations Research Institute (1).

- Tuli, Kapil R.; Kohli, Ajay K.; Bharadwaj, Sundar G. (2007): Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. In: Journal of Marketing 71 (3), S. 1-17.*
- Turner, J. Rodney; Simister, Stephen J. (2001): Project contract management and a theory of organization. In: International Journal of Project Management 19 (8), S. 457-464.*
- Ullrich, Frank (2004): Verdünnte Verfügungsrechte. 1. Auflage, DUV, Wiesbaden.*
- Weiss, Michael N. (2005): Leistungsbasierte Abrechnungsmodelle. In: InformationWeek Special IT Outsourcing (3. März), S. 1-4.*
- Westcott, Jim; Goransson, Lars (2006): Business Value Pricing: Using IT Innovation to Power Business Results. http://www-03.ibm.com/innovation/ca/en/pdf/WP_Final_CG28N.pdf. Abruf am 2007-07-11.*