

**Vertriebsseitige Herausforderungen
bei industriellen Betreibermodellen:
Eine integrierte Betrachtung
der Anbieter- und Nachfragerperspektive**

Dissertation

zur Erlangung der Würde eines
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
der Fakultät Wirtschaftswissenschaften
der Technischen Universität Dortmund

vorgelegt von

Stefan Ruffer

aus Münster

2018

Gutachter:

Professor Dr. Tobias Schäfers

Professor Dr. Andreas Eggert

Vorwort

Bekanntermaßen ist ein zentrales Merkmal der Leistungserstellung auf Industriegütermärkten die Partizipation verschiedener Akteure. Dieses Charakteristikum beschreibt, dass der Erfolg einer erarbeiteten industriellen Lösung maßgeblich durch das Mitwirken verschiedener Personen auf der Anbieter- und Nachfragerseite beeinflusst wird. Diese Erkenntnis ist fast 50 Jahre alt und - wie der Kontext industrieller Betreibermodelle zeigt - aktueller denn je. In meinen vier Jahren als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing und an der Juniorprofessur Technologie- und Industriegütermarketing der Technischen Universität Dortmund habe ich erfahren, dass die Partizipation auch ein zentrales Merkmal einer Promotion darstellt. Denn der Erfolg meines „Leistungserstellungsprozesses“ wurde entscheidend durch verschiedene Menschen beeinflusst, denen ich an dieser Stelle herzlich danken möchte.

Der größte Dank gilt meinem akademischen Betreuer Herrn Professor Dr. Tobias Schäfers. Als Mentor, Impulsgeber und Problemlöser hat er mein Dissertationsprojekt mit viel Leidenschaft und Verständnis vom „leeren Blatt“ bis zum abgeschlossenen Projekt begleitet. Sein Gespür für spannende Aspekte und seine methodische Umsicht haben einen wesentlichen Beitrag zum Ergebnis dieser Dissertation geleistet. Herzlich danke ich auch Herrn Professor Dr. Andreas Eggert für die Übernahme der Zweitbegutachtung meiner Dissertation. Seine Expertise auf meinem Forschungsgebiet und die damit verbundenen konstruktiven Anregungen zu meinem Projekt habe ich auf zahlreichen Dissertantenwerkstätten als große Bereicherung empfunden. Darüber hinaus danke ich Herrn Professor Dr. Hartmut H. Holzmüller für die Mitwirkung in meiner Promotionskommission, die stets offene Tür in meiner Zeit als Doktorand und die große Empathie während der Anfertigung meiner Dissertation. Für den Vertrauensvorschuss, das überwältigende Engagement und den Glauben an mein Projekt danke ich zudem allen Interviewteilnehmern meiner Studien. Ohne Sie, liebe Praktiker, wäre diese Dissertation nicht zustande gekommen. Außerdem gilt mein Dank Thorsten Autmaring, Martin Hammeke, Maximilian Rohrer, Marcel Rose sowie Patrick Zelbel, die mich bei der Erhebung und Transkription des Datenmaterials tatkräftig unterstützt haben.

Als wissenschaftlicher Mitarbeiter durfte ich gleichzeitig auch Teil eines großartigen, wissenschaftlichen Teams am Lehrstuhl für Marketing sein. Dafür danke ich meinen Wegbegleitern und „Leidensgenossen“ Nicole Ahl-Selbstaedt, Thorsten Autmaring, Dr. Gerrit Cziehso, Ulya Faupel, Sabrina Heix, Andreas Kessenbrock, Dr. Sarah Köcher, Dr. Sören Köcher, Xenia

Raufeisen, Svenja Rebsch, Dr. Moritz vom Hofe und Dr. Linda Wulf. Die angenehme Zusammenarbeit, das verständnisvolle Miteinander und die zahlreichen Konferenzreisen haben sowohl die Durchführung meines Projekts massiv erleichtert als auch für unvergessliche Erlebnisse gesorgt.

Für die Anfertigung meiner Dissertation habe ich auch außerhalb des akademischen Kosmos große Unterstützung erhalten. Hier danke ich zunächst dem Team der Eißbar in Münster, das mich in meinen Schreibphasen außerhalb der Universität mit einer scheinbar grenzenlosen Kreativität zum Mittag versorgt hat. Einen erheblichen Beitrag zum Gelingen des Dissertationsprojekts hat auch mein Freundeskreis geleistet. Neben meinen Freunden aus der Münsteraner „Grillen-Gruppe“ haben mich mit Ablenkung, einem offenen Ohr und viel Verständnis die „Jungs aus der Heimat“ unterstützt. Dabei danke ich stellvertretend Sebastian Bernsdorf und Marco Zöger. Es macht mich glücklich, dass sich unsere Freundschaft seit mehr als zehn Jahren über Landesgrenzen und zeitliche Herausforderungen hinwegsetzt!

Schließlich widme ich meine akademische Abschlussarbeit Menschen eines kleinen Personenkreises, die mein Promotionsprojekt von Beginn an eng begleitet haben. Meinen Eltern Kerstin und Dyrk, die in den letzten Jahren ein unerschöpfliches Verständnis für meine Ausbildung aufgebracht haben und jeden Schritt meines Lebenswegs bedingungslos unterstützt haben. Meiner Freundin Leonie, die während meiner Promotion auf viel gemeinsame Zeit verzichten musste, meine Launen geduldet hat und mich liebevoll motiviert hat, wenn mir es schwerfiel.

Danke, dass Ihr diesen Weg mit mir mitgegangen seid!

Stefan Ruffer
im Oktober 2018

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	II
INHALTSVERZEICHNIS	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
TABELLENVERZEICHNIS	VIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	X
1. EINLEITUNG ZUR DISSERTATION	1
1.1 BEDEUTUNG INDUSTRIELLER BETREIBERMODELLE FÜR WISSENSCHAFT UND PRAXIS	2
1.2 ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN DER DISSERTATION	6
1.3 AUFBAU DER DISSERTATION.....	11
2. ESSAY 1: VERTRIEB INDUSTRIELLER BETREIBERMODELLE - EINE KONZEPTIONELLE VERORTUNG UND STRUKTURIERTE LITERATURRECHERCHE	13
2.1 MOTIVATION ZUR STUDIE	14
2.2 METHODISCHES VORGEHEN ZUR LITERATURAUSWAHL	17
2.3 ERGEBNISSE DER LITERATURRECHERCHE.....	20
2.3.1 Konzeptualisierung des Betreibermodell-Begriffs.....	20
2.3.1.1 Begriffliche Abgrenzung industrieller Betreibermodelle	20
2.3.1.2 Leistungsmerkmale industrieller Betreibermodelle	21
2.3.1.3 Abrechnungsmodelle bei industriellen Betreibermodellen.....	24
2.3.2 Forschungsstand zu Betreibermodellen im Industriegüterkontext	26
2.3.2.1 Systematische Erfassungen des Erkenntnisstands.....	27
2.3.2.2 Motive und Ausprägungsformen	28
2.3.2.3 Herausforderungen bei der Umsetzung	30
2.3.2.4 Analyse von Risiken und finanziellen Konsequenzen	31
2.3.2.5 Erkenntnisse zum Vertrieb	32
2.3.3 Forschungsstand übergeordneter Betreibermodell-Konzepte.....	36
2.3.3.1 Beiträge zum Solution Selling Ansatz	36
2.3.3.2 Beiträge zur Service Transition	41
2.3.3.3 Beiträge zum Value-Based Selling Ansatz	45
2.3.3.4 Beiträge zum Solution Sourcing	48
2.3.4 Verdichtung der Erkenntnisse.....	52

2.4 SCHLUSSBETRACHTUNGEN	57
2.4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	57
2.4.2 Schlussfolgerungen für die Wissenschaft.....	58
3. ESSAY 2: EINE ANBIETERSEITIGE EXPLORATION VON HERAUSFORDERUNGEN BEIM VERTRIEB INDUSTRIELLER BETREIBERMODELLE	61
3.1 MOTIVATION ZUR STUDIE	62
3.2 LITERATURÜBERBLICK ZUM ANGEBOT INDUSTRIELLER LÖSUNGEN	64
3.3 METHODISCHES VORGEHEN.....	67
3.4 EMPIRISCHE ERGEBNISSE	71
3.4.1 Beschreibung der vertriebsseitigen Herausforderungen	71
3.4.1.1 Interessentengewinnung	71
3.4.1.2 Anforderungserhebung.....	74
3.4.1.3 Lösungserarbeitung	75
3.4.1.4 Einwandbehandlung.....	76
3.4.1.5 Vertragsabschluss.....	77
3.4.1.6 Betriebsphase	78
3.4.1.7 Vertriebsorganisation	80
3.4.1.8 Vertriebsmitarbeiter	82
3.4.1.9 Vergütungskonzepte	83
3.4.2 Diskussion der empirischen Ergebnisse.....	85
3.4.2.1 Berücksichtigung der Geschäftsmodelleigenschaften im Vertriebsprozess	85
3.4.2.2 Anforderungserhebung als exploratives Vertriebselement	88
3.4.2.3 Vertriebsprozess-Optimierung durch angepasste Vergütungskonzepte	89
3.5 SCHLUSSBETRACHTUNGEN	91
3.5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	91
3.5.2 Schlussfolgerungen für die Wissenschaft.....	92
3.5.3 Schlussfolgerungen für die betriebliche Praxis.....	93
4. ESSAY 3: EINE ANFORDERUNGSEXPLORATION AN DEN VERTRIEB INDUSTRIELLER BETREIBERMODELLE AUS DER KUNDENPERSPEKTIVE.....	95
4.1 MOTIVATION ZUR STUDIE	96
4.2 LITERATURÜBERBLICK ZUR NACHFRAGE INDUSTRIELLER LÖSUNGEN	99
4.3 METHODISCHES VORGEHEN.....	101

4.4 EMPIRISCHE ERGEBNISSE	106
4.4.1 Beschreibung der Besonderheiten bei der Nachfrage industrieller Betreibermodelle....	106
4.4.1.1 Kooperative Leistungserstellung bei der Konzeption	107
4.4.1.2 Beschaffung von Versorgungssicherheit	109
4.4.1.3 Erhöhter Abstimmungsbedarf im Beschaffungsprozess	111
4.4.1.4 Reduzierte Verantwortlichkeit in der Betriebsphase	113
4.4.2 Kundenbezogene Anforderungen an den Vertrieb industrieller Betreibermodelle	115
4.4.2.1 Beschreibung der Ergebnisse aus der Means-End-Chain-Analyse	115
4.4.2.2 Diskussion übergeordneter Vertriebsanforderungsmuster	122
4.5 SCHLUSSBETRACHTUNGEN	125
4.5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	125
4.5.2 Schlussfolgerungen für die Wissenschaft	127
4.5.3 Schlussfolgerungen für die betriebliche Praxis	129
5. STUDIENÜBERGREIFENDE DISKUSSION	131
5.1 ZUSAMMENFASSUNG DER STUDIEN	132
5.2 REFLEXION DES BEITRAGS FÜR DIE WISSENSCHAFT	134
5.3 REFLEXION DES BEITRAGS FÜR DIE BETRIEBLICHE PRAXIS	136
5.4 FORSCHUNGSAUSBLICK FÜR DEN UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND	141
LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	143

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Typologie zu IBM-Abrechnungsmodellen.....	26
Abbildung 2: Inhaltliche Zusammenhänge ausgewählter Publikationen zum IBM-Vertrieb ...	53
Abbildung 3: Forschungsrahmen vertriebsrelevanter IBM-Bereiche.....	56
Abbildung 4: Herausforderungen bei primären und sekundären IBM-Vertriebsaktivitäten	72
Abbildung 5: Übersicht zu den Besonderheiten bei der IBM-Nachfrage	106
Abbildung 6: Hierarchical Value Map für den IBM-Vertrieb.....	117
Abbildung 7: Übergeordnete Anforderungsmuster an den IBM-Vertrieb.....	123
Abbildung 8: Integrierter Handlungsrahmen zur Umsetzung des IBM-Vertriebs.....	137

Tabellenverzeichnis

1. Einleitung zur Dissertation

Tabelle 1: Zentrale Forschungsbeiträge mit Implikationen für die IBM-Vertriebsfunktion	6
Tabelle 2: Verortung der Zielhierarchie in der Literatur	10
Tabelle 3: Überblick zu den Essays der Dissertation	12

2. Essay 1: Vertrieb industrieller Betreibermodelle - Eine konzeptionelle Verortung und strukturierte Literaturrecherche

Tabelle 4: Datengrundlage für die Literaturrecherche	18
Tabelle 5: Merkmalsausprägungen des Datensatzes für die Literaturrecherche	19
Tabelle 6: Überblick ausgewählter definitorischer Ansätze zu IBM	21
Tabelle 7: Deskriptive Aufnahme des empirischen Forschungsstands zu IBM	27
Tabelle 8: Ausgewählte Beiträge des Forschungsbereichs "Industrielle Betreibermodelle" ..	35
Tabelle 9: Ausgewählte Beiträge des Forschungsbereichs "Solution Selling"	40
Tabelle 10: Vertriebsbezogene Fähigkeiten für die Service Transition	42
Tabelle 11: Ausgewählte Beiträge des Forschungsbereichs "Service Transition"	44
Tabelle 12: Ausgewählte Beiträge des Forschungsbereichs "Value-based Selling"	47
Tabelle 13: Ausgewählte Beiträge des Forschungsbereichs "Solution Sourcing"	51

3. Essay 2: Eine anbieterseitige Exploration von Herausforderungen beim Vertrieb industrieller Betreibermodelle

Tabelle 14: Übersicht und Beschreibung der Stichprobe zur Studie 2	69
Tabelle 15: Reflexion zur wissenschaftlichen Güte der Studie	70
Tabelle 16: Herausforderungen bei der IBM-Interessentengewinnung	73
Tabelle 17: Herausforderungen bei der Anforderungserhebung für ein IBM	75
Tabelle 18: Herausforderungen bei der vertriebsseitigen Lösungserarbeitung	76
Tabelle 19: Herausforderungen beim Umgang mit Einwänden	77
Tabelle 20: Herausforderungen beim Vertragsabschluss für ein IBM	78
Tabelle 21: Herausforderungen für den Vertrieb in der IBM-Betriebsphase	79
Tabelle 22: Organisationale Herausforderungen im IBM-Vertrieb	81
Tabelle 23: Herausforderungen bei der Personalwirtschaft im IBM-Vertrieb	83
Tabelle 24: Herausforderungen bei der Incentivierung von IBM-Vertriebsmitarbeitern	85

4. Essay 3: Eine Anforderungsexploration an den Vertrieb industrieller Betreibermodelle aus der Kundenperspektive

Tabelle 25: Übersicht und Beschreibung der Stichprobe zur Studie 3	103
Tabelle 26: Reflexion zur wissenschaftlichen Güte der Studie	105
Tabelle 27: Besonderheiten der Nachfrage durch kooperative Leistungserstellung	108
Tabelle 28: Besonderheiten durch die Nachfrage von Versorgungssicherheit	110
Tabelle 29: Besonderheiten durch erhöhten Abstimmungsbedarf in der Nachfragephase ..	112
Tabelle 30: Besonderheiten durch reduzierte Verantwortlichkeit in der Betriebsphase	114
Tabelle 31: Übersicht der Means-End-Chain-Inhalte zum IBM-Vertrieb	115
Tabelle 32: Attribute der Hierarchical Value Map	118
Tabelle 33: Funktionale Konsequenzen der Hierarchical Value Map	119
Tabelle 34: Psychosoziale Konsequenzen der Hierarchical Value Map	120
Tabelle 35: Werte der Hierarchical Value Map	121

5. Studienübergreifende Diskussion

Tabelle 36: Zentraler Erkenntnisgewinn der Dissertation	133
---	-----

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2G	Business-to-Governance
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
HVM	Hierarchical Value Map
IBM	Industrielle Betreibermodelle
IP	Interviewpartner
VBS	Value-based Selling
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

1.

Einleitung zur Dissertation

*„Contracting gehört zu den
am stärksten wachsenden Einsatzbereichen unseres Unternehmens.“*

Thomas Kaeser, Vorstandsvorsitzender der Kaeser Kompressoren SE
im Interview zu industriellen Betreibermodellen in der Druckluftindustrie (SCOPE, 2017)

1.1 Bedeutung industrieller Betreibermodelle für Wissenschaft und Praxis

Der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft hat sich in der letzten Dekade auch auf Industriegütermärkten vollzogen (Gebauer et al., 2012; Kowalkowski, Gebauer & Oliva, 2017b). So ist ein kontinuierlicher Anstieg in der Nachfrage nach industriellen Dienstleistungen erkennbar (Kindström & Kowalkowski, 2014; Oliva & Kallenberg, 2003). Dabei haben beispielsweise Maschinen- und Anlagenbauer aus Deutschland ihre Umsatzerlöse aus dem industriellen Dienstleistungsgeschäft zwischen 1991 und 2016 um 50 Prozent erhöht (Illner et al., 2017). Erklärungsansätze für diese Entwicklungen finden sich im anhaltenden Trend zum Outsourcing von unternehmensinternen Prozessen (z. B. in Randbereichen der eigenen Wertschöpfung) (Fromm, Wong & Schirrmann, 2014; Sumo et al., 2016), der Digitalisierung von betrieblichen Abläufen (z. B. durch die Überführung von Wertschöpfungsprozessen in digitale Leitsysteme) (Coreynen, Matthyssens & van Bockhaven, 2017; Erkoyuncu, Roy & Shehab, 2014) sowie der zunehmenden Verzahnung von Produkten und Dienstleistungen in Lösungsbündeln (Kowalkowski et al., 2015).

Für Anbieter eröffnen sich im industriellen Dienstleistungsgeschäft vielfältige Möglichkeiten. Es können beispielsweise Umsatz- und Gewinnpotenziale durch die Erschließung neuer Dienstleistungs-Marktsegmente generiert (Oliva & Kallenberg, 2003; Windahl & Lakemond, 2006), eine Differenzierung im Wettbewerb vorgenommen (z. B. durch das Angebot umfassenderer Leistungsbestandteile) (Sharma & Iyer, 2011; Tuli, Kohli & Bharadwaj, 2007; Vandermerwe & Rada, 1988) oder eine engere Anbieter-Nachfrager-Beziehung aufgebaut werden (z. B. durch den Aufbau strategischer Allianzen in Wertschöpfungsnetzwerken) (Hui-kkola, Kohtamäki & Rabetino, 2016; Kindström & Kowalkowski, 2014; Ulaga & Eggert, 2006).

Eine Opportunität zur Nutzung dieser Potenziale stellen industrielle Betreibermodelle (IBM) dar, da ihnen derartige Leistungsmerkmale unterstellt werden können (Eßig et al., 2016; Hornschild, Kinkel & Lay, 2004; Randall, Pohlen & Hanna, 2010). Innerhalb der Literatur werden diese Leistungsbündel unter den Begriffen „Performance-based Contracting“ (Hypko, Tilebein & Gleich, 2010b; Sumo et al., 2016), „Performance-based Logistics“ (Glas, Hofmann & Eßig, 2013; Randall, Pohlen & Hanna, 2010) und „Outcome-based Contracting“ (Böhm et al., 2016; Ng, Ding & Yip, 2013) subsumiert. Bei IBM handelt es sich um Geschäftsmodelle, bei denen ein Investitionsgut gegen ein nutzenbasiertes Entgelt in einem vertraglich ver-

einbarten Umfang dem Kunden zur Verfügung gestellt wird (Freiling, 2003; Hou & Neely, 2017; Hypko et al., 2010b; Kim, Cohen & Netessine, 2007; Kohtamäki & Helo, 2015). Typischerweise verbleiben damit die eigentumsbezogenen Pflichten einer Ressource beim Lieferanten der Leistung (Böhm et al., 2016; Kleemann & Eßig, 2013; Lay, Schroeter & Biege, 2009).

In der *Wissenschaft* werden IBM seit den 2000er Jahren intensiver betrachtet (Meier & Zuther, 2000; Spath & Demuß, 2001; Wiendahl & Harms, 2001). So werden in verschiedenen Analysen beispielsweise die konzeptionelle Ausgestaltung von IBM erarbeitet (Belz & Wünsche, 2007; Hypko et al., 2010b; Lay et al., 2009), Vor- und Nachteile des Konzepts diskutiert (Hypko, Tilebein & Gleich, 2010a; Ng et al., 2012), der Umgang mit veränderter Risikoübernahme eruiert (Gruneberg, Hughes & Ancell, 2007; Hou & Neely, 2017; Neely, 2008; Ning et al., 2018), Herausforderungen bei der Umsetzung von IBM exploriert (Kleemann & Eßig, 2013; Ng & Nudurupati, 2010) oder auch ein positiver Einfluss von IBM auf die Zuverlässigkeit von Ressourcen belegt (Guajardo et al., 2012).

Innerhalb der *betrieblichen Praxis* sind IBM-Geschäftsmodelle bereits in einigen Branchen verbreitet (Schuh et al., 2006; Thomin, 2015). Ein in der Literatur häufig zitiertes Beispiel findet sich im Zuliefergeschäft der Flugzeugindustrie beim Turbinen-Hersteller Rolls-Royce (Böhm et al., 2016; Kim et al., 2007; Neely, 2008; Ng et al., 2012). Mit dem Konzept „Power-by-the-Hour“ gehörte das Unternehmen im Jahr 1962 zu den ersten Maschinen- und Anlagenbauern, die IBM flächendeckend einführten (Rolls-Royce, 2012). Grundidee des Geschäftsmodells ist ein vertraglich vereinbartes Nutzungsentgelt, welches der Kunde je in Anspruch genommener Betriebsstunde für das Triebwerk zahlt (Fromm et al., 2014; Smith, 2013). Das Geschäftsmodell wird bis heute mit dem Service-Produkt „Rolls-Royce CorporateCare®“ erfolgreich vertrieben (Rolls-Royce, 2012). So hat der Rolls-Royce-Konzern im Jahr 2011 mehr als die Hälfte seines Jahresumsatzes durch Dienstleistungen erzielt, wovon ein Großteil aus dem Turbinen-IBM resultiert (Erol & Friedl, 2012).

Durch die ansteigende Lösungsorientierung und der Herausforderung der Wettbewerbsdifferenzierung auf Industriegütermärkten erhalten IBM für B2B-Anbieter eine zunehmende Attraktivität (Ng et al., 2013). Zudem stellen gegenwärtige Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung von Prozessen einen IBM-Treiber dar (Coreynen et al., 2017; van Husen, 2016). Durch verbesserte Möglichkeiten der Vernetzung von Produktionsanlagen können Lieferanten den Betrieb einer Anlage auch aus der Ferne effizient verantworten (z. B. durch computergestützte und automatisierte Fernüberwachungssysteme) (Thomin, 2015; vbw, 2014).

Weiterhin eröffnen große Datenmengen und damit einhergehende exklusive Auswertungsmöglichkeiten neue Potenziale im Bereich der vorausschauenden Wartung und optimalen Ressourcenauslastung (Giersberg, 2015). Einen weiteren Treiber für IBM stellen innovative Technologien dar. Das Fallbeispiel von 3D-Druckern zeigt, dass durch eine nutzenbasierte Zahlung dem Kunden das Investitionsrisiko bei Innovationen genommen werden kann (Böhler, 2015; Hund et al., 2016). Diese Gründe führen zum zwischenzeitlichen Angebot vergleichbarer IBM in der Druck- und Kopierindustrie (Rapaccini & Visintin, 2014), in der Druckluftindustrie (Dudda, Radgen & Schmid, 2004; Hornschild, Kinkel & Lay, 2003; Lay, 2007; Weißfloch & Geldermann, 2016) oder auch in der Medizintechnik (Lay, 2007; Schwegel & Distler, 2015).

Ferner gewinnen IBM durch *soziokulturelle Entwicklungen* aktuell an Bedeutung. Durch eine Vielzahl an nutzen- und zugangsbasierten Geschäftsmodellen aus dem Konsumentenkontext konnten bereits Indikatoren erfasst werden, die auf einen Rückgang der Bedeutung des Eigentums eines Guts schließen lassen (Schaefers, Lawson & Kukar-Kinney, 2016). Konsumentenseitige Erfahrungen mit derartigen Geschäftsmodellen beim Car-Sharing oder bei Streaming-Diensten können gleichzeitig die Akzeptanz von nutzenorientierten Geschäftsmodellen im B2B-Kontext erhöhen (Eßig et al., 2016; Glas, Henne & Eßig, 2018). Insofern kann davon ausgegangen werden, dass sich durch eine nutzenbasierte Gesellschaft zunehmend auch der professionelle Kontext für IBM öffnet. Gestützt werden diese Entwicklungen im B2B-Kontext zusätzlich durch politische Initiativen. So fördert beispielsweise das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit dem Forschungsprogramm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ Maßnahmen, aus denen Produktions- und Dienstleistungsinnovationen hervorgehen sollen (BMBF, 2014b). Fördermaßnahmen aus der jüngsten Vergangenheit zielten darauf ab, die Forschung im Bereich innovativer, technikbasierter Dienstleistungssysteme in praxisorientierten Verbundprojekten auszubauen (BMBF, 2014a, 2015).

Dennoch sind in weiten Teilen des Maschinen- und Anlagenbaus IBM bisher nur vereinzelt vorzufinden (Hypko et al., 2010a; Schuh et al., 2006). So geht das Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung davon aus, dass etwa 15 Prozent der deutschen Investitionsgüterhersteller gegenwärtig Betreibermodelle anbieten (Koll, 2015). Darüber hinaus hat eine verbandsinterne Erhebung des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) ergeben, dass deutsche Maschinen- und Anlagenbauer bisher 0,1 Prozent des Serviceumsatzes durch das Betreibergeschäft generieren (Thomin, 2016). Somit ist bei IBM eine

Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Verbreitung und der scheinbaren Attraktivität des Geschäftsmodells erkennbar.

Mögliche Ursachen für dieses Missverhältnis können in unternehmerischen Herausforderungen liegen, die mit dem Angebot eines IBM einhergehen (Ng et al., 2013; Selviaridis & Norman, 2015). So kommen IBM beim *Solution Selling* zum Einsatz (Belz & Wünsche, 2007; Eßig et al., 2016; Ng, Maull & Yip, 2009; Randall et al., 2010), das durch die Umsetzung einer beziehungsorientierten Vertriebsarbeit gekennzeichnet ist (Kindström, Kowalkowski & Alejandro, 2015; Töllner, Blut & Holzmüller, 2011; Tuli et al., 2007). Dafür müssen Anbieterorganisationen eine konsultative und cross-funktionale Vertriebsarbeit durchführen, die bei transaktionsorientierten Vertriebsansätzen nicht zwingend erforderlich ist (Arnett & Badrinarayanan, 2005; Davies, Brady & Hobday, 2006; Sharma, Iyer & Evanschitzky, 2008; Ulaga & Loveland, 2014). Weiterhin finden IBM beim *Value-based Selling (VBS)* Anwendung (Liinamaa et al., 2016; Luotola, Ivanova-Gongne & Liinamaa, 2017b). Studien zur Umsetzung dieser wertbasierten Vertriebsarbeit haben dabei u. a. den erhöhten Anspruch eines VBS herausgestellt, der zu vielfältigen intraorganisationalen Herausforderungen führt (z. B. die Umsetzung der Vertriebstechnik durch Vertriebsmitarbeiter im Sinne des Unternehmens) (Haas, Snehota & Corsaro, 2012; Terho et al., 2012; Terho et al., 2017; Töytäri & Rajala, 2015; Töytäri, Keränen & Rajala, 2017). Zudem gehen IBM für gewöhnlich mit einer Dienstleistungstransition (*Service Transition*) ursprünglich produktorientierter Geschäftsmodelle einher (Ng et al., 2012). Dies stellt Anbieter beispielsweise vor die Herausforderung einer Neuausrichtung der Unternehmenskultur (z. B. im Hinblick auf die Wertschätzung neuer Produkt-Dienstleistungsbündel innerhalb der Anbieterorganisation) (Lavikka, Smeds & Jaatinen, 2009; Martinez et al., 2010; Story et al., 2017) oder einer Anpassung der operativen Vertriebsarbeit (z. B. im Hinblick auf das Verständnis für kundenseitige Wertschöpfungsprozesse) (Kindström et al., 2015; Reinartz & Ulaga, 2008; Ulaga & Reinartz, 2011; Ulaga & Loveland, 2014).

Neben den bisher bekannten Handlungsfeldern übergeordneter Forschungsgebiete können IBM-Vertriebsprozessen umfassendere Herausforderungen unterstellt werden. So sind IBM heterogene und hochindividualisierte Geschäftsmodelle, die zu einer weitreichenderen Integration der Lösung in den kundenseitigen Wertschöpfungsprozess führen (z. B. im Hinblick auf die Integration des IBM in die IT-Infrastruktur des Abnehmers) (Glas & Kleemann, 2017; Kleemann & Eßig, 2013). Diese Betrachtungsweise deckt sich mit Erkenntnissen einer ersten explorativen Studie, die sich der spezifischen Analyse des IBM-Vertriebs angenommen

hat. So wurde am Beispiel eines industriellen Anlagenbauers herausgefunden, dass der vertriebsseitige Aufwand für ein IBM deutlich höher ist und diesem Aufwand mit einem proaktiven, cross-funktionalen Vertrieb begegnet werden kann (Liinamaa et al., 2016). Aufgrund der bisher nur vorhandenen Einzelfallbetrachtung des IBM-Vertriebs ergibt sich der Handlungsbedarf einer integrierten Analyse aus der Anbieter- und Nachfragerperspektive.

Die Erkenntnisse zentraler Forschungsbeiträge mit Implikationen für die IBM-Vertriebsfunktion werden in Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1: Zentrale Forschungsbeiträge mit Implikationen für die IBM-Vertriebsfunktion

Beitrag	Perspektive	Erkenntnisse
Liinamaa et al. (2016)	Dyade	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung von vier Dimensionen vertriebsbezogener Barrieren zur Umsetzung eines Value-based Pricings am Beispiel nutzenbasierter Geschäftsmodelle: <ol style="list-style-type: none"> (1) Interorganisationale und kundeninduzierte Barrieren (2) Vertraglich-technische Barrieren (3) Barrieren aus der technischen Integration der Lösung (4) Geschäftsmodell-spezifische Barrieren - Erarbeitung eines VBS-Phasenmodells mit Ansatzpunkten zur Überwindung der Barrieren im Vertrieb (z. B. durch eine proaktive Kollaboration und Nutzung von Absichtserklärungen)
Terho et al. (2012)	Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> - Exploration von drei Dimensionen des VBS: <ol style="list-style-type: none"> (1) Verständnis für das kundenseitige Geschäftsmodell (2) Entwicklung eines Wertversprechens (3) Kommunikation des kundenseitigen Mehrwerts - Ableitung eines wertorientierten Verkaufsverhaltens (z. B. konsultativer oder beziehungsorientierter Vertriebsansatz)
Töytäri, Rajala und Alejandro (2015)	Dyade	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenseitige Barrieren gegenüber einem VBS können durch drei Maßnahmen überwunden werden: <ol style="list-style-type: none"> (1) Verständnis und Beeinflussung des vom Kunden wahrgenommenen Werts (2) Verbesserung der kundenseitigen Wertwahrnehmung durch eine Quantifizierung und Kommunikation des Mehrwerts (3) Umsetzung einer fairen Teilung generierter Werte
Terho et al. (2017)	Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> - VBS-Ansätze führen zu einer Erhöhung des Vertriebserfolgs im Vergleich zum traditionellen Vertrieb - Lernfähigkeit und Networking-Fähigkeit stellen kritische Kompetenzen des Vertriebsmitarbeiters zur Umsetzung des VBS dar - Organisationale Fähigkeiten können fehlende Kompetenzen des Vertriebsmitarbeiters kompensieren (z. B. die Fähigkeit zur Erarbeitung von Referenzfällen zur Vertriebsunterstützung)

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen der Dissertation

Unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen des Geschäftsmodells verfolgt die Dissertation als übergeordnete Zielsetzung einen Verständnisaufbau für den IBM-Vertrieb aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht. Zur Gewährleistung einer umfassenden Analyse des

Untersuchungsgegenstands wird dafür eine integrierte Betrachtung der Anbieter- und Nachfragerperspektive in IBM-Vertriebsprozessen verfolgt.

Mit dieser Zielsetzung forciert die Arbeit zunächst die Sammlung empirischer Belege für den vertriebsseitigen Umgang mit nutzenbasierten B2B-Geschäftsmodellen (Grewal et al., 2015). Obwohl mit der Forschung von Liinamaa et al. (2016) bereits ein erster empirischer Beitrag für den Umgang mit IBM-Vertriebsphasen vorliegt, fokussiert der vorhandene Beitrag primär die Vertragsgestaltung derartiger Geschäftsmodelle. Weiterhin beschränkt sich die Ausarbeitung von Liinamaa et al. (2016) auf eine Einzelfallbetrachtung eines IBM-Erstellungsprozesses in einem Unternehmen der Logistikbranche. Darüber hinaus findet in dem Beitrag von Liinamaa et al. (2016) eine Analyse des Vertriebsprozesses bis zum Vertragsabschluss statt, sodass die vertriebsrelevante Betriebsphase des IBM nicht berücksichtigt wird (Freiling, 2003; Spath & Demuß, 2001). Insofern ergibt sich die Notwendigkeit einer übergreifenden Betrachtung des Vertriebsprozesses in alternativen Anwendungsfällen des Geschäftsmodells (Lay et al., 2009; Liinamaa et al., 2016; Selviaridis & Wynstra, 2015). Dabei setzt die übergeordnete Zielsetzung an ersten Beiträgen im Forschungsstrang des VBS an (Terho et al., 2012; Terho et al., 2015), den es durch holistische und dyadische Beiträge weiter zu erschließen gilt (Terho et al., 2017). Somit ergibt sich für die Dissertation die leitende Fragestellung:

Forschungsfrage 1: Wodurch ist der Vertrieb industrieller Betreibermodelle gekennzeichnet?

Zur Annäherung an die übergeordnete Fragestellung sollen zunächst Erkenntnisse aus der bestehenden Literatur für den IBM-Vertrieb gesammelt werden. So eignen sich Literaturrecherchen in der Marketingwissenschaft, um systematisch Forschungsrichtungen und methodische Ansätze für Problemstellungen abzuleiten (Palmatier, Houston & Hulland, 2018). Unter Anwendung einer strukturierten Recherche einschlägiger Journal-Beiträge sollen Erkenntnisse in verschiedenen Forschungsbereichen zum IBM-Konzept sowie zum Vertrieb gesammelt werden. Das Ergebnis dieser Analyse soll darüber hinaus einen Ausblick für weiterführende Forschung darstellen. Zur Annäherung an die Zielsetzung ergibt sich zunächst die Notwendigkeit der Erschließung postulierter IBM-Leistungsmerkmale aus konzeptionellen und empirischen Beiträgen. Derartige Aufnahmen wurden in der Vergangenheit bereits durch Beiträge von Hypko et al. (2010b) und von Lay et al. (2009) vollzogen. Die Erforderlichkeit einer erneuten Erfassung lässt sich jedoch durch die kontinuierliche Veröffentlichung neuer Beiträge ableiten (z. B. in einer Special Section des Journals Industrial Marketing Manage-

ment aus dem Jahr 2016) (Eßig et al., 2016). Auch im IBM-vertriebsrelevanten Bereich des Solution Sellings wurden in der Vergangenheit bereits Aufnahmen zum aktuellen Forschungsstand vollzogen (Kohtamäki & Helo, 2015; Kowalkowski et al., 2017b; Velamuri, Neyer & Möslin, 2011). Allerdings handelt es sich bei diesen Aufnahmen um abstrakte Beiträge, die eine spezifische Betrachtung der Vertriebsfunktion nur indirekt vollziehen. Weiterhin sind aus der IBM-Vertriebsperspektive bisherige Erkenntnisse zum VBS für die Studie relevant. Bei diesem Forschungsgebiet handelt es sich um einen emergierenden Bereich des Solution Sellings (Haas et al., 2012), in dem in jüngster Vergangenheit ein hoher Forschungsausgang zu verzeichnen ist (Eggert et al., 2018). Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Durchführung einer systematischen Literaturrecherche, aus der gleichzeitig Erkenntnisse für den IBM-Vertrieb zu erwarten sind. Es ist auch von vertriebsrelevanten IBM-Aspekten im Forschungsbereich der Service-Transition auszugehen. Dieser Bereich wurde in der Vergangenheit bereits mit Aufnahmen zum aktuellen Forschungsstand beleuchtet (Zhang & Banerji, 2017; Ziaee Bigdeli et al., 2017). Eine spezifische Betrachtung der Vertriebsperspektive im Transformationsprozess erfolgte dabei nicht, sodass dieses Ziel mit der Studie erreicht werden soll. Um Erkenntnisse für den Nachfrageprozess von IBM zu erhalten, wird für die Studie abschließend das Forschungsgebiet des Solution Sourcings erschlossen. Damit soll der aktuelle Kenntnisstand in diesem Bereich erfasst werden, da eine Literaturlaufbereitung in diesem Bereich bisher nur im Rahmen empirischer Untersuchungen erfolgte (Lindberg & Nordin, 2008; van der Valk & Rozemeijer, 2009). Zur Erreichung dieser Zielsetzung leiten folgende Fragestellungen die Untersuchung:

Forschungsfrage 2: Welche Erkenntnisse konnten zu industriellen Betreibermodellen bisher in der Wissenschaft gewonnen werden?

Forschungsfrage 3: Welche Erkenntnisse können aus übergeordneten Forschungsbereichen für die IBM-Vertriebsfunktion abgeleitet werden?

Forschungsfrage 4: Inwiefern ergibt sich ein Handlungsbedarf für weiterführende IBM-Forschung aus Sicht der Marketingwissenschaft?

Weiterhin soll ein Verständnis für den IBM-Vertrieb durch eine Exploration der Anbieterperspektive erfolgen. So konnten aus anbietergerichteten Studien in übergeordneten Forschungsbereichen bereits vielfältige Erkenntnisse für die Vertriebsfunktion erzielt werden (z. B. durch die Erarbeitung von Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer lösungsorientierter Vertriebsarbeit) (Kindström et al., 2015; Ulaga & Loveland, 2014). Durch diese Ausrichtung

wird das Ziel verfolgt, an praktischen Vertriebserfahrungen mit dem IBM-Geschäftsmodell zu partizipieren. Damit sollen zunächst Merkmale der Vertriebsarbeit identifiziert und im weiteren Verlauf analysiert werden. Es sollen auch intraorganisationale und prozessuale Herausforderungen beim Vertrieb eines IBM aufgedeckt werden, die Erkenntnisse für die wissenschaftliche Einordnung sowie den Umgang in der Praxis generieren sollen. Dabei setzt die Studie an den von Liinamaa et al. (2016) explorierten Wirkungszusammenhängen innerhalb von IBM-Vertriebsphasen an. Um den in der Literatur geforderten Ausbau empirischer Belege gerecht zu werden (Kowalkowski et al., 2017b; Liinamaa et al., 2016; Töytäri & Rajala, 2015), wird mit der Studie als Erweiterung eine branchenübergreifende und umfassendere Betrachtung des IBM-Vertriebsprozesses aus Anbietersicht vorgenommen. Daraus ergeben sich die folgenden untersuchungsleitenden Fragestellungen:

Forschungsfrage 5: Wodurch ist der Vertrieb industrieller Betreibermodelle aus Anbietersicht gekennzeichnet?

Forschungsfrage 6: Welche Herausforderungen treten beim Vertrieb industrieller Betreibermodelle auf?

Nachdem mit Forschungsfrage 4 und 5 die Anbieterseite in IBM-Vertriebsprozessen analysiert wird, verfolgt die Dissertation weiterhin den Verständnisaufbau für die IBM-Nachfrage. So kann durch ein Verständnis für die spezifischen Bedürfnisse der Nachfragerorganisation die Effizienz des Vertriebsprozesses gesteigert werden (Paesbrugge et al., 2018). Zudem konnten in der allgemeinen B2B-Marketingwissenschaft schon vielfältige Erkenntnisse für die Vertriebsfunktion aus nachfragergerichteten Studien gezogen werden (Macdonald, Kleinaltenkamp & Wilson, 2016; Paesbrugge et al., 2017; Töllner et al., 2011). Innerhalb von IBM-bezogenen Forschungen sind in der Bestandsliteratur bereits erste Beiträge im Kontext öffentlicher Nachfrager auffindbar (Caldwell & Howard, 2014; Elmazoski et al., 2016; Hartmann et al., 2014). Insofern sollen zunächst die Besonderheiten bei der Nachfrage eines IBM mit Hilfe von bestehenden und potenziellen Kunden in einem B2B-Setting exploriert werden. Außerdem intendiert die Studie den Verständnisaufbau für kundenseitige Anforderungen an den IBM-Vertrieb. So führt das Angebot eines IBM zu umfassenden Leistungserstellungsprozessen (Glas & Kleemann, 2017; Hou & Neely, 2017; Hypko et al., 2010b), die eine effiziente und zielorientierte Umsetzung des Vertriebsprozesses erforderlich machen. Außerdem ergibt sich die Notwendigkeit dieser Betrachtung aus der bisher anbietergerichteten (Haas et al., 2012; Terho et al., 2012) oder dyadischen Betrachtung (Töytäri & Rajala, 2015; Viio & Grönroos, 2014) von Vertriebsprozessen in übergeordneten Forschungsgebieten. Durch die An-

näherung an diese Zielsetzung folgt die Studie zahlreichen Forderungen zur Erschließung der Kundenperspektive in wertbasierten Vertriebsprozessen (Hartmann et al., 2014; Terho et al., 2017; Töytäri et al., 2017). Damit kommt die Studie den Anregungen von Eßig et al. (2016) und Töytäri et al. (2015) nach, IBM-Nachfragestrategien aus Kundensicht zu analysieren. Die folgenden Forschungsfragen dienen zur Erreichung dieser Ziele:

Forschungsfrage 7: Welche vertriebsrelevanten Besonderheiten nehmen Kunden bei der Nachfrage eines industriellen Betreibermodells wahr?

Forschungsfrage 8: Welche Anforderungen richten Nachfrager eines industriellen Betreibermodells an den Vertrieb der Anbieterorganisation?

Damit werden an die Dissertation konzeptionelle sowie empirische Fragestellungen gerichtet, die den wissenschaftlichen und praktischen Kenntnisstand zum IBM-Vertrieb ausbauen sollen. Mit Tabelle 2 werden die Zielhierarchie der Arbeit, Forschungsaufrufe aus der Literatur sowie die Forschungsfragen der Dissertation zusammengefasst.

Tabelle 2: Verortung der Zielhierarchie in der Literatur

Zielhierarchie	Forschungsaufruf	Forschungsfragen
Übergeordnete Zielsetzung	Grewal et al. (2015) Lay et al. (2009) Liinamaa et al. (2016) Selviaridis und Wynstra (2015) Terho et al. (2017)	1. Wodurch ist der Vertrieb industrieller Betreibermodelle gekennzeichnet?
Erschließung der IBM-Literatur	Eßig et al. (2016) Glas et al. (2018) Terho et al. (2017)	2. Welche Erkenntnisse konnten zu industriellen Betreibermodellen bisher in der Wissenschaft gewonnen werden? 3. Welche Erkenntnisse können aus übergeordneten Forschungsbereichen für die IBM-Vertriebsfunktion abgeleitet werden? 4. Inwiefern ergibt sich ein Handlungsbedarf für weiterführende IBM-Forschung aus Sicht der Marketingwissenschaft?
Analyse der IBM-Anbieterperspektive	Kowalkowski et al. (2017b) Liinamaa et al. (2016) Töytäri und Rajala (2015)	5. Wodurch ist der Vertrieb industrieller Betreibermodelle aus Anbietersicht gekennzeichnet? 6. Welche Herausforderungen treten beim Vertrieb industrieller Betreibermodelle auf?
Analyse der IBM-Nachfragerperspektive	Eßig et al. (2016) Hartmann et al. (2014) Terho et al. (2017) Töytäri et al. (2015) Töytäri et al. (2017)	7. Welche vertriebsrelevanten Besonderheiten nehmen Kunden bei der Nachfrage eines industriellen Betreibermodells wahr? 8. Welche Anforderungen richten Nachfrager eines industriellen Betreibermodells an den Vertrieb der Anbieterorganisation?

1.3 Aufbau der Dissertation

Die Annäherung an die Zielsetzung der Dissertation erfolgt über drei eigenständige, aufeinander aufbauende Studien. Die erste Studie, „Vertrieb industrieller Betreibermodelle - Eine konzeptionelle Verortung und strukturierte Literaturrecherche“, stellt einen konzeptionellen Untersuchungsansatz dar. Dabei wird die Intention verfolgt, den aktuellen Forschungsstand zu IBM sowie zu relevanten Beiträgen aus übergeordneten Teilbereichen der Literatur zu erschließen. Durch eine systematische Literaturrecherche relevanter Forschungsbereiche werden damit IBM als Konzept verortet. Gleichzeitig wird der aktuelle Kenntnisstand für den Vertrieb des Geschäftsmodells in angrenzenden Forschungsbereichen erfasst. Datengrundlage für die Analyse sind 206 Publikationen aus wissenschaftlichen Zeitschriften und Konferenz-Proceedings. Das Ergebnis dieses Beitrags ist ein konzeptioneller Forschungsrahmen, aus dem vertriebsbezogene Forschungslücken für IBM abgeleitet werden.

Die zweite Studie, „Eine anbieterseitige Exploration von Herausforderungen beim Vertrieb industrieller Betreibermodelle“, baut ein vertiefendes Verständnis für spezifische Wirkungszusammenhänge im IBM-Vertrieb auf. Unter Anwendung eines qualitativen Forschungsdesigns werden Erfahrungen von IBM-Anbietern erfasst, um Herausforderungen bei der Vertriebsarbeit zu identifizieren. Unter Berücksichtigung bisheriger Erkenntnisse zum Angebot industrieller Lösungen erfolgt eine Analyse problemzentrierter Tiefeninterviews mit 21 Probanden aus sechs Branchen. Als Ergebnis des Aufsatzes werden neun Dimensionen vertriebsbezogener Herausforderungen aufgedeckt, die sich über primäre und sekundäre Vertriebsaktivitäten erstrecken.

In der dritten Studie, „Eine Anforderungsexploration an den Vertrieb industrieller Betreibermodelle aus der Kundenperspektive“, werden abschließend Erkenntnisse zur IBM-Nachfrage aus Kundensicht exploriert. Mit Hilfe problemzentrierter Laddering-Interviews werden dafür Besonderheiten bei der Nachfrage eines IBM erfasst. Unter Anwendung der Means-End-Chain-Analyse werden Anforderungen an die IBM-Vertriebsarbeit aufgedeckt und ein Verständnis für die Wertvorstellungen eines IBM-Nachfragers generiert. Datengrundlage für die dritte Studie sind Interviews mit 37 potenziellen und tatsächlichen IBM-Nachfragern, die aus der Druckluftindustrie, Gasindustrie und dem Maschinen- und Anlagenbau stammen.

Tabelle 3 verschafft einen komprimierten Überblick zu den Studien der Dissertation.

Tabelle 3: Überblick zu den Essays der Dissertation

	Essay 1	Essay 2	Essay 3
Zielsetzung	Aufnahme des gegenwärtigen Forschungsstands	Verständnis für das Angebot eines IBM	Verständnis für die Nachfrage eines IBM
Blickwinkel	Primärliteratur in den Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften für eine IBM-vertriebsbezogene Auswertung	IBM-Anbieter aus produzierenden und dienstleistenden Unternehmen	Potenzielle und tatsächliche IBM-Nachfrager in der produzierenden Industrie
Methode	Systematische Literaturerfassung	Problemzentrierte Tiefeninterviews	Problemzentrierte Laddering-Interviews
Datengrundlage	206 Beiträge aus Journals und Konferenz-Proceedings	21 Interviewteilnehmer aus 6 Branchen	37 Interviewteilnehmer aus 3 Branchen

2.

Essay 1: Vertrieb industrieller Betreibermodelle - Eine konzeptionelle Verortung und strukturierte Literaturrecherche

„[Performance-based Contracting] is not a new topic, but a scientific interest has re-surfaced during the last decade and empirical research in this area is still growing.“

Essig, Glas, Selviaridis & Roehrich, 2016, S. 6

2.1 Motivation zur Studie

Industrielle Dienstleistungen sind in den vergangenen Jahren in den Fokus des wissenschaftlichen und praktischen Diskurses gerückt (Kowalkowski et al., 2015). So wurden zwischen den Jahren 2006 und 2015 mehr als 100 wissenschaftliche Artikel pro Jahr veröffentlicht, die die Umsetzung des Dienstleistungswachstums konzeptualisiert haben (Kowalkowski et al., 2017b). Aus Sicht der betrieblichen Praxis wird das Dienstleistungsgeschäft vor dem Hintergrund der Digitalisierung im Maschinen- und Anlagenbau als Megatrend beschrieben (Dörfler, 2017). So sehen produzierende Unternehmen ein erhebliches Potenzial für ein Gewinnwachstum und neue Absatzmärkte durch digitalisierte Dienstleistungsangebote (Arli, Bauer & Palmatier, 2018; Coreynen et al., 2017).

Der Ausgangspunkt für diese Entwicklung wird in der wissenschaftlichen Literatur in der sogenannten Service-Dominant-Logic gesehen (Tuli et al., 2007). So ist seit dem Beginn des Jahrtausends ein Wandel zu wertgenerierenden und beziehungsorientierten Austauschprozessen auf B2B-Märkten erkennbar (Vargo & Lusch, 2004, 2008), der zu einer veränderten Relevanz industrieller Dienstleistungen führt (Cova & Salle, 2008; Ng et al., 2009). Für Anbieterunternehmen bedeutet diese Entwicklung eine Ausrichtung des Vertriebsprozesses an kundenseitigen Werten, die es zu erkennen, zu analysieren und zu maximieren gilt (z. B. durch die Analyse des kundenseitigen Wertschöpfungsprozesses und der Erarbeitung einer kostenoptimalen Problemlösung) (Haas et al., 2012; Terho et al., 2012; Viio & Grönroos, 2014). Dieser Ansatz wird in der Literatur als Solution Selling beschrieben und durch die Verkaufstaktik des Value-based Sellings (VBS) umgesetzt (Terho et al., 2012; Terho et al., 2017).

Innerhalb dieser Vertriebsansätze kommen industrielle Betreibermodelle (IBM) zum Einsatz (Liinamaa et al., 2016; Randall et al., 2010). Typischerweise zahlen Nachfrager einer industriellen Ressource in IBM für den Output des Investitionsguts (z. B. auf Basis von Betriebsstunden oder der tatsächlichen Abnahmemenge) (Hünerberg & Hüttmann, 2003; Kim et al., 2007). Auch wenn es sich bei IBM um ein seit mehreren Jahren etabliertes Geschäftsmodell handelt (z. B. im Bereich der Flugzeug-Zulieferindustrie) (Rolls-Royce, 2012), wird das Konzept in sozial- und ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen erst seit der letzten Dekade umfassender ergründet (Selviaridis & Wynstra, 2015). Beiträge haben dabei beispielsweise Ausprägungsformen des IBM-Konzepts in Fallstudien erfasst (Belz & Wünsche, 2007; Lay et al., 2009), intraorganisationale Herausforderungen bei der Realisierung von IBM identifiziert

(Datta & Roy, 2011) oder den kooperativen Leistungserstellungsprozess diskutiert (Guo & Ng, 2011; Kleemann & Eßig, 2013). Weiterhin wurde in verschiedenen Beiträgen postuliert, dass IBM die Grundideen des Solution Sellings sowie des VBS verkörpern und Anbieter eine Dienstleistungstransformation („Service Transition“) vollziehen müssen (Datta & Roy, 2011; Eßig et al., 2016; Liinamaa et al., 2016; Ng et al., 2009). Diese Transition vollziehen auch Nachfrager, da sie mit einem IBM eine industrielle Lösung beschaffen („Solution Sourcing“) (Ellram, Tate & Billington, 2007; Hallikas, Kulha & Lintukangas, 2013).

In der Vergangenheit wurde in verschiedenen Beiträgen der Forschungsstand zu IBM und zu den angrenzenden vertriebsbezogenen Themenbereichen bereits erfasst. So haben Hypko et al. (2010b) und auch Glas et al. (2018) Erkenntnisse zur Ausgestaltung des IBM-Konzepts in der Bestandsliteratur systematisch aggregiert. Ergänzend dazu führen Selviaridis und Wynstra (2015) eine disziplinübergreifende Bestandsaufnahme zur IBM-Literatur durch, in der die Merkmale der bisherigen Studien deskriptiv ausgewertet werden (z. B. Untersuchungskontext, angewandte Methoden, theoretische Perspektiven). Velamuri et al. (2011) legen hingegen einen Fokus auf die Literatur zu hybriden Produkt-Dienstleistungsbündeln, mit dem verschiedene Forschungsströmungen des Konzepts erarbeitet wurden (z. B. die strategische oder organisationale Betrachtung von hybriden Angeboten). Außerdem bereiten Zhang und Banerji (2017) Herausforderungen und Leistungsmerkmale der „Servizitation“ systematisch in der Literatur auf, die mit der Aufnahme von hybriden Lösungen einhergehen. Ferner klassifizieren Kowalkowski et al. (2017b) die Forschungsaktivitäten zu industriellen Dienstleistungen der vergangenen 30 Jahre, um zukünftige Forschungsfelder aufzuzeigen. Paesbrugge et al. (2018) beschäftigen sich im Rahmen einer systematischen Literaturerfassung zudem mit dem Erkenntnisstand zur B2B-Einkaufsfunktion und daraus folgenden Implikationen für den Vertrieb auf Industriegütermärkten (z. B. einer möglichen Erhöhung der Vertriebseffizienz durch die Berücksichtigung spezifischer Bedürfnisse der Einkaufsabteilung).

Auch wenn vorhandene Literatúrauswertungen den Wissensstand zu IBM und übergeordneten Forschungsgebieten systematisch aufgenommen haben, bleiben bisher eine aktuelle Konzeptualisierung von IBM sowie eine fokussierte Erfassung vertriebsrelevanter Erkenntnisse für das Geschäftsmodell aus. Für diese Auswertung ist in der Literatur jedoch ein Handlungsbedarf abzuleiten. Im Hinblick auf die konzeptionelle Verortung des IBM-Geschäftsmodells berücksichtigen bestehende Ansätze weitestgehend den Forschungsstand aus der ersten Dekade des 20. Jahrhunderts (Hypko et al., 2010b; Lay et al., 2009; z. B. von

Garrel & Dengler, 2010). Durch den voranschreitenden Erkenntnisfortschritt zu IBM (Glas et al., 2018; Hou & Neely, 2017) ergibt sich daher die Erforderlichkeit einer aktuellen Abgrenzung des Konzepts. Die absatzbezogene IBM-Betrachtung resultiert zunächst aus der Eigenschaft des kritischen Funktionsbereichs des Vertriebs (Hartmann, Wieland & Vargo, 2018; Kindström et al., 2015; Ulaga & Loveland, 2014). So nimmt der Vertriebsmitarbeiter bei der Platzierung von Lösungsangeboten eine Schlüsselfunktion ein, da er Absatzopportunitäten für ein Unternehmen erkennen muss (Bonney & Williams, 2009; Ulaga & Kohli, 2018). In Anbetracht der Heterogenität (Glas & Kleemann, 2017) und Komplexität (Hypko et al., 2010b; Lay et al., 2009) von IBM erhält die spezifische Betrachtung der IBM-Vertriebsfunktion durch eine systematische Literaturrecherche allerdings eine erhöhte Relevanz. Ein weiterer Handlungsbedarf für eine aktuelle Erkenntniserfassung vertriebsbezogener Forschungsbereiche ergibt sich aus der hohen Anzahl der Veröffentlichungen in jüngster Vergangenheit (Eßig et al., 2016; Terho et al., 2017). So ist eine hohe Forschungsaktivität im Kontext des industriellen Lösungsvertriebs (Hartmann et al., 2018; Ulaga & Kohli, 2018), wertbasierter Vertriebsstechniken (Eggert et al., 2018; Kienzler, 2018; Töytäri et al., 2017) sowie der Nachfrage industrieller Lösungen (Paesbrugge et al., 2018; Wynstra, Rooks & Snijders, 2018) erkennbar.

Diese Rahmenbedingungen determinieren die Zielsetzung der Studie. Unter Anwendung einer geschäftsmodellspezifischen und vertriebsbezogenen Auswertung wird der aktuelle Forschungsstand systematisch erfasst und in einen kombinierten Forschungsrahmen überführt. Dafür werden zunächst Erkenntnisse aus dem Forschungsgebiet IBM gesammelt. Weiterhin werden für die Analyse die übergeordneten Forschungsbereiche des Solution Sellings, der Service Transition, des VBS sowie des Solution Sourcings erschlossen. Folgende Forschungsfragen leiten dabei die Studie:

- 1. Welche Erkenntnisse konnten zu industriellen Betreibermodellen bisher in der Wissenschaft gewonnen werden?**
- 2. Welche Erkenntnisse können aus übergeordneten Forschungsbereichen für die IBM-Vertriebsfunktion abgeleitet werden?**
- 3. Inwiefern ergibt sich ein Handlungsbedarf für weiterführende IBM-Forschung aus Sicht der Marketingwissenschaft?**

Durch die Beantwortung der Forschungsfragen entstehen mit der Studie drei zentrale Mehrwerte. Erstens wird unter Berücksichtigung gegenwärtiger Forschungsbeiträge der IBM-Begriff auf Basis des aktuellen wissenschaftlichen Kenntnisstands konzeptualisiert und in

einem integrierten Forschungsrahmen der aktuelle Status-Quo gesammelter Belege zum IBM-Vertrieb dargestellt. Zweitens wird der bisherige Forschungsoutput in angrenzenden Forschungsbereichen erfasst, sodass eine Systematisierung jüngster Erkenntnisse zum Untersuchungsgegenstand erfolgt. Außerdem entsteht ein dritter Mehrwert durch die Aufdeckung vorhandener Erkenntnis- und Forschungslücken im IBM-Kontext. So wird mit der Studie eine Forschungsagenda für wissenschaftliche und praktische Problemstellungen im Kontext des IBM-Vertriebs gegeben.

2.2 Methodisches Vorgehen zur Literatúrauswahl

Die Annäherung an die Zielsetzung erfolgt über eine systematische Literaturrecherche. Dieser Ansatz wird in der Literatur als zweckmäßig zur Erfassung des gegenwärtigen Forschungsstands eines Themas mit einer hohen Publikationsrate beschrieben (Palmatier et al., 2018). Des Weiteren sind in der Dienstleistungswissenschaft aktuelle Publikationen auffindbar, die durch systematische Literaturerfassungen zu einem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn beigetragen haben (z.B. Kowalkowski et al., 2017b; Zhang & Banerji, 2017). Aus diesen Gründen wurde auch zur Konzeptualisierung und Erfassung gegenwärtiger Publikationen im Kontext des IBM-Vertriebs auf das Vorgehen zurückgegriffen.

Nach der Abgrenzung des Forschungsansatzes wurden für die Studie zunächst relevante Literaturbereiche identifiziert. Dabei ergab sich zunächst das Forschungsfeld zu IBM, in dem das Konzept als Anwendungsfall des Solution Sellings beschrieben wurde (Belz & Wünsche, 2007; Ng et al., 2012; Randall et al., 2010). Im Hinblick auf die unternehmerische Dienstleistungstransformation beim Angebot eines IBM wurde zudem in Beiträgen zur Service Transition ein Mehrwert für die Studie gesehen. Da IBM den Grundgedanken eines wertbasierten Verkaufsansatzes operationalisieren (Liinamaa et al., 2016), wurde ferner der Bereich des VBS erschlossen. Um ein Verständnis für IBM-Nachfrager zu erhalten, wurde abschließend der Forschungsstrang des Solution Sourcings mitberücksichtigt.

Relevante Forschungsbeiträge wurden zunächst schlagwortbasiert in den wissenschaftlichen Datenbanken ebsco und Google Scholar recherchiert (Asher, Duke & Wilson, 2013; Jacsó, 2005). Schwerpunkt der Analyse waren internationale und begutachtete Journalbeiträge. Da insbesondere IBM im deutschsprachigen Raum seit der Jahrtausendwende intensiv diskutiert werden (Meier & Zuther, 2000; Spath & Demuß, 2001; Wiendahl & Harms, 2001), wurden für den Bereich „Industrielle Betreibermodelle“ auch deutschsprachige Beiträge heran-

gezogen. Zur Sicherstellung der Erfassung relevanter Beiträge im Untersuchungskontext wurde in einem letzten Schritt das Journal „Industrial Marketing Management“ zwischen dem Zeitraum 2008 und 2018 (Jahrgang 37 bis 69) im Hinblick auf zielführende Beiträge überprüft. Dieser Zeitraum erschien als angemessen, da in dieser Dekade ein Großteil relevanter Publikationen zum Untersuchungsgegenstand erfolgte (Eggert et al., 2018; Kowalkowski et al., 2017a; Selviaridis & Wynstra, 2015).

Tabelle 4: Datengrundlage für die Literaturrecherche

Forschungs- bereich	Schlagwörter	Anzahl der Beiträge	Veröffentlichungs- zeitraum
Industrielle Betreibermodelle	Industrielle Betreibermodelle Betreibermodelle Performance-based Contracting Performance Contracting Performance-based Logistics Performance Logistics Outcome-based Contracting Outcome-based Logistics Outcome-based Services Contracting	77	2001-2017
Solution Selling	Solution Selling Hybrid Offerings Product-service Bundles	37	2004-2018
Service Transition	Service Transition Service Infusion Service Transformation Servizitation	43	2000-2017
Value-based Selling	Value-based Selling Value-based Sales Value Selling Value Creation Sales	23	2008-2018*
Solution Sourcing	Solution Sourcing Solution Buying Solution Purchasing	31	2006-2018
Anmerkungen:	- Der durch das „*“ gekennzeichnete Veröffentlichungszeitraum wurde durch einen Beitrag aus dem Jahr 1998 erweitert - Fünf Beiträge wurden bei der Auswertung doppelt erfasst, da sie zwei Forschungsbereichen zugeordnet werden konnten		

Durch dieses Vorgehen konnten in einem ersten Schritt insgesamt 298 Beiträge identifiziert werden. Anschließend wurden die Beiträge im Hinblick auf den Erkenntnismehrwert auf der Abstract-Ebene für die Studie evaluiert. Beiträge zu Betreibermodellen aus dem öffentlichen Sektor (Public-Private Partnership) und dem Gesundheitssektor (z. B. Abrechnungsmodelle auf Basis des Behandlungserfolgs) wurden weitestgehend aussortiert, da Vertriebsprozesse

für öffentliche Institutionen durch abweichende Wirkungszusammenhänge gekennzeichnet sind (z. B. durch gesetzliche Regulierungen bei der Nachfrage) (Stentoft Arlbjørn & Vagn Freytag, 2012). So konnten 206 Artikel aus dem Zeitraum 2001 bis 2018 identifiziert werden, die eine Relevanz für den IBM-Vertrieb aufweisen. Tabelle 4 gibt einen Überblick zum Vorgehen und zum Umfang der Recherche.

Für die Datenauswertung wurden die Beiträge tabellarisch erfasst. Dabei wurden Informationen zum Veröffentlichungsjahr, zum Journal, zum Forschungsgegenstand, zum Kontext, zur Methode sowie zu den zentralen Erkenntnissen systematisch dokumentiert. Anschließend wurden die Inhalte der Beiträge über ein deduktiv-induktives Datenauswertungsverfahren in abstrakte Themenbereiche überführt (z. B. Ausprägungsformen des Solutions Sellings). Zur Einschätzung der Relevanz des Titels wurden darüber hinaus die Scopus Zitationszahlen zum Zeitpunkt März 2018 erfasst. Die Merkmalsausprägungen des Datensatzes werden in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Merkmalsausprägungen des Datensatzes für die Literaturrecherche

Merkmal	Ausprägungen	Anzahl der Beiträge
Journal	Industrial Marketing Management	58
	Journal of Service Management	11
	Journal of Marketing	6
	Journal of Business & Industrial Marketing	6
	ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb	6
	European Management Journal	5
	Journal of Purchasing & Supply Management	4
	Journal of the Academy of Marketing Science	4
	Management Science	4
Disziplin	Marketing	128
	Supply Chain Management	48
	Dienstleistungsmanagement	30
Methode	Qualitativ	88
	Konzeptionell	72
	Quantitativ	30
	Multimethodisch	16
Perspektive	Anbieter	89
	Dyade	84
	Nachfrager	28
	Triade	5
Anmerkungen:	- Das Merkmal „Journal“ berücksichtigt Ausprägungen mit mehr als vier Beiträgen - Die Perspektive „Triade“ beschreibt Konstellationen, in denen ein Intermediär bei der Betrachtung mit berücksichtigt wurde	

Abschließend wurden die Erkenntnisse aus der Literaturtabelle verschriftlicht und im Hinblick auf vorhandene Forschungslücken analysiert. Zur Veranschaulichung des Sachverhalts wurde dafür ein konzeptioneller Forschungsrahmen zum IBM-Vertrieb erarbeitet. Um die Zusammenhänge zentraler Beiträge zu visualisieren, wurden die inhaltlichen Verbindungen (z. B. im Hinblick auf den Verweis bei der Diskussion der Ergebnisse) ausgewählter Forschungsbeiträge abschließend in eine Zitationsanalyse überführt. Dabei wurde sich an der Vorgehensweise von Eppler und Mengis (2004) orientiert.

2.3 Ergebnisse der Literaturrecherche

2.3.1 Konzeptualisierung des Betreibermodell-Begriffs

2.3.1.1 Begriffliche Abgrenzung industrieller Betreibermodelle

IBM kennzeichnen sich durch einen Vertrag, auf dessen Basis ein Investitionsgut dem Kunden zur Verfügung gestellt wird (Freiling, 2003; Hornschild et al., 2003; Hou & Neely, 2017; Kim et al., 2007; Pautsch, 2008). Typischerweise wird diese Ressource in die betriebliche Infrastruktur des Kunden integriert (Freiling, 2003; Wiendahl & Harms, 2001). Insofern handelt es sich bei IBM um individualisierte Lösungen, die auf Grundlage von genauen Spezifikationen für den Kunden angefertigt werden (Brost & Leins, 2004; Buse, Freiling & Weißenfels, 2001; Freiling, 2003; Hou & Neely, 2017; von Garrel & Dengler, 2010; Wiendahl & Harms, 2001). Der Nutzungspreis für die Ressource basiert auf vereinbarten Leistungsparametern und orientiert sich am kundenseitigen Wert der Lösung (Freiling, 2003; Glas et al., 2018; Hornschild et al., 2003; Hou & Neely, 2017; Kim et al., 2007; Kohtamäki & Helo, 2015; Randall et al., 2010). Damit wird der Ressourcen-Lieferant zum Betreiber einer kundenseitigen Lösung und übernimmt betriebsinhärente Verpflichtungen (z. B. den Anlagenbetrieb, die Wartung und Instandhaltung, die Personaldisposition) (Freiling, 2003; Hornschild et al., 2003; Kohtamäki & Helo, 2015; Schuh et al., 2006). Tabelle 6 stellt ausgewählte IBM-Definitionen gegenüber.

Tabelle 6: Überblick ausgewählter definitorischer Ansätze zu IBM

Beitrag	Definition
Freiling (2003, S. 32–33)	<i>„Einzelmaschinen, maschinelle Komplexe (z. B. Abfüllsysteme für Getränkeflaschen) oder vergleichbare technische Infrastrukturlösungen werden nicht verkauft, sondern dem Nachfrager für eine fixierte Vertragslaufzeit zu vorab vereinbarten Konditionen bereitgestellt und in dessen Auftrag auf Basis genauer Spezifikationen betrieben.“</i>
Randall et al. (2010, S. 35)	<i>“[Performance-based logistics] shifts responsibility for system performance from the end-user to the upstream supplier network. The supplier network is compensated based on the ability to deliver a performance-based outcome (e. g., having 95 % of trucking or aircraft fleet fully operational) instead of being paid to overhaul parts or provide replacement components.”</i>
Hou und Neely (2017, S. 11)	<i>“[Outcome-based contracts] are an agreement between the provider and the customer that the provider provides total solutions and is paid based on the outcomes of the solutions or the outcomes of customer value in a continual use situation.“</i>

2.3.1.2 Leistungsmerkmale industrieller Betreibermodelle

Die Aufnahme eines IBM in das Angebotsportfolio verursacht für Anbieterorganisationen verschiedene Konsequenzen. Innerhalb der Bestandsliteratur können aus Anbietersicht diese zu wettbewerbsbezogenen und wertschöpfungsbezogenen Leistungsmerkmalen aggregiert werden.

Hinsichtlich der *wettbewerbsbezogenen Leistungsmerkmale* entsteht durch das IBM-Angebot eine Differenzierung von Wettbewerbern (Brost & Leins, 2004; Buse et al., 2001; Hornschild et al., 2004; Lay, 2003b; Pautsch, 2008; Randall et al., 2010; von Garrel, Dengler & Seeger, 2009). Dies ergibt sich zunächst aus der innovativen Offerte eines IBM, die nicht jeder Wettbewerber anbieten möchte oder kann (Freiling, 2001). Zudem stellt die Betriebskompetenz einer Ressource ein schwer zu imitierendes Angebotsmerkmal dar (Lay, 2003b). IBM eröffnen darüber hinaus die Möglichkeit einer Total-Cost-Of-Ownership Argumentation in Vertriebsprozessen (z. B. durch die Visualisierung aller entstehenden Kosten der Ressource im Nutzungszeitraum) (Fromm et al., 2014; Kleikamp, 2000; Markeset & Kumar, 2005). Ferner resultiert aus IBM das Potenzial, Marktverhältnisse durch das Geschäftsmodell zu beeinflussen (z. B. durch Standards, an denen sich zukünftige Marktteilnehmer orientieren müssen) (Brost & Leins, 2004; Buse et al., 2001; Freiling, 2001, 2004). Vorteilhaft erscheint auch, dass durch ein IBM das Prozesswissen einer Ressource beim Anbieter verbleiben kann (z. B. bei innovativen Technologien, die dadurch geschützt werden können) (Hypko et al.,

2010a; Wiendahl & Harms, 2001). Weiterhin gehen mit IBM Vorteile im Bereich der nationalen und internationalen Markterschließung einher (z. B. durch die neue Erschließung von Kunden oder Branchen, die einen hohen Servicebedarf haben) (Freiling, 2001, 2003). So kann ein IBM sowohl dazu führen, dass ein Kunde sich beispielsweise für eine innovative Lösung entscheidet, die er im traditionellen Produktverkauf nicht bereit ist zu beziehen (Eißig et al., 2016; von Garrel et al., 2009), bei der ihm der finanzielle Aufwand zu hoch erscheint (Hornschild et al., 2003; Lay, 2003b; Mast, 2004) oder für die er keine Verantwortung tragen möchte (Freiling, 2004). Außerdem entstehen mit dem IBM-Angebot auch Potenziale bei der Neukundengewinnung in erschlossenen Märkten, da Lösungen für Kunden durch ein IBM unter Umständen erst attraktiv werden (z. B. durch die ansteigende Attraktivität von Lösungsbündeln mit Verfügbarkeitsgarantien) (Buse et al., 2001; Hünerberg & Hüttmann, 2003; Mast, 2004; von Garrel et al., 2009; Wildemann, 2004). Potenziale sind auch im Bestandskundenmanagement zu sehen. So entsteht in einem IBM zunächst eine Kundenbindung für die Vertragslaufzeit, aus der eine vertragliche Wechselbarriere resultiert (Brost & Leins, 2004; Buse et al., 2001; Freiling, 2003; Pautsch, 2008; von Garrel et al., 2009). Insofern reduziert sich für IBM-Anbieter die Abhängigkeit vom Auftragseingang des klassischen Produktgeschäfts (v. a. durch kalkulierbare Umsatzerlöse bei vereinbarten Mindestabnahmemengen) (Hornschild et al., 2003; Ng & Nudurupati, 2010). Schließlich ergibt sich aus dem IBM die Möglichkeit, Up- oder Cross-Selling Potenziale in dem bestehenden Geschäftsverhältnis zu realisieren (z. B. durch das Angebot hochwertigerer oder weiterer Leistungsbündel in einer bestehenden Geschäftsbeziehung) (Freiling, 2003; Spath & Demuß, 2001; von Itzenplitz, 2014).

Negative Effekte entstehen im Hinblick auf wettbewerbsbezogene IBM-Leistungsmerkmale aus der Übertragung eigentumsbezogener Pflichten und Lasten auf den Lieferanten. So ist im Vergleich zum Produktverkauf der Anbieter eines IBM für die Sicherstellung der Verfügbarkeit, Wartung und Instandhaltung und Bilanzierung des Investitionsguts verantwortlich (Selviaridis & Norrman, 2015; Spath & Demuß, 2001). Insbesondere der Bereich der Wartung und Instandhaltung stellt hier für Anbieter eine ungewisse Planungsgrundlage dar (v. a. bei innovativen Technologien, in denen es noch keine Erfahrungswerte zum Instandhaltungsaufwand aus der Vergangenheit gibt) (Decker & Paesler, 2004; Freiling, 2001). Weiterhin gilt es zu berücksichtigen, dass sich durch ein IBM ein Abhängigkeitsverhältnis zum Kunden entwickelt (Mast, 2004; von Garrel et al., 2009). Der Umgang mit diesem Abhängigkeitsverhältnis erscheint vor allem in kundenbetriebenen IBM vor dem Hintergrund der Informati-

onsasymmetrie als eine besondere Herausforderung, da der IBM-Anbieter die Verantwortung für die Ressource übernimmt (Freiling, 2001, 2003; Kleemann & Eßig, 2013). Daneben sind Nachteile in der Übernahme von IBM-inhärenten Risiken zu sehen. So beteiligt sich der IBM-Anbieter am Markt- und Investitionsrisiko des Kunden sowie an den finanziellen Risiken, die mit dem Projektvorlauf und dem kundenspezifischen Engineering einhergehen (Böhm et al., 2016; Spath & Demuß, 2001; von Garrel et al., 2009; Wildemann, 2005). In IBM, in denen eine reine nutzenbasierte Abrechnung stattfindet, entsteht zudem ein Wirtschaftlichkeitsrisiko für den Anbieter, da die Abnahmemenge durch den Kunden weitestgehend unbestimmt ist (Decker & Paesler, 2004; Freiling, 2001; Stoppel & Roth, 2015). Abschließend kann ein IBM für einen Anbieter zur Einschränkung der Flexibilität in anderen Geschäftsfeldern führen, da typischerweise mit einem IBM die Kapitalbindung ansteigt (Freiling, 2004; von Garrel et al., 2009; von Itzenplitz, 2014). Sofern ein IBM nicht nur für einen Kunden konzipiert wird, können für den Anbieter jedoch auch flexibilitäts erhöhende Wirkungen eintreten (z. B. durch eine fallweise kundenübergreifende Nutzung einer Ressource) (Wildemann, 2005).

IBM-Anbieter können zudem von *wertschöpfungsbezogenen Leistungsmerkmalen* des Geschäftsmodells profitieren. So wird durch die erhöhte anbieterseitige Beteiligung die Verfügbarkeit der Anlage erhöht und die Zuverlässigkeit der Anlage verbessert (Guajardo et al., 2012; Kim et al., 2007; Mast, 2004; Spath & Demuß, 2001; von Garrel et al., 2009; von Itzenplitz, 2013; Wiendahl & Harms, 2001; Wildemann, 2005; Zuther, 2004). Überdies können IBM-Anbieter Erfahrungen aus dem Umgang mit eigenen Anlagen sammeln und damit ein Verbesserungspotenzial ausschöpfen (Brost & Leins, 2004; Leins, 2004; Mast, 2004; Pautsch, 2008; Spath & Demuß, 2001; von Itzenplitz, 2014; Wiendahl & Harms, 2001; Wildemann, 2004). Abschließend ergeben sich auch anbieterseitige Kostenvorteile durch IBM. So wird der Koordinationsaufwand für die Ressource reduziert, was zu geringen Transaktionskosten führt (von Garrel et al., 2009; von Garrel & Dengler, 2010).

Wertschöpfungsbezogene Nachteile resultieren für den IBM-Anbieter zunächst aus der Übernahme des Betriebsrisikos (Neely, 2008; Reinartz & Ulaga, 2008). Dies kann als Nachteil ausgelegt werden, da es sich bei IBM-Ressourcen typischerweise um komplexe Anlagen in Langzeitverpflichtungen handelt (Brost & Leins, 2004; Spath & Demuß, 2001). Außerdem können wertschöpfungsbezogene Nachteile durch die Erfüllungszusage vereinbarter Parameter entstehen (z. B. wenn eine hohe jährliche Verfügbarkeit der Ressource vereinbart wird) (Brost & Leins, 2004; Freiling, 2004). Ferner kann die anbieterseitige Übernahme der Verantwortlichkeit für die Wartung und Instandhaltung (Freiling, 2004; Holmbom, Bergquist &

Vanhatalo, 2014; Kleikamp, 2000; Leins, 2004; Neely, 2008) sowie für das Betriebspersonal (Spath & Demuß, 2001; von Itzenplitz, 2014) zu unvorhersehbaren monetären Nachteilen führen (z. B. defekte technische Komponenten im IBM, Krankheit des Betriebspersonals).

2.3.1.3 Abrechnungsmodelle bei industriellen Betreibermodellen

Die betriebliche Praxis zeigt, dass IBM heterogene Formen annehmen können (Belz & Wünsche, 2007; Datta & Roy, 2011; Freiling, 2004; Freiling, Buse & Weißenfels, 2004; Glas & Kleemann, 2017; Kleikamp, 2000; von Garrel & Dengler, 2010). Zur Annäherung an die IBM-Varietät hat sich in der Literatur ein sogenannter „morphologischer Kasten“ etabliert, mit dessen Hilfe die unterschiedlichen Merkmalsausprägungen abgegrenzt werden können (z. B. Eigentumsverhältnisse der Ressource, Abrechnungsmodelle, Standort des Equipments). Grundidee ist die Darstellung und Abgrenzung des Leistungsumfangs, der in einem IBM vereinbart werden kann (Hypko et al., 2010b; Lay et al., 2003; Lay et al., 2009; von Garrel & Dengler, 2010). In Anlehnung an Lay et al. (2003; 2009) sowie an den Weiterentwicklungen des Konzepts durch von Garrel und Dengler (2010) und Hypko et al. (2010b) beschränken sich die Ausführungen auf die vertriebsrelevante Perspektive der Abrechnungsmodelle.

Lay et al. (2003) unterscheiden hinsichtlich des Abrechnungsmodus verschiedene Varianten. Zunächst ist denkbar, dass eine Abrechnung nach einem reinen nutzenorientierten Prinzip verläuft (Hünerberg & Hüttmann, 2003). In einem sogenannten „*Pay-Per-Unit*“-Ansatz wird dem Kunden die tatsächliche Nutzung der Ressource in Rechnung gestellt (Pautsch, 2008). Dafür können beispielsweise produzierte Einheiten, genutzte Stunden oder verbrauchte Kubikmeter als Nutzungsparameter zugrunde gelegt werden (Eßig et al., 2016; Fromm et al., 2014; Glas et al., 2018; Mast, 2004; Randall et al., 2010; Stoppel & Roth, 2017).

Bei einer tiefen Integration des IBM in den kundenseitigen Wertschöpfungsprozess wird der Grundgedanke der nutzenorientierten Zahlung auch nach dem Prinzip „*Pay-On-Production*“ umgesetzt. In diesem Abrechnungsmodell zahlt der Kunde für jedes durch das IBM fertigestellte Produkt (Decker & Paesler, 2004; Hornschild et al., 2003; Mast, 2004; Spath, Nesges & Demuß, 2002; Wildemann, 2004). So erfolgt beispielsweise in Lackieranlagen in der Automobilindustrie eine Zahlung je lackiertem Fahrzeug (Gebauer, Benke & Fleisch, 2008; Mast, 2004). Damit zahlt der Kunde in einem solchen Ansatz für den Wert, der sich für ihn und seine eigenen Prozesse aus der Lösung ergibt (Stoppel & Roth, 2017; Storbacka, 2011; Terho et al., 2012).

Hypko et al. (2010b) ergänzen die ursprünglichen Ausführungen von Lay et al. (2003) zudem um die Abrechnungsausprägung „*Pay-on-Customer's-Economic-Results*“. In diesen Fällen ist Grundlage für die nutzenbasierte Zahlung einer Ressource ein vertraglich vereinbartes Ziel (z. B. realisierte Kosteneinsparungen, erzielte Umsätze, generierter Deckungsbeitrag) (Böhm et al., 2016; Fromm et al., 2014; Hypko et al., 2010b). Diese Abrechnungsformen führen dazu, dass der Preis einer Ressource in den Hintergrund tritt, der Anbieter vormals unentgeltliche Dienstleistungen kalkulieren kann und der Kunde auf Basis planbarer sowie transparenter Parameter für eine Problemlösung zahlt (Brost & Leins, 2004).

Nutzenbasierte Abrechnungsmodelle in IBM führen dazu, dass der IBM Anbieter das unternehmerische Risiko des Kunden teilweise mit übernimmt (Freiling, 2003; Stoppel & Roth, 2015; von Garrel & Dengler, 2010; Wildemann, 2005). Daher haben sich in der Praxis Staffelpreise oder Mindestabnahme-Mengen in sogenannten „Take-Or-Pay“-Vereinbarungen etabliert („*Pay-For-Equipment*“) (Seifert, 2004; von Itzenplitz, 2013; Wildemann, 2005). Dabei zahlen Kunden für das Betriebsmittel eine pauschale Nutzungsgebühr in Form einer Miete, mit der die Ressource uneingeschränkt genutzt werden kann (Kleikamp, 2000; Lay et al., 2003; Mast, 2004).

Für ein IBM ist auch die Abrechnungsform „*Pay-On-Availability*“ denkbar. In derartigen Abrechnungsmodellen wird dem Kunden lediglich die Verfügbarkeit einer Ressource garantiert (Ng & Yip, 2009; Ng & Ding, 2010; Wildemann, 2005), die typischerweise als produktbegleitende Dienstleistung den Betrieb sowie die Wartung und Instandhaltung beinhaltet (Decker & Paesler, 2004; Fromm et al., 2014; von Garrel & Dengler, 2010; von Itzenplitz, 2013). Demnach erfolgt die Abrechnung nicht auf Basis eines nutzenbasierten Preismodells, sondern basierend auf den Kosten, die der IBM-Anbieter für die Sicherstellung der Verfügbarkeit aufwenden muss (Freiling, 2001, 2004; Kleikamp, 2000; Wildemann, 2004). Diese Modelle treten in der Regel bei investiven Ressourcen auf, in der IBM-Anbieter das Eigentum der Anlage aus bilanzpolitischen Gründen an den Kunden abtreten möchten, der Kunde jedoch ein Interesse an einer hohen Anlagenverfügbarkeit hat (z. B. im Maschinen- und Anlagenbau für die Automobilbranche oder in der Luftfahrtindustrie) (Fromm et al., 2014; von Itzenplitz, 2013).

Fallbeispiele zeigen, dass Anbieter und Nachfrager in einem IBM auch kombinierte Preismodelle vereinbaren. So ist beispielsweise auch eine Kombination von fixen und variablen Bestandteilen im Abrechnungsmodell möglich (z. B. durch eine vereinbarte Grundpauschale für die Ressource, die durch eine nutzenbasierte Komponente ergänzt wird) (Fromm et al.,

2014; Lay et al., 2009; von Itzenplitz, 2014). Abschließend verschafft Abbildung 1 einen Überblick über Ausprägungsformen von Abrechnungsmodellen im IBM-Kontext.

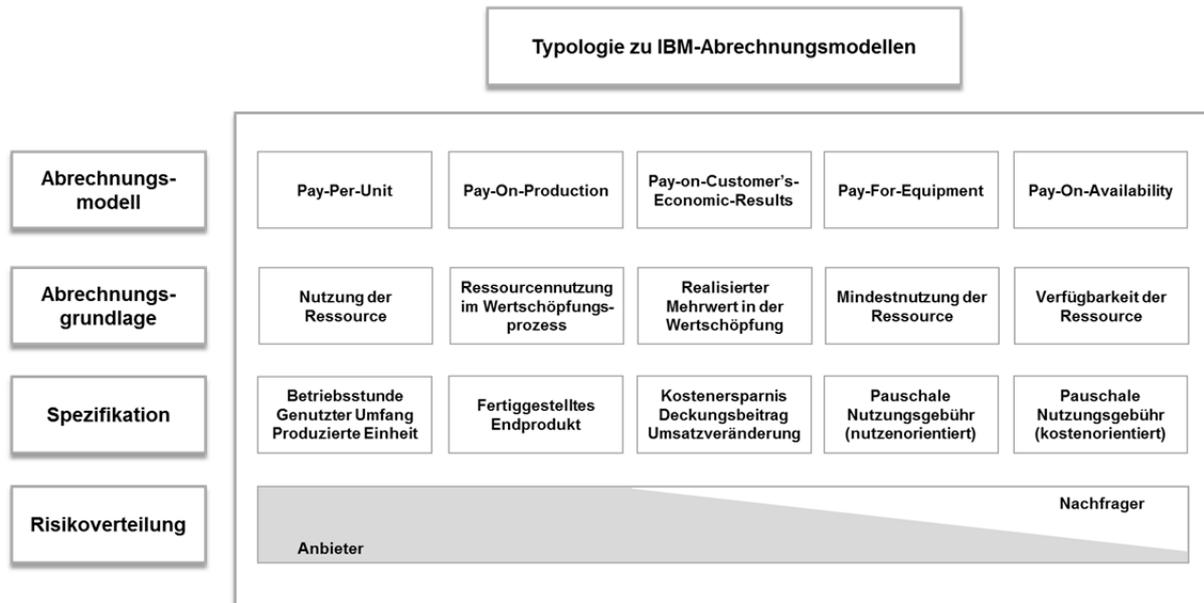


Abbildung 1: Typologie zu IBM-Abrechnungsmodellen
in Anlehnung an von Garrel und Dengler (2010), Hypko et al. (2010b) und Lay et al. (2009)

2.3.2 Forschungsstand zu Betreibermodellen im Industriegüterkontext

IBM wurden in der Vergangenheit aus der Perspektive des Supply Chain Managements, Marketings und des Dienstleistungsmanagements empirisch betrachtet. Dabei ist eine dominierende Anzahl an Veröffentlichungen zu logistischen Fragestellungen erkennbar. Als Untersuchungskontext wurden primär allgemeine Investitionsgüterunternehmen (z. B. produzierende Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau) oder Szenarien in der Rüstungsindustrie herangezogen. Die Umsetzung der empirischen Studien erfolgte verstärkt über qualitative Forschungsdesigns, die in dyadische Analysen überführt wurden. Tabelle 7 gibt einen deskriptiven Überblick zu den veröffentlichten empirischen Forschungsbeiträgen im IBM-Kontext.

Tabelle 7: Deskriptive Aufnahme des empirischen Forschungsstands zu IBM

Merkmal	Merkmalsausprägung	Anzahl	Beispielhafte Forschungsbeiträge
Disziplin	Supply Chain Management	18	Guajardo et al., 2012; Kim et al., 2007
	Marketing	15	Ng et al., 2013; Ng et al., 2012
	Dienstleistungsmanagement	10	Ng & Nudurupati, 2010
Kontext	Allgemeine Investitionsgüter	15	Nullmeier, Wynstra & van Raaij, 2016
	Rüstungsindustrie	14	Erkoyuncu et al., 2014; Ng et al., 2013
	Maschinen- und Anlagenbau	10	Liinamaa et al., 2016; Randall et al., 2010
	Luftfahrt-Zulieferindustrie	4	Ng et al., 2012; Smith, 2013
	IT-Industrie	2	Roels, Karmarkar & Carr, 2010
Methode	Qualitativ	24	Selviaridis & Norrman, 2015
	Quantitativ	13	Böhm, Eggert & Thiesbrummel, 2017
	Multimethodisch	6	Glas & Kleemann, 2017
Perspektive	Dyade	21	Caldwell & Howard, 2014
	Anbieter	15	Lay et al., 2009; Stoppel & Roth, 2017
	Nachfrager	4	Glas et al., 2013; Lazzarotto et al., 2014
	Triade	3	Howard et al., 2016; Mouzas, 2016
Anmerkungen:	<ul style="list-style-type: none"> - Insgesamt wurden 43 empirische Beiträge bei der Analyse berücksichtigt - Bei den angegebenen Quellen handelt es sich um ausgewählte Verweise - Kontextübergreifende Studien wurden mehrfach erfasst 		

2.3.2.1 Systematische Erfassungen des Erkenntnisstands

Aus inhaltlicher Sicht wurden IBM in der Literatur zunächst mit *wissenschaftlich-konzeptionellen Beiträgen* erschlossen. In einer systematischen Literaturanalyse erarbeiten Hypko et al. (2010a) zunächst Leistungsmerkmale von IBM. Dabei stellen die Autoren in einer dyadischen Betrachtung der Anbieter- und Nachfragerseite die Relevanz von IBM für innovative Technologien heraus (ebd.). Gleichzeitig werden für IBM-Anbieter die Möglichkeiten der Kundenbindung unterstrichen. Ferner argumentieren die Autoren einen höheren Leistungsausput bei reduzierten Kosten für IBM-Kunden (ebd.).

Darüber hinaus nähern sich Hypko et al. (2010b) dem IBM-Konzept mit einer Diskussion zu Ausgestaltungsmöglichkeiten an. Mit Hilfe einer strukturierten Literaturrecherche werden zentrale IBM-Beiträge analysiert, um das durch Lay et al. (2003; 2009) erarbeitete generische IBM-Konzept weiterzuentwickeln (Hypko et al., 2010b). Es wird u a die Möglichkeit der Adaption des Geschäftsmodells durch unabhängige Dienstleister aufgezeigt, aus der Vorteile für IBM-Anbieter und Nachfrager entstehen können (ebd.).

Der strukturierten Aufarbeitung von bisherigen Forschungsbeiträgen haben sich auch Holmbom et al. (2014) angenommen. In der systematischen Aufarbeitung von 101 Journal- und Konferenzbeiträgen im Supply Chain Kontext wurden IBM konzeptualisiert (ebd.). Es werden Aspekte in der Vertragsgestaltung, bei der Definition von Leistungsindikatoren sowie bei der Konzeption des Abrechnungsmodells als kritische Implementierungsfaktoren eines IBM abgeleitet (ebd.).

Eine weitere systematische Erarbeitung liefern Selviaridis und Wynstra (2015). Wesentlicher Bestandteil der Ausführungen ist eine mehrdimensionale Analyse der bisherigen Forschungsbeiträge (ebd.). Dabei werden beispielsweise die akademischen Disziplinen, angewandten Methoden sowie Theorien vor dem Hintergrund des Supply Chain Managements analysiert (ebd.).

Die Perspektive der Leistungserfassung in IBM betrachten Glas et al. (2018) in einer systematischen Auswertung von 102 Publikationen. Die Autoren stellen in ihrer Studie im Kontext des Supply Chain Managements fest, dass die Spezifizierung von IBM-Leistungsindikatoren in der Literatur umfassend erschlossen ist (z. B. im Hinblick auf die Ermittlung relevanter Key Performance Indikatoren) (ebd.). Angrenzende Bereiche der Leistungserfassung werden in wissenschaftlichen Beiträgen bisher jedoch vernachlässigt (z. B. die strategische Ausrichtung der Leistungserfassung, die Datenerfassung, das Reporting) (ebd.).

Zudem werden in einem analytisch-konzeptionellen Beitrag zukünftige Forschungsrichtungen von Eßig et al. (2016) aufgegriffen, die damit einen IBM-Sonderteil des Journals „Industrial Marketing Management“ einleiten.

2.3.2.2 Motive und Ausprägungsformen

In empirischen Beiträgen wurden zunächst *Motive für die Realisierung, Ausprägungsformen und Betriebseffizienzen* des Geschäftsmodells analysiert. Anbieter- und nachfragerseitige *Motive für das Angebot* von IBM wurden dabei in qualitativen und quantitativen Studien erhoben (Brost & Leins, 2004; Buse et al., 2001; Lay, 2003a; Schuh et al., 2006). Als Motive konnten sowohl bei kleinen als auch bei großen Unternehmen die Möglichkeit der Wettbewerbsdifferenzierung (Lay, 2003b), die Aussicht auf eine höhere Kundenbindung (Schuh et al., 2006) oder der Aufbau einer kostenoptimierenden Partnerschaft (Brost & Leins, 2004) dargestellt werden. Darüber hinaus stellt der technologische Fortschritt von Ressourcen ein Motiv für die portfolioseitige Aufnahme eines IBM dar. Smith (2013) konstatiert dafür am Bei-

spiel eines Datensatzes des „Power-by-the-Hour“-Konzepts von Rolls Royce, dass eine steigende Zuverlässigkeit und Langlebigkeit von Investitionsgütern die Übernahme von Betriebspflichten ermöglicht. Auf der Kundenseite validieren Backhaus et al. (2010) verschiedene Szenarien, die die nachfragerseitige IBM-Präferenz positiv oder negativ beeinflussen. Es werden u. a. finanzielle Ressourcen als Moderator für die Wahl eines IBM beschrieben (ebd.).

Weiterhin wurden in Fallanalysen unterschiedliche *IBM-Ausprägungen* dargestellt und dazugehörige Leistungsmerkmale herausgestellt (Belz & Wünsche, 2007; Brost & Leins, 2004; Buse et al., 2001). Eine abstrakte Betrachtung von IBM-Ausprägungen nehmen Glas und Kleemann (2017) vor. Anhand einer branchenübergreifenden Analyse explorieren die Autoren zwei generische, wertschöpfungsbezogene Ausprägungsformen (gering- und starkintegrierte IBM) (Glas & Kleemann, 2017). Dass eine Differenzierung von IBM nach dem Einsatzgebiet stattfinden muss, stellen Glas et al. (2013) im Kontext der Rüstungsindustrie fest. Die Beobachtungen zu unterschiedlichen Abrechnungsmechanismen und Leistungsversprechen werden in ein generisches Konzept überführt, das verschiedene IBM nach den Kundenanforderungen und dem Beschaffungsumfeld typisiert (Glas et al., 2013). IBM können auch entstehen, wenn Unternehmen bestehende Infrastrukturen oder Ressourcen an Betreiber auslagern. Mögliche Ausprägungen und der Umgang mit solchen IBM wird in verschiedenen Industriezweigen des brasilianischen Markts durch Lazzarotto et al. (2014) aufgezeigt. IBM können auch in triadischen Konstellationen auftreten (Produzent-Dienstleister-Abnehmer) (Wynstra, Spring & Schoenherr, 2015). Neben der Erfassung möglicher Ausprägungsformen derartiger IBM-Netzwerke wurden der Zielvereinbarungsprozess zwischen den Stakeholdern (Mouzas, 2016), Herausforderungen im Leistungserstellungsprozess (Kleemann & Eßig, 2013) sowie langfristige Erfolgsfaktoren (Howard et al., 2016) in qualitativen Studien exploriert. Die Frage, unter welchen Bedingungen welches IBM-Konzept am geeignetsten erscheint, beantworten Böhm et al. (2016) für die Moderatoren Produktinnovationen und Marktturbulenzen. Unter Berücksichtigung von verfügbarkeits- und ergebnisorientierten IBM zeigen die Autoren, dass in einem unruhigen Unternehmensumfeld ergebnisorientierte IBM durch Nachfrager positiver wahrgenommen werden (Böhm et al., 2016).

Zudem wurde die *Betriebseffizienz in IBM* analysiert. In einem Vergleich zu traditionellen Wartungsverträgen konnte in IBM-Konstellationen eine verbesserte Maschinenverfügbarkeit (Leins, 2004) sowie ein positiver Einfluss auf die Zuverlässigkeit der Ressourcen festgestellt werden (Guajardo et al., 2012; Smith, 2013). Infolgedessen können IBM zu kundenseitigen

Kosteneinsparungen und anbieterseitigen Ertragserhöhungen führen (Smith, 2013). Ursache für diese Effekte ist nach den Erhebungen von Randall et al. (2010) die Nutzung eines gemeinsamen Know-Hows in der Wertschöpfung. Gestützt wird diese Argumentation durch Beobachtungen von Ng und Ding (2010) sowie Ng et al. (2013). In zwei multimethodischen Studien in der Rüstungsindustrie stellen die Autoren fest, dass für die Betriebseffizienz eines IBM das Verhalten der beteiligten Parteien wichtiger ist als das eingesetzte Material (Ng & Ding, 2010; Ng et al., 2013). Als besonders relevant erscheinen diese Erkenntnisse in IBM-Netzwerken, da mit zunehmender Anzahl beteiligter IBM-Partner die Ineffizienzwahrscheinlichkeit aufgrund der Gefahr individueller Nutzenmaximierung steigt (Roels et al., 2010).

2.3.2.3 Herausforderungen bei der Umsetzung

Darüber hinaus haben sich Autoren mit *Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der IBM-Umsetzung* beschäftigt. Auftretende *Herausforderungen bei der Umsetzung* identifizieren Selviaridis und Norrman (2015) in drei Fallstudien im Logistiksektor. Dabei werden Herausforderungen bei der portfolioseitigen Aufnahme (z. B. Annäherung bei Zielvorstellungen der Parteien), bei der Konzeption (z. B. der Definition von Performance-Indikatoren) und beim Management von IBM (z. B. Vertragsanpassung während einer Betriebsphase) in einer qualitativen Studie erhoben (ebd.). Mit der Umsetzung eines IBM wird der Übergang von individueller, unabhängiger Arbeit hin zu einer kollaborativen Werterstellung vollzogen (Randall et al., 2010). Insofern ist die kundenseitige Mitwirkung im Rahmen einer Co-Produktion bei der Leistungserstellung erforderlich, um einen effizienten Betrieb des IBM zu gewährleisten (Glas & Kleemann, 2017; Guo & Ng, 2011; Nullmeier et al., 2016; Sumo et al., 2016). Ineffizienzen in einer IBM-Konstellation können auch entstehen, wenn keine grenzüberschreitende Betrachtung der Ressource durch die Partner erfolgt (Ng et al., 2009). Aus diesem Grund ist in IBM-Verträgen die Sicherstellung eines Informationsflusses zwischen Anbieter und Nachfrager erforderlich (Datta & Roy, 2011; Ng et al., 2009).

Zur *Überwindung dieser Herausforderungen* ist eine verhaltensorientierte Ausrichtung von IBM-Verträgen notwendig (z. B. durch eine vertraglich vereinbarte und kontinuierliche Kollaboration beteiligter Akteure) (Ng et al., 2013). Als weiterführende Erfolgsfaktoren werden klare Verantwortlichkeiten und Performance-Indikatoren, eine transparente Nutzungserfassung sowie ein definiertes Nutzungsprofil in einem IBM konstatiert (Glas & Kleemann, 2017; Glas et al., 2018). In der Praxis auftretende Barrieren bei der Vertragsausgestaltung (z. B. rechtliche oder technische Differenzen der Parteien) sollten durch ein zielorientiertes Vorge-

hen in der IBM-Konzeption begegnet werden (Liinamaa et al., 2016). Das kann beispielsweise durch eine kundenwertbezogene Vertriebsargumentation in Verbindung mit der kontinuierlichen Erstellung von Absichtserklärungen der Parteien erfolgen (ebd.). Langfristige Erfolgsfaktoren für IBM-Konstellationen werden durch Lazzarotto et al. (2014) und Howard et al. (2016) erhoben. Mit Hilfe von Untersuchungen in IBM-Verträgen, die mehrjährig Bestand haben, konnte das Vertrauen und das Verständnis für eine gemeinschaftliche Leistungserstellung als Schlüsselfaktoren für langfristigen Erfolg abgeleitet werden (Howard et al., 2016; Lazzarotto et al., 2014).

2.3.2.4 Analyse von Risiken und finanziellen Konsequenzen

Bestandteil wissenschaftlicher Diskussionen ist auch die Betrachtung von *Risiken* und *finanziellen Konsequenzen* in IBM. *Risikoanalysen von IBM* wurden dabei aus verschiedenen Perspektiven vorgenommen. Ursächlich für diese Analyse sind die höheren unternehmerischen Risiken, die IBM-Anbieter im Vergleich zu traditionellen Geschäftsmodellen übernehmen (Böhm et al., 2016; Hou & Neely, 2017; Hünerberg & Hüttmann, 2003). In einer multimethodischen Fallstudienanalyse identifizieren Ng und Nudurupati (2010) dafür verschiedene Risiken, mit denen sich IBM-Anbieter auseinandersetzen müssen (z. B. Unvorhersehbarkeit von Kosten, Abhängigkeit zum Kunden, Veränderungen der Rahmenbedingungen). Hou und Neely (2017) nehmen in ihrer explorativen Studie eine Klassifizierung von Risiken vor, in dem sie an der Studie von Ng und Nudurupati (2010) ansetzen. Dabei identifizieren die Autoren die Risikokategorien „kommerzielles Risiko“ und „Betriebsrisiko“, die aus verschiedenen Risikofaktoren resultieren (z. B. Verschiebungen in der Kundennachfrage, Missverständnisse zwischen Anbieter und Nachfrager, Abhängigkeit vom Kunden) (Hou & Neely, 2017). Außerdem wurden Belege zur optimalen Ausgestaltung von Abrechnungsmodellen in Abhängigkeit der Risikoneigung von IBM-Vertragspartnern erarbeitet (Kim et al., 2007) sowie die produktionsinhärenten Risiken von IBM diskutiert (Kim et al., 2010). Darüber hinaus wurden Faktoren exploriert, die die anbieterseitige Übernahme des erhöhten Risikos beeinflussen (Selviaridis & Norrman, 2014). Es werden insbesondere Risiko-Aufschläge im Nutzungsentgelt und die Möglichkeit des Risikotransfers auf Unterlieferanten als positiv beeinflussende Faktoren zur Übernahme von Risiken in IBM festgestellt (ebd.).

Ein weiterer Forschungsstrang befasst sich mit der *Kalkulationsbetrachtung von IBM*. Vor dem Hintergrund der Übernahme vielfältiger Risiken wird auf die besondere Relevanz der Angebotskalkulation für IBM hingewiesen (Erkoyuncu et al., 2014; Liinamaa et al., 2016).

Grundsätzlich sollten bei der Kalkulation die im Vertrag vereinbarten Risikoübernahmen des Anbieters durch einen Aufschlag berücksichtigt werden (v. a. im Hinblick auf potenzielle Ausfallzeiten, die zu Regressansprüchen führen könnten) (Kim et al., 2010). Allerdings wird die schwierige Vorhersehbarkeit von auftretenden Kosten als Herausforderung in der Angebotskalkulation betrachtet (Ng & Nudurupati, 2010). Diesen Herausforderungen nehmen sich Erkoyuncu et al. (2014) an, indem die Autoren ein Tool zur Angebotskalkulation am Beispiel von Zulieferern der Rüstungsindustrie entwickeln. Damit wird bei der Erstellung einer IBM-Offerte eine systematische Erfassung und Priorisierung von potenziellen Unsicherheiten (z. B. Wartungs- und Materialaufwand, Ausfallzeiten) gewährleistet (Erkoyuncu et al., 2014). Zudem regen Luotola et al. (2017a) den Einsatz von Design-Thinking-Methoden an, um die Unsicherheit in der Angebotskalkulation zu reduzieren.

Im Hinblick auf *IBM-Abrechnungsmodelle* (vgl. Abs. 2.3.1.3) führen Stoppel und Roth (2017) auf Basis von qualitativen Interviews eine Konzeptualisierung verschiedener Zahlungsmodelle durch. Als idealtypische Abrechnungsmodi im IBM-Kontext werden dabei Preissysteme betrachtet, die sich am wirtschaftlichen Ergebnis einer Ressource orientieren (Böhm et al., 2016; Stoppel & Roth, 2017). In diesem Fall haben sowohl IBM-Anbieter als auch IBM-Nachfrager eine Motivation, die Kostenstruktur der Ressource zu optimieren (Stoppel & Roth, 2017). Weiterhin konnten derartige Abrechnungsmodelle auch als Treiber für die Innovationsentwicklung in IBM identifiziert werden (Sumo et al., 2016). Schließlich wurden in analytischen Modellierungen die Wirkungen von Preismechanismen untersucht. Für industrielle After-Sales Dienstleistungen konnte exemplarisch ermittelt werden, dass bei Ressourcen mit geringen Fixkosten nutzenbasierte Abrechnungsmodelle für Anbieter profitabler sind (Stoppel & Roth, 2015). Ferner liefern Balasubramanian, Bhattacharya und Krishnan (2015) einen Indikator dafür, dass nutzenbasierte Preismodelle zu höheren Unternehmenserträgen führen können, wenn die jeweiligen Transaktionskosten für das Unternehmen gering sind.

2.3.2.5 Erkenntnisse zum Vertrieb

Erkenntnisse zum *IBM-Vertrieb* lassen sich aus Sicht des Industriegütermarketings aus den Forschungsbereichen des Solution Sellings, der Service Transition, des Value-based Sellings sowie des Solution Sourcings ableiten (vgl. Abs. 2.3.3.1 bis 2.3.3.4). Darüber hinaus ergeben sich vertriebsbezogene Implikationen aus Beiträgen, die das IBM-Konzept direkt adressiert haben. Dazu wird in der bestehenden Literatur zunächst auf die Relevanz der *Kundenidentifikation für ein IBM* hingewiesen (Freiling et al., 2004). In diesem Zusammen-

hang werden die Ressourcenausstattung (Backhaus et al., 2010), das Verbrauchsprofil (Hund et al., 2016) oder die Kernkompetenzen (Kleemann & Eßig, 2013) des Kunden als zweckmäßiger Filter für die Identifikation von IBM-Interessenten angeregt. Herausfordernd scheint bei der Identifikation der Kunden die teilweise ausbaufähige Bekanntheit der IBM-Funktionsweise, sodass bei der Kundengewinnung eine umfassende Aufklärungs- und Schulungsarbeit geleistet werden muss (Kleikamp, 2000).

Vertriebsrelevante Erkenntnisse lassen sich auch aus Beiträgen ableiten, die sich mit der *Anforderungserhebung eines IBM* beschäftigt haben. Dafür stellen Ng und Yip (2009) in einem dyadischen Fallstudienansatz in der Rüstungsindustrie heraus, dass für die IBM-Konzeption ein detailliertes Verständnis für die kundenseitige Wertschöpfung essentiell ist. Andernfalls ist die Realisierung von Kosteneinsparungspotenzialen nicht möglich (ebd.). Dabei ist die Anforderungserhebung durch hohe Unsicherheiten geprägt, dem durch die Integration von umfangreichen Daten (Schmitz, Satzger & Gitzel, 2017) oder dem Einsatz von Kreativitätstechniken (z. B. Design-Thinking-Methoden) (Luotola et al., 2017a) entgegengewirkt werden kann.

Erkenntnisse für den Vertrieb ergeben sich zudem aus *Kalkulations- und Abrechnungsbeachtungen von IBM* (vgl. hierzu Abs. 2.3.1.3). Für IBM-Anbieter ist in der Anbahnungsphase die Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsrechnung erforderlich (Freiling et al., 2004). Allerdings wird diese Berechnung von vielfältigen Risiken und Ungewissheiten begleitet (z. B. im Hinblick technische Betriebsrisiken) (Glas & Kleemann, 2017; Hou & Neely, 2017). Als praktisches Vertriebswerkzeug erarbeiten Erkoyuncu et al. (2014) dafür ein IT-Tool, mit dem ungewisse Kosten in der IBM-Kalkulation systematisch identifiziert, priorisiert sowie klassifiziert werden können. Abschließend sollten in der Kalkulation auch die entstandenen Vertriebskosten berücksichtigt werden (Reckenfelderbäumer, 2003). Wenngleich der Kaufpreis einer Ressource durch ein alternatives Abrechnungsmodell in einem IBM in den Hintergrund rückt (Brost & Leins, 2004), wird die Ermittlung der Zahlungsbereitschaft von Kunden als Herausforderung im IBM-Vertrieb bezeichnet (Kleikamp, 2000). Um kundenseitige Anforderungen bei der Preisgestaltung zu bedienen, liefern Stoppel und Roth (2017) fallbezogene Anregungen für Abrechnungsmodelle. Dabei lässt sich aus einer weiteren analytischen Modellierung die Sinnhaftigkeit der Vereinbarung von Mindestabnahmemengen bei fixkostenintensiven IBM ableiten (Stoppel & Roth, 2015).

Weiterhin haben sich Beiträge mit der *Erarbeitung von IBM-Lösungskonzepten* beschäftigt. Insbesondere im Kontext von IBM ist eine gemeinsame Lösungserarbeitung zwischen IBM-

Anbieter und Nachfrager erforderlich (Howard et al., 2016; Ng & Yip, 2009; Ng & Ding, 2010; Randall et al., 2010). Auf die besondere Relevanz der gemeinsamen Zusammenarbeit bei der Konzeption eines IBM macht Freiling (2001) aufmerksam, da in dieser Phase ein technischer Austausch und die Beseitigung potenzieller Konflikte erfolgen muss.

Im Hinblick auf die *operative IBM-Vertriebsarbeit* müssen Organisationen für gewöhnlich einen Wandel vom Produktanbieter zum Dienstleistungsanbieter vollziehen (Freiling, 2003). Dafür ist neben ablauforganisatorischen Veränderungen (Freiling et al., 2004) auch eine Dienstleistungsmentalität bei der Anbieterorganisation erforderlich (Freiling, 2004). Freiling et al. (2004) betonen die Nachteiligkeit einer transaktionsfokussierten Sichtweise von Vertriebsmitarbeitern. Zudem weist Freiling (2004) auf die essenzielle Multiprofessionalität eines Vertriebsmitarbeiters hin, die durch eine Kooperation bei der Umsetzung des IBM kompensiert werden kann (z. B. durch ein multiprofessionales Selling Center).

Abschließend können aus bestehenden empirischen Beiträgen *Erfolgsfaktoren für die IBM-Vertriebsarbeit* abgeleitet werden. Dafür erheben Schuh et al. (2006) Erfolgsmuster für IBM. Dabei leiten die Autoren die Beherrschbarkeit von Prozessen, die Transparenz, die Kostenoptimierung und die Ertragsoptimierung als wichtigste Determinanten für das erfolgreiche Zustandekommen eines IBM ab. Daneben sind in der Literatur die wahrgenommene Kompetenz des IBM-Anbieters (Schuh et al., 2006), eine umfassende und transparente Kommunikation durch den Anbieter (Fromm et al., 2014) sowie das Vertrauen zwischen den Vertragsparteien (Lazzarotto et al., 2014) als Indikatoren für eine kundenseitige Umsetzungsentscheidung erkennbar. Den Erfolgsfaktor der Vertragsgestaltung identifizieren Liinamaa et al. (2016), indem die Autoren Implementierungsbarrieren im IBM-Vertrieb aufdecken. In einer qualitativen Studie betrachten die Autoren insbesondere Herausforderungen, die beim rechtlichen und technischen Vertragsdesign auftreten können (Liinamaa et al., 2016). Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wird ein Vertriebsphasenmodell für IBM abgeleitet (ebd.). Aus diesem Modell gehen Anregungen für die Überwindung auftretender Barrieren hervor (z. B. die kontinuierliche Erfassung von Absichtserklärungen, eine kollaborative, auf den kundenwertbezogene Leistungserstellung) (ebd.).

Tabelle 8 verdichtet die zentralen Erkenntnisse ausgewählter, empirischer IBM-Forschungsbeiträge.

Tabelle 8: Ausgewählte Beiträge des Forschungsbereichs "Industrielle Betreibermodelle"

Beitrag	Forschungsdesign	Perspektive	Erkenntnisse	Scopus Zitation
Böhm et al. (2016)	Quantitativ Fragebogenerhebung (n=259)	Anbieter- Nachfrager	<ul style="list-style-type: none"> - Sowohl Anbieter als auch Nachfrager profitieren deutlich stärker von IBM-Verträgen, die sich an ökonomischen Resultaten orientieren (z. B. realisierte Einsparungen) - Im Hinblick auf das wahrgenommene Risiko und die Gesamtleistung werden verfügbarkeits- und ausgangsorientierte IBM identisch wahrgenommen - Nachfrager nehmen ausgangsorientierte IBM im Falle von Marktturbulenzen als vorteilhafter wahr - Anbieter streben bei innovativen Produktbestandteilen des IBM eher verfügbarkeitsorientierte IBM an, da in ausgangsorientierten IBM das Risiko deutlich höher ist 	0
Kim et al. (2007)	Quantitativ Analytische Modellierung	Anbieter- Nachfrager	<ul style="list-style-type: none"> - IBM-Verträge sind im Bereich der Wartung und Instandhaltung optimal ausgerichtet, wenn sich die Vertragsparteien risikoneutral verhalten - Bei risikoaversen Parteien erscheinen IBM-Abrechnungsmodelle mit einer fixen Zahlung, einer Kostenteilung sowie einer Leistungsincentivierung am vorteilhaftesten 	183
Datta & Roy (2011)	Qualitativ Fallstudienanalyse (n=2) Tiefeninterviews (n=15)	Anbieter- Nachfrager	<ul style="list-style-type: none"> - Erfolg bei der Umsetzung eines IBM hängt von vier Bereichen ab: <ol style="list-style-type: none"> (1) Informationen (z. B. Prozessdaten, Kostendaten, Nutzungsmuster) (2) IBM-Umsetzung durch Anbieter (z. B. Wartung der Ressourcen) (3) IBM-Umsetzung durch Nachfrager (z. B. partnerschaftliche Ausrichtung) (4) Vertragsinhalte des IBM (z. B. Incentivierung der Vertragsparteien) 	37
Lay et al. (2009)	Qualitativ Fallstudienanalyse (n=17)	Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> - IBM werden mit fünf verschiedenen Schwerpunkten in der Praxis angeboten: <ol style="list-style-type: none"> (1) Schwerpunkt auf optimale Abrechnungs- und Eigentumsmodelle (2) Gemeinsamer Schwerpunkt auf den optimalen Betrieb der Ressourcen (3) Finanzierungs- und Betriebsschwerpunkt liegt beim Nachfrager (4) Finanzierungs- und Betriebsschwerpunkt liegt beim Anbieter (5) Umsetzung des IBM in einem Joint-Venture - Neuausrichtung der Verfügungsrechte in IBM-Konstellation führt zu einer Win-Win-Situation - IBM-Konstellationen führen zu höheren Risiken für die Anbieterorganisation 	65
Ng et al. (2009)	Qualitativ Fallstudienanalyse (n=2) Tiefeninterviews (n=32)	Anbieter- Nachfrager	<ul style="list-style-type: none"> - IBM-Konzeption erfolgt durch eine gemeinsame Leistungserstellung, die durch vier Bedingungen gekennzeichnet ist: <ol style="list-style-type: none"> (1) Gegenseitiges Verständnis für den kundenseitigen Value-in-Use (2) Verständnis für das Verhalten und die Fähigkeiten beteiligter Akteure (3) Verständnis für den Dienstleistungsumfang und -mehrwert des IBM (4) Offenheit für eine gemeinsame Leistungserstellung beider Parteien - IBM operationalisieren die Service-Dominant-Logic aufgrund der erforderlichen beziehungsorientierten Umsetzung des Geschäftsmodells 	114

2.3.3 Forschungsstand übergeordneter Betreibermodell-Konzepte

Zur Erfassung vertriebsrelevanter IBM-Erkenntnisse wurden in der Literatur die Forschungsbereiche des Solution Sellings (Abs. 2.3.3.1), der Service Transition (Abs. 2.3.3.2), des Value-based Sellings (Abs. 2.3.3.3) sowie des Solution Sourcings (Abs. 2.3.3.4) erschlossen. So kommen IBM bei lösungs- und wertorientierten Vertriebsprozessen zum Einsatz (Linamaa et al., 2016; Ng et al., 2012). Weiterhin führt das Angebot eines IBM in der Praxis häufig zu einer Transformation ursprünglich produktorientierter Geschäftsmodelle (Windahl & Lakemond, 2010). Schließlich werden in IBM-Vertriebsprozessen Nachfrager vor die Herausforderung der Beschaffung einer industriellen Lösung gestellt (Lewis & Roehrich, 2009).

2.3.3.1 Beiträge zum Solution Selling Ansatz

Unter dem Solution Selling wird ein Vertriebsansatz verstanden, in dem sich komplexen, kundenseitigen Problemen über individualisierte Angebote angenähert wird (Brax & Visintin, 2017; Evanschitzky, Wangenheim & Woisetschläger, 2011). Typischerweise werden in diesen Angeboten Produkte und Dienstleistungen (Brady, Davies & Gann, 2005; Cova & Salle, 2008; Sharma et al., 2008) oder Wissenskomponenten (Forkmann et al., 2017; Valtakoski, 2017) in einzigartiger Form miteinander verknüpft, sodass für die Wertschöpfung des Kunden ein Mehrwert generiert werden kann (Windahl et al., 2004; Windahl & Lakemond, 2010). Insofern können Anbieter durch diese Vertriebsform ein Preis-Premium beim Kunden (Terho et al., 2012; Wise & Baumgartner, 1999), eine höhere Orientierung an der kundenseitigen Wertschöpfung (Story et al., 2017) sowie eine intensivere Kundenbindung (Brady et al., 2005) realisieren.

In der Literatur haben sich deskriptive Beiträge zunächst mit *Ausprägungsformen des Solutions Sellings* auseinandergesetzt. Konzeptionelle Beiträge zeigen dabei strategische Pfade für die Umsetzung des Solutions Sellings auf. Es entstehen Modelle zur Entwicklung von Dienstleistungsstrategien (Kowalkowski et al., 2015; Kowalkowski et al., 2017a; Kumar & Kumar, 2004) sowie zur Konzeptualisierung von Dienstleistungsausbaustufen für industrielle Produzenten (Brax & Visintin, 2017; Kohtamäki & Helo, 2015; Raddats & Easingwood, 2010). Ferner zeigen Coreynen et al. (2017) neue lösungsorientierte Geschäftsmodelle auf, die sich aus der voranschreitenden Digitalisierung ergeben (z. B. durch die Überführung interner Prozesse in IT-Tools). Zudem erarbeiten Ferreira et al. (2016) eine Typologie zur Abgrenzung von Lösungsangeboten (z. B. Lösungen für Fertigungsprozesse oder Lösungen für

die Produkt-Performance). Eine Typologisierung industrieller Lösungen vor dem Hintergrund des kundenseitigen Beschaffungsverhaltens führen Kapletia und Probert (2010) durch. Daraus leiten die Autoren eine anhaltende Rechtfertigung der anbieterseitigen Produktorientierung bei bestimmten Beschaffungsvorgängen ab (z. B. bei produktbasierten Einkäufen des Kunden) (ebd.). Darüber hinaus wurden auch preispolitische Umsetzungsmöglichkeiten für das Solution Selling aufgenommen und Gestaltungsmöglichkeiten aufgezeigt (z. B. Bündeloptionen und Umsatzmodelle) (Bonnemeier et al., 2010; Rapaccini, 2015; Sharma & Iyer, 2011).

Eine *prozessuale Betrachtung der Lösungsumsetzung* nehmen Tuli et al. (2007) vor. Dabei werden die Umsetzungsphasen „Kundenseitige Anforderungserhebung“, „Anpassung und Integration der Ressourcen“, „Umsetzung und Bereitstellung der Lösung“ sowie „Kundenunterstützung nach Bereitstellung der Lösung“ ermittelt (Tuli et al., 2007). Töllner et al. (2011) knüpfen an dieses Umsetzungsmodell an, indem sie das Signaling (initiale Kompetenz und Know-How-Ausstrahlung des Lieferanten) und das Interprozess-Management (übergeordnetes Projektmanagement bei der Lösungsumsetzung) als ergänzende relationale Phasen bei der Umsetzung des Solution Sellings explorieren. Der Fragestellung, wie Solution Selling Strategien erfolgreich in produzierenden B2B-Unternehmen umgesetzt werden können, nehmen sich Neu und Brown (2005) an. Die Autoren leiten sechs erfolgsrelevante Dimensionen ab, die das Marktumfeld, die Strategie sowie die Organisation eines Unternehmens betreffen (ebd.). In einer Studie von Lavikka et al. (2009) wurde die innerbetriebliche Leistungserstellung als kritischer Erfolgsfaktor für die gemeinsame Lösungserarbeitung herausgestellt. Im Zuge dessen konnten Faktoren erarbeitet werden, die eine abteilungsübergreifende Leistungserstellung für einen gemeinsamen Kunden begünstigen (z. B. eine Ad-Hoc-Kommunikationskultur oder gemeinsame Ziele) (ebd.).

Als zentrales Charakteristikum des Solutions Sellings wird in der Literatur die *partnerschaftliche Leistungserstellung* beschrieben („Value-Co-Production“ oder „Value-Co-Creation“) (Cova & Salle, 2008; Macdonald et al., 2016; Tuli et al., 2007; Vargo & Lusch, 2004). Essentiell für die effektive Lösungserstellung erscheint zunächst ein gemeinsames Verständnis für das kundenseitige Problem (Hakanen & Jaakkola, 2012). Darüber hinaus stellen Tuli et al. (2007) sowie Grönroos und Helle (2010) fest, dass die Effektivität einer erarbeiteten Lösung nicht nur vom Anbieter abhängig ist, sondern auch vom Kunden (z. B. die entgegengebrachte Anpassungsfähigkeit bei Lieferanten-Angeboten oder die Bereitschaft der Angleichung von Geschäftspraktiken). Ferner kann die Effektivität der kundenseitigen Co-Produktion

durch eine klare Rollenverteilung oder eine proaktive Informationskultur positiv beeinflusst werden (Hakanen & Jaakkola, 2012). So kann der in Leistungserstellungnetzwerken investierte Aufwand ein Vorläufer für bestimmte Vorteile oder Einschränkungen der Lösung sein (z. B. Informationsverhalten, Koordinationsbemühungen) (Jaakkola & Hakanen, 2013).

Weiterhin konnte in Forschungsbeiträgen der *positive Einfluss von Solution Selling Strategien auf die finanzielle Performance* eines Unternehmens ermittelt werden. Es konnte nachgewiesen werden, dass dieser Effekt durch dezentrale Entscheidungsprozesse sowie loyale Kunden begünstigt wird (Eggert et al., 2014) und Solution Selling Strategien auch den Verkauf von Produkten fördern (Antioco et al., 2008). Allerdings führt die Transformation zum Lösungsdienstleister nicht zwangsläufig zur Erhöhung der Unternehmensprofitabilität (Neely, 2008; Worm et al., 2017). Ursächlich dafür können verschiedene Risikodimensionen des Solution Sellings sein, die Nordin et al. (2011) explorieren. Dabei führt u. a. die Individualisierung industrieller Lösungen zu unterschiedlichen Betriebs-, strategischen und finanziellen Risiken (ebd.).

Zudem wurde der *Einfluss von Personen* im Solution Selling empirisch untersucht. Sharma et al. (2008) betonen dafür zunächst die kritische Position des Vertriebsmitarbeiters, der im Solution Selling Vertrieb beziehungsorientiert statt transaktionsorientiert agieren sollte. Auch sollten Vertriebsmitarbeiter interne sowie externe Ressourcen zur kundenseitigen Bedürfnisbefriedigung berücksichtigen (ebd.). Dass diese Haltung im Vertrieb durchaus erfolgreiche Persönlichkeiten kennzeichnet, zeigen u. a. Adamson, Dixon und Toman (2012). Ergänzend stellen Panagopoulos, Rapp und Ogilvie (2017) fest, dass ein hohes Solution-Involvement des Vertriebsmitarbeiters zu einer Erhöhung des subjektiven und objektiven Vertriebs Erfolgs führt. Darüber hinaus hat die Beziehungsstärke im Leistungserstellungs-Netzwerk einen positiven und negativen Einfluss auf die gemeinsame Lösungsentwicklung (Windahl & Lake-
mond, 2006). Helander und Möller (2008) weisen in diesem Zusammenhang auf die besondere Relevanz des Key Account Managers hin, der nach Auffassung der Autoren eine Schlüsselrolle beim Solution Selling einnimmt (z. B. bei der Koordination und Sicherstellung eines reibungslosen Kundenservices). Die Anforderungen verschiedener Buying Center Mitglieder in einem Solution Selling Beschaffungsprozess werden durch Töllner et al. (2011) analysiert. Die Autoren stellen heraus, dass Anwender einer Lösung in erster Linie ein Interesse an der Individualisierung haben, jedoch nur ein durchschnittliches Interesse an der Installation der Lösung zeigen (ebd.).

Es haben sich außerdem Beiträge mit der *Analyse bestehender Lösungen* auseinandergesetzt. Dabei konnten wechselseitige Abhängigkeiten in Lösungsnetzwerken identifiziert werden (z. B. bei der Prozess-Optimierung) (Windahl & Lakemond, 2006). Weiterhin haben Biggemann et al. (2013) eine Verschiebung von Motivations-Triebkräften bei der Umsetzung von Lösungsmodellen festgestellt. Es konnte u. a. eine kundenseitige Vermeidung von Lock-In-Effekten durch hochgradig individualisierte Lösungskonzepte beobachtet werden (Biggemann et al., 2013). Ferner stellen Macdonald et al. (2016) fest, dass Kunden bei der Evaluation der Qualität der Lösung durchaus auch ihre eigenen Ressourcen und die gemeinsame Integration bewerten. Zudem weisen Worm et al. (2017) auf die im Vergleich zum konventionellen Dienstleistungsangebot erhöhte Profitabilität von Lösungen in Industrien mit einer größeren Kaufkraft hin.

In Beiträgen, die den *Forschungsstand des Solution Sellings* aufgenommen haben, werden abschließend Anregungen für weiterführende Forschungsansätze gegeben. Es wird beispielsweise die Analyse von Dienstleistungsstrategien und Geschäftsmodellen in spezifischen Industrien (Gebauer et al., 2012; Velamuri et al., 2011), die Exploration der Rolle von Mergers and Acquisitions bei Dienstleistungsstrategien (Kowalkowski et al., 2017b), die Analyse kundenseitiger Zahlungsbereitschaften (Evanschitzky et al., 2011) oder eine Intensivierung wissenschaftstheoretischer Diskussionen (Jacob & Ulaga, 2008; Ziaee Bigdeli et al., 2017) angeregt.

Tabelle 9 verdichtet die zentralen Erkenntnisse ausgewählter Forschungsbeiträge zum Solution Selling.

Tabelle 9: Ausgewählte Beiträge des Forschungsbereichs "Solution Selling"

Beitrag	Forschungsdesign	Perspektive	Erkenntnisse	Scopus Zitation
Cova & Salle (2008)	Qualitativ Fallstudienanalyse (n=2)	Nachfrager	- Lösungsorientierte Angebote stehen in einer triadischen Beziehung zum Netzwerk des Lieferanten, Netzwerk des Kunden sowie der gemeinsamen Leistungserstellung - Lösungsangebote unterstützen Vorgänge im kundenseitigen Netzwerk (z. B. durch Neuausrichtung der Kollaboration zwischen unternehmerischen Stakeholdern) - Kundenseitiger Mehrwert eines Lösungsangebots muss das Netzwerk des Nachfragers adressieren	199
Kowalkowski et al. (2015)	Qualitativ Interviews (n=170) Workshops (n=90)	Anbieter	- Umsetzung von lösungsorientierten Wachstumsstrategien kann durch drei Ansätze erfolgen: (1) Entwicklung zu einem Verfügbarkeitsanbieter (2) Entwicklung zu einem Performance-Anbieter (3) Entwicklung zu einem Industrialisierer (Angebot von standardisierten und skalierbaren Lösungen)	61
Tuli et al. (2007)	Qualitativ Tiefeninterviews (n=104) Fokusgruppendifkussionen (n=2)	Anbieter- Nachfrager	- Industrielle Lösungen sind ein in Beziehung stehender Prozess zwischen Anbieter und Nachfrager, der aus vier Phasen besteht: (1) Kundenseitige Anforderungserhebung (2) Anpassung und Integration der Ressourcen (3) Umsetzung und Bereitstellung der Lösung (4) Kundenunterstützung nach Bereitstellung der Lösung - Effektivität der Lösung kann sowohl vom Einsatz des Anbieters als auch von den Bemühungen des Nachfragers abhängen	490
Windahl & Lakemond (2010)	Qualitativ Fallstudienanalyse (n=3)	Anbieter- Nachfrager	- Integrierte Lösungen können in Mietangebote, Wartungsangebote, Betriebsangebote oder Performanceangebote überführt werden - Lösungsangebote führen zu einem Anstieg wechselseitiger Abhängigkeiten in den Bereichen Prozesswissen, Prozessoptimierung und Prozessumsetzung	96
Vargo & Lusch (2004)	Konzeptionell Analytische Herleitung fundamentaler Prämissen	Anbieter- Nachfrager	- Ökonomische Austauschbeziehungen basieren zunehmend auf intangiblen Ressourcen, einer gemeinsamen Wertstellung und Beziehungen beteiligter Akteure - Erforderlichkeit einer Neuausrichtung von Marketing-Aktivitäten zur Interaktivität, Konnektivität und Beziehungsorientierung	4678

2.3.3.2 Beiträge zur Service Transition

Die Umsetzung eines Solution Sellings oder die kundenseitige Nachfrage von industriellen Lösungen gehen in der Praxis häufig mit der Transformation des ursprünglichen Geschäftsmodells einher (Gebauer et al., 2010; Jacob & Ulaga, 2008). Die Verschmelzung von Produkten und Dienstleistungen oder das neue Angebot von reinen Dienstleistungen führen dazu, dass sich ein Produkthanbieter zu einem Produkt-Dienstleistungsanbieter oder einem reinem Dienstleister entwickelt (Kowalkowski et al., 2015). Dieser Wandel wird in der Literatur als Service-Transition (Jacob & Ulaga, 2008), Service-Transformation (Martinez et al., 2010), Servitization (Kowalkowski et al., 2017a; Ziaee Bigdeli et al., 2017) oder Service-Infusion (Kindström et al., 2015) beschrieben.

Für die *Umsetzung der Service-Transition* müssen Unternehmen verschiedene Veränderungen vollziehen, die in einigen Industrien automatisch verlaufen (z. B. durch kundenseitige Anforderungen bei der Nachfrager investiver Produkte) und in anderen Industrien mit einem radikalen Wandel der Denkweise verbunden sind (z. B. in der Zulieferindustrie) (Storbacka et al., 2013). Oliva und Kallenberg (2003) betonen auf der Ebene der Kundeninteraktion einen Transformation vom transaktionsbasierten zum beziehungsorientierten Vertriebsansatz. Darüber hinaus sollten Anbieter die Effizienz und Effektivität ihrer Produkte weniger losgelöst, sondern innerhalb der kundenseitigen Wertschöpfung betrachten (Davies et al., 2006). Diese Neuausrichtung der Vertriebsarbeit wird in der Literatur als zeit- und ressourcenintensiv beschrieben (Forkmann et al., 2017; Visintin, 2012). Um diesen Veränderungsprozess effektiv zu vollziehen, erarbeiten Kindström und Kowalkowski (2009) ein vierstufiges generisches Modell zur Entwicklung neuer Dienstleistungen (Market Sensing, Development, Sales, Delivery).

Weiterhin wurden *vertriebsbezogene Fähigkeiten für eine erfolgreiche Service-Transition* fokussiert empirisch erhoben (Davies & Brady, 2000; Huikkola et al., 2016; Ulaga & Reinartz, 2011) oder in angrenzenden Studien konzeptionell abgeleitet (Kindström & Kowalkowski, 2014; Windahl et al., 2004). Tabelle 10 gibt einen Überblick über die identifizierten, vertriebsrelevanten Fähigkeiten, die für eine Service-Transition erforderlich sind.

Tabelle 10: Vertriebsbezogene Fähigkeiten für die Service Transition

Bereich	Fähigkeit	Beispielhafte Forschungsbeiträge
Organisation	Wandel der Unternehmenskultur Rekonfiguration interner Prozesse Aufbrechen traditioneller Strukturen Inter- und Intraorganisationale Kommunikation Abteilungsübergreifende Kooperation Umsetzung potenzieller Mergers & Acquisitions	Brax (2005), Galbraith (2002), Lavikka et al. (2009), Story et al. (2017) Huikkola et al. (2016), Martinez et al. (2010), Shepherd und Ahmed (2000) Cova und Salle (2007), Gebauer et al. (2008) Brady et al. (2005), Kindström und Kowalkowski (2014), Rapaccini (2015) Lavikka et al. (2009), Story et al. (2017) Huikkola et al. (2016)
Personalwirtschaft	Konzeption und Umsetzung von Schulungen Rekrutierung von Spezialisten Konzeption von Incentivierungsmodellen Einsatz akzeptierter Führungskräfte	Oliva und Kallenberg (2003), Paiola et al. (2013) Huikkola et al. (2016) Galbraith (2002) Huikkola et al. (2016)
Lösungserstellung	Verständnis für Kundenprozesse und Probleme Beratung des Kunden Konfiguration und Erstellung von Angeboten Risikomanagement Koordination von Ressourcen und Akteuren Rechtliches Know-How	Davies (2004), Kindström und Kowalkowski (2009), Paiola et al. (2013) Cova und Salle (2007), Kapletia und Probert (2010), Paiola et al. (2013) Galbraith (2002), Ulaga und Reinartz (2011), Visintin (2012) Brady et al. (2005), Paiola et al. (2013) Kindström und Kowalkowski (2014), Rapaccini (2015) Brady et al. (2005)
Lösungsumsetzung	Integration von Ressourcen und Akteuren Lieferungs- und Betriebskompetenz Datenverarbeitung und Interpretation Umsetzung von Abrechnungsmodellen Finanzierung der Lösung	Davies (2004), Paiola et al. (2013), Windahl und Lakemond (2010) Brax (2005), Kindström und Kowalkowski (2009), Martinez et al. (2010) Shepherd und Ahmed (2000), Ulaga und Reinartz (2011) Bonnemeier, Burianek und Reichwald (2010), Kindström und Kowalkowski (2014) Davies et al. (2006), Cova und Salle (2007)
Beziehungsmanagement	zum Kunden zu Lieferanten	Brax (2005), Huikkola et al. (2016), Kindström und Kowalkowski (2014) Huikkola et al. (2016), Martinez et al. (2010), Paiola et al. (2013)
Anmerkungen:	- Insgesamt wurden 24 konzeptionelle und empirische Beiträge bei der Analyse berücksichtigt - Bei den angegebenen Quellen handelt es sich um ausgewählte Verweise	

Neben den identifizierten Bereichen haben sich Autoren auch mit Anpassungen der *Marketing- und Vertriebsfunktion* beschäftigt. Für das Marketing ergeben sich Anpassungen beim Innovationsmanagement (z. B. durch die Integration von Dienstleistungen in den Entwicklungsprozess) (Brady et al., 2005), bei der Produkt-Portfoliopolitik (z. B. beim Finden einer strategischen Balance zwischen Produkten und Dienstleistungen) (Kindström & Kowalkowski, 2014; Kindström et al., 2015; Story et al., 2017) sowie der Kommunikationspolitik (z. B. im Hinblick auf das Nutzenversprechen und die Wertvermittlung) (Brax, 2005; Kindström & Kowalkowski, 2014; Oliva & Kallenberg, 2003). Einen übergreifenden Konsens hat der erforderliche Wandel zu einem beratenden Verkaufsansatz gefunden, der mit der Service Transition einhergeht (Davies et al., 2006; Oliva & Kallenberg, 2003; Windahl et al., 2004). Gleichzeitig stellt der Vertriebsmitarbeiter einen kritischen Faktor im Verkaufsprozess dar, da er Absatzmöglichkeiten für das Unternehmen sehen und bearbeiten muss (Nguyen, Paswan & Dubinsky, 2018; Ulaga & Reinartz, 2011; Ulaga & Loveland, 2014). Nach Auffassung von Bonney und Williams (2009) können dafür u. a. eine organisationale Kreativitätsförderung sowie das Einräumen von Autonomie für den Vertriebsmitarbeiter förderlich sein. Daran anknüpfend stellen Menguc, Auh und Uslu (2013) fest, dass ein eigenverantwortlicher Führungsstil im Vertrieb zu einer höheren Wissensgenerierung beim Kunden, zu einer verbesserten Kundenbeziehung und zu erhöhter finanzieller Leistungsfähigkeit des gesamten Vertriebsteams führen können. Positiv auf die Vertriebsperformance wirkt sich zudem die sorgfältige Konzeption eines Vertriebsmodells sowie das Vorhandensein relevanter Kompetenzen und Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter aus (Storbacka, 2011). Kindström et al. (2015) sowie Ulaga und Loveland (2014) zeigen in explorativen Forschungsdesigns jedoch, dass die Umsetzung der Service-Transition im Vertrieb mit vielfältigen Herausforderungen auf organisationaler und individueller Ebene verbunden ist (z. B. bei der Schaffung erforderlicher organisationaler Voraussetzungen oder dem Ausbau erforderlicher Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter).

Abschließend sind in der Literatur Beiträge erkennbar, die sich mit *Erfolgsfaktoren der Service-Transition* beschäftigt haben. Gebauer und Friedli (2005) haben dabei herausgestellt, dass erfolgreich transformierte Unternehmen sich u. a. weniger risikoavers verhalten und an den ökonomischen Erfolg der Dienstleistung glauben. Ergänzend stellen Böhm et al. (2017) fest, dass sowohl finanzstarke als auch finanzschwache Unternehmen eine erfolgreiche Dienstleistungstransformation vollziehen können.

Tabelle 11 gibt einen Einblick in zentrale Forschungsbeiträge zur Service Transition.

Tabelle 11: Ausgewählte Beiträge des Forschungsbereichs "Service Transition"

Beitrag	Forschungsdesign	Perspektive	Erkenntnisse	Scopus Zitation
Kindström und Kowalkowski (2014)	Qualitativ Tiefeninterviews (n>100) Fokusgruppendifkussionen (n>20)	Anbieter	- Erarbeitung von acht Geschäftsmodell-Elementen hybrider Produkt-Dienstleistungsbündel, aus denen anbieterseitige Fähigkeiten abgeleitet werden, z. B.: (1) Entwicklungskompetenz Integration der Bündel in kundenseitige Wertschöpfung (2) Verkaufskompetenz Visualisierung und Kommunikation der Mehrwerte	69
Kindström et al. (2015)	Qualitativ Fallstudienanalyse (n=3) Tiefeninterviews (n=15) Fokusgruppendifkussionen (n=4)	Anbieter	- Auswirkungen auf die Vertriebsfunktion bei der Aufnahmen von Dienstleistungen ergeben sich auf drei Ebenen: (1) Organisationale Auswirkungen z. B. Sicherstellung eines Informationsaustauschs (2) Auswirkungen im Rollenverständnis z. B. Vorbereitung auf die Value-Co-Creation mit Kunden (3) Auswirkungen beim Kompetenzmanagement z. B. Entwicklung von Service-Vertriebskompetenzen	11
Storbacka et al. (2011)	Mixed Method Fallstudienanalyse (n=9) Experteninterviews (n=5) Fragebogenerhebung (n=135)	Anbieter	- Vertrieb industrieller Lösungen erfordert eine Anpassung in drei unternehmerischen Bereichen: (1) Strategische Praktiken (z. B. Aufbau erforderlicher Kompetenzen) (2) Management-Praktiken (z. B. Planung der Vertriebsaktivitäten) (3) Vertriebs-Praktiken (z. B. Identifikation von Verkaufsmöglichkeiten) Strategische Planung des Vertriebs, Design des Vertriebsmodells sowie organisationale Fähigkeiten und Kompetenzen haben einen Einfluss auf den Vertriebseserfolg	25
Ulaga und Loveland (2014)	Qualitativ Fokusgruppendifkussionen (n=18) Tiefeninterviews (n=20)	Anbieter	- Servicetransition führt zu vier organisationalen Herausforderungen: (1) Dienstleistungsinduzierte Wandlungsprozesse im Unternehmen (2) Berücksichtigung der Dienstleistungselemente im Vertrieb (3) Aufbau von Professionen für den Verkauf hybrider Angebote (4) Umgang mit verschiedenen Verkäuferpersönlichkeiten	54
Ulaga und Reinartz (2011)	Qualitativ Fallstudienanalyse (n=2) Tiefeninterviews (n=22)	Anbieter	- Kritische Ressourcen zur Erstellung hybrider Produkt-Dienstleistungsbündel liegen in: (1) Nutzungs- und Prozessdaten installierter Produkte (2) Produktentwicklungs- und Fertigungsressourcen (3) Erfahrene Produkt-Vertriebler im Distributionsnetz (4) Service-Support-Organisation	238

2.3.3.3 Beiträge zum Value-Based Selling Ansatz

Beim VBS handelt es sich um einen Vertriebsansatz, bei dem der mit der Lösung geschaffene kundenseitige Wert fokussiert wird (Sharma & Iyer, 2011; Terho et al., 2012; Töytäri & Rajala, 2015; Viio & Grönroos, 2014). Werte auf Industriegütermärkten sind dabei monetäre oder nicht-monetäre Größen, die sich aus technischen, ökonomischen, dienstleistungsorientierten oder sozialen Vorteilen ergeben (Anderson & Narus, 1998; Anderson, Kumar & Narus, 2008; Arslanagic-Kalajdzic & Zabkar, 2017; Vargo & Lusch, 2004). Dem VBS liegt die Annahme zugrunde, dass Nachfrager den Wert einer angebotenen Lösung von dem Output in ihrer eigenen Wertschöpfung abhängig machen (Eggert et al., 2018; Randall et al., 2010). Insofern ist das Ziel dieses Verkaufsansatzes, durch ein erweitertes Verständnis für die kundenseitige Wertschöpfung mit einem Lösungsangebot Vorteile für den Kunden herauszuarbeiten (Storbacka, Polsa & Sääksjärvi, 2011; Terho et al., 2012). Damit greift der Vertriebsansatz auf die Grundprinzipien des Solution Sellings zurück (Liinamaa et al., 2016), unterscheidet sich jedoch vom traditionellen Lösungsverkauf durch eine höhere Interaktion, Kollaboration und Kundenorientierung (Luotola et al., 2017b).

In verschiedenen Studien wurde das VBS einer *konzeptionellen Einordnung* unterzogen. Dafür arbeiten Eggert et al. (2018) den kundenseitigen Wert in industriellen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf. Die Autoren grenzen den Nutzwert aus der Ressourcenintegration („Value-in-Use“) sowie den Nutzwert aus dem Ressourcenaustausch („Value-in-Exchange“) einer Lösung voneinander ab. Haas et al. (2012) generieren hingegen im Kontext des VBS Merkmale der Wertgenerierung in Geschäftsbeziehungen. Die Autoren explorieren dafür vier Wert-Dimensionen (Gemeinsamkeit, ausgewogene Initiative, Interaktion, soziokognitive Entwicklung) und leiten daraus Aufgaben für Vertriebsmitarbeiter ab (ebd.). Zudem zeigen Terho et al. (2012) in einer qualitativen Studie, dass das Verständnis für das kundenseitige Geschäftsmodell, die Entwicklung eines Wertversprechens und die Kommunikation des kundenseitigen Mehrwerts zentrale VBS-Dimensionen darstellen. Ergänzend dazu diskutieren Rajala, Töytäri und Hervonen (2015) die Erhebung des kundenseitigen Werts durch Anbieter (z. B. im Hinblick auf die Herausforderung der Informationsbeschaffung). Bei der Evaluation von VBS-Angeboten werden die erarbeiteten Mehrwerte und dazugehörigen Kosten durch Anbieter und Nachfrager jedoch unterschiedlich wahrgenommen (beispielsweise unterschätzen Anbieter den vom Kunden wahrgenommenen Wert einer kurzen Markteinführungszeit durch eine Ressource) (Lefaix-Durand & Kozak, 2010). In diesem Zusammen-

hang stellen Viio und Grönroos (2014) heraus, dass die Umsetzung von VBS abhängig von der nachgefragten Lösung ist. So eignet sich der Verkaufsansatz insbesondere für Beschaffungen, die für den Kunden eine strategische Relevanz haben und Käufer sowie Verkäufer nach einer intensiven Geschäftsbeziehung streben (Viio & Grönroos, 2014). Die Umsetzung von VBS im Vertrieb veranschaulichen Luotola et al. (2017b). Anhand eines Fallbeispiels visualisieren die Autoren eine Pre-Sales- (Wert-Definition), Detail-Sales- (Gemeinsames Wert-Commitment) und Final-Sales-Phase (Erreichen von Gewissheit) (Luotola et al., 2017b). Ein detailliertes Umsetzungsmodell für VBS erarbeiten Töytäri und Rajala (2015), in dem sie zwölf vertriebsbezogene Stufen für ein effektives VBS ableiten. Allerdings kritisieren Jaakkola, Frösén und Tikkanen (2015), dass in der Studie lediglich Management-Praktiken statt erforderliche Fähigkeiten für die VBS-Umsetzung aufgearbeitet werden. Für die Realisierung eines VBS konnte außerdem eine proaktive Kundenorientierung als wichtige Fähigkeit im Hinblick auf die kundenseitige Wertgenerierung ermittelt werden (Blocker et al., 2011; Terho et al., 2015; Terho et al., 2017). Diese Proaktivität kann dabei beispielsweise durch ein Key Account Management gewährleistet werden, das eine Schlüsselrolle bei der Wertgenerierung einnimmt (z. B. bei der Akquise, Verarbeitung und Anwendung des generierten Wissens) (Hakanen, 2014). Zudem wird auf die Relevanz der Visualisierung des kundenseitigen Werts hingewiesen (z. B. durch genaue Erklärungen der Funktionsweise der Lösung in der Entwicklungsphase) (Kindström, Kowalkowski & Nordin, 2012). Abschließend erarbeiten Töytäri et al. (2015) organisationale und institutionelle Barrieren, die Vertriebsmitarbeiter beim VBS überwinden müssen. Die Autoren erheben dafür drei Dimensionen, zu denen sie Überwindungsstrategien ableiten (z. B. der anbieterseitige Einblick in Kostenstrukturen zur Erhöhung der wahrgenommenen Fairness) (Töytäri et al., 2015).

Mit der *Umsetzung eines VBS-Ansatzes* können Anbieter vielfältige Vorteile realisieren. In der Literatur werden eine Verbesserung der finanziellen Performance (O'Cass & Ngo, 2012; Terho et al., 2017), eine Erhöhung der Kundenbindung (Anderson & Narus, 1998; O'Cass & Ngo, 2012; Terho et al., 2012), eine verbesserte Kundenorientierung (Haas et al., 2012; Terho et al., 2012) sowie eine Verbesserung der gemeinsamen Leistungserstellung erreicht werden (Haas et al., 2012; O'Cass & Ngo, 2012). O'Cass und Ngo (2012) haben in diesem Zusammenhang nachgewiesen, dass zur Realisierung der Leistungsmerkmale Produktinnovations- sowie Marketingfähigkeiten in der Anbieterorganisation essentiell sind.

Tabelle 12: Ausgewählte Beiträge des Forschungsbereichs "Value-based Selling"

Beitrag	Forschungsdesign	Perspektive	Erkenntnisse	Scopus Zitation
Haas et al. (2012)	Qualitativ Semi-strukturierte Interviews (n=43)	Anbieter	- Identifikation von vier wertgenerierenden Merkmalen in Geschäftsbeziehungen, z. B.: (1) Ausgewogene Initiative der Akteure (2) Wechselseitiger Lösungserarbeitungsprozess - Ableitung von neuen Aufgaben für die Vertriebsfunktion im Kontext des VBS (z. B. Identifikation und Aktivierung relevanter Akteure zur Forcierung eines aktiven Austauschs)	63
Linimaa et al. (2016)	Qualitativ Workshop Beobachtungen (n=144) Dokumentenanalyse (n=800)	Anbieter- Nachfrager	- Erarbeitung von vier Dimensionen vertriebsbezogener Barrieren zur Umsetzung eines Value-based Pricings, z. B. (1) Interorganisationale und kundeninduzierte Barrieren (2) Vertraglich-technische Barrieren (3) Barrieren aus der technischen Integration der Lösung - Erarbeitung eines VBS-Phasenmodells mit Ansatzpunkten zur Überwindung der Barrieren im Vertrieb (z. B. durch eine proaktive Kollaboration und Nutzung von Absichtserklärungen)	10
Terho et al. (2012)	Qualitativ Tiefeninterviews (n=11)	Anbieter	- Exploration von drei Dimensionen des VBS: (1) Verständnis für das kundenseitige Geschäftsmodell (2) Entwicklung eines Wertversprechens (3) Kommunikation des kundenseitigen Mehrwerts - Ableitung von wertorientierten Verkaufsverhalten (z. B. konsultativer oder beziehungsorientierter Vertriebsansatz)	75
Töytäri und Rajala (2015)	Qualitativ Fallstudienanalyse (n=9) Semi-strukturierte Interviews (n=46) Workshops (n=unbekannt) Fokusgruppen (n=unbekannt)	Anbieter- Nachfrager	- Umsetzung eines VBS erfolgt über zwölf Stufen im Bereich (1) Planung (z. B. durch die Definition von Zielkunden) (2) Implementierung (z. B. durch die Wert-Quantifizierung) (3) Multiplikation (z. B. durch gemeinsame Feedbackschleifen) - VBS setzt in frühen Vertriebsphasen an, damit Anbieter und Nachfrager gemeinsam die wertorientierte Geschäftsbeziehung eingehen können (z. B. im Hinblick auf eine gemeinsame Lösungsvision)	24
Terho et al. (2017)	Quantitativ Fragebogenerhebung (n=944)	Anbieter	- VBS-Ansätze führen zu einer Erhöhung des Vertriebserfolgs im Vergleich zum traditionellen Vertrieb - Lernfähigkeit und Networking-Fähigkeit stellen kritische Kompetenzen des Vertriebsmitarbeiters zur Umsetzung des VBS dar - Organisationale Fähigkeiten können fehlende Kompetenzen des Vertriebsmitarbeiters kompensieren (z. B. die Fähigkeit zur Erarbeitung von Referenzfällen zur Vertriebsunterstützung)	0

Töytäri et al. (2017) haben sich mit anbieterseitigen Barrieren zur Einführung von wertorientierten Geschäftsmodellen beschäftigt. Es konnten individuelle (z. B. fehlende Erfahrung und Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter), organisationale (z. B. eine produktorientierte Vertriebsstruktur) und extern hervorgerufene Ursachen (z. B. eine kauforientierte Beschaffungskultur) als Umsetzungsbarriere der Vertriebslogik entdeckt werden (ebd.). Ferner konnten die Lernorientierung und die Networking-Kompetenzen des Vertriebsmitarbeiters als kritische Faktoren zur Umsetzung eines VBS ermittelt werden (Terho et al., 2017).

Ein weiterer Forschungsstrang hat sich mit der *Preisfestsetzung beim VBS* beschäftigt. Dafür wurde das Konzept als mögliches Abrechnungsmodell im Kontext des Solution Sellings vorgestellt (Sharma & Iyer, 2011) und durch mögliche Umsetzungsformen (z. B. Pay-On-Availability, Pay-On-Performance) operationalisiert (Stoppel & Roth, 2017). Des Weiteren beschäftigt sich Kienzler (2018) mit der Vermeidung kognitiver Fehler bei der Umsetzung wertorientierter Preisstrategien (z. B. die umfassende Einholung von kundenseitigen Informationen, um bei der Preisfestsetzung dem Kontrollverlust entgegen zu wirken).

Tabelle 12 fasst ausgewählte Beiträge und zentrale Erkenntnisse zum VBS komprimiert zusammen.

2.3.3.4 Beiträge zum Solution Sourcing

Mit dem Wandel zum anbieterseitigen Lösungsvertrieb hat sich in der betrieblichen Praxis auch die Nachfrage von ganzheitlichen Lösungen etabliert (Agndal et al., 2007; Lindberg & Nordin, 2008). Dabei ist in der B2B-Geschäftspraxis eine wertorientierte Ausrichtung beim Nachfrageverhalten erkennbar (z. B. durch eine Ausrichtung der Beschaffungsaktivitäten zur Erhöhung des Werts in der eigenen Wertschöpfung) (Agndal et al., 2007; Anderson & Wynstra, 2010; Blocker et al., 2012; Johnsen, 2018). Die Nachfrage industrieller Lösungen geht jedoch mit höheren Risiken einher (z. B. im Hinblick auf Unsicherheiten), sodass der Kaufentscheidungsprozess durch eine höhere Komplexität gekennzeichnet ist (Jacob, 2013; Maiwald, Wieseke & Everhartz, 2014; Präuer, 2005; Rese & Maiwald, 2011; Roehrich & Lewis, 2014). Insofern entstehen bei der Nachfrage industrieller Lösungen höhere Kosten für die Nachfragerorganisation (z. B. durch den Mehraufwand für die Anbieterrecherche und beim Vertragsdesign) (Wynstra et al., 2018). Gleichzeitig kann durch die Nachfrage industrieller Lösungen jedoch ein Innovationspotenzial für die Nachfragerorganisation entstehen (D'Antone & Santos, 2016).

In der Literatur wird sich zunächst mit den *Leistungsmerkmalen der Lösungs- und industriellen Dienstleistungsnachfrage* beschäftigt. Auch die Nachfrage nach industriellen Lösungen erfolgt in der Praxis durch ein sogenanntes organisationales Beschaffungsverhalten (Rese & Maiwald, 2011). Die Lösungsnachfrage selbst wird als strategischer und beziehungsorientierter Prozess beschrieben, für den kein allgemeingültiges Vorgehen definiert werden kann (Roseira & Brito, 2014). Aufgrund dessen operationalisiert das Solution Sourcing Vargo und Luschs (2004, 2008) Grundgedanken der Service-Dominant-Logic (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Aitken & Paton, 2016; Lindberg & Nordin, 2008). Ein Leistungsmerkmal der Nachfrage industrieller Lösung ist außerdem die gemeinsame Leistungserstellung (Roseira & Brito, 2014; Töllner et al., 2011). Insofern wird eine konstruktive Anbieter-Nachfragerbeziehung als erforderlich für die Lösungserarbeitung herausgestellt (z. B. im Hinblick auf den gemeinsamen Lernprozess bei der Leistungserstellung) (Bals, Hartmann & Ritter, 2009; Gelderman, Semeijn & Bruijn, 2015; Hallikas et al., 2013; Sandin, 2015; Viio & Grönroos, 2016). Mit Hilfe von empirischen Daten konnte auch gezeigt werden, dass durch eine beziehungsorientierte Beschaffung von Lösungen eine bessere Leistung des Konzepts entsteht (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Whipple, Lynch & Nyaga, 2010).

Des Weiteren haben sich Studien mit *Herausforderungen bei der Umsetzung eines Solution Sourcing*s beschäftigt. Dies geschieht in der Literatur durch prozessuale Analysen des Nachfrageprozesses, aus denen sich die Besonderheiten für die jeweiligen Beschaffungsphasen ergeben (Lindberg & Nordin, 2008; van der Valk & Rozemeijer, 2009). Dabei wird beispielsweise auf den erhöhten Informationsbedarf im Nachfrageprozess hingewiesen, da nur mit Hilfe des Anbieters eine detaillierte Spezifikation des Dienstleistungsumfangs erfolgen kann (Gelderman et al., 2015; van der Valk & Rozemeijer, 2009). In diesem Zusammenhang konnte nachgewiesen werden, dass dieses Vorgehen sowohl für Beschaffungsexperten als auch Nicht-Beschaffungsexperten gleichermaßen herausfordernd ist (Tazelaar & Snijders, 2013). Zudem ist bei der Nachfrage nach industriellen Dienstleistungen eine Formalisierung des Prozesses erkennbar (Pemer, Werr & Bianchi, 2014). Dieses Vorgehen kann jedoch zu Problemen im Beschaffungsprozess führen, da die Standardisierung und Objektivierung von Lösungs-Beschaffungsprozessen in einem Konflikt zur Individualisierung der Dienstleistungen selbst stehen kann (Lindberg & Nordin, 2008).

Ein weiterer Gegenstand empirischer Untersuchungen ist die *Vertragsgestaltung industrieller Lösungen*. Dafür wurden Belege für einen erhöhten Umfang sowie eine erhöhte Komplexität des Vertragsgestaltungsprozesses ermittelt (Roehrich & Lewis, 2014). Daher empfiehlt sich

für Nachfrager eine simplifizierte und funktionale Umsetzung des Nachfrageprozesses (z. B. durch die kontinuierliche Anwendung von Arbeitsvereinbarungen oder Absichtserklärungen) (Liinamaa et al., 2016; Roehrich & Lewis, 2014).

Weiterhin wird sich in der Literatur *mit nachfragerseitigen Fähigkeiten für die Beschaffung industrieller Lösungen* beschäftigt. Die Nachfrage industrieller Lösungen gestaltet sich als anspruchsvoll (Hawkins et al., 2015; Wynstra et al., 2018), sodass sie durch qualifiziertes Personal, hinreichende Kapazitäten und professionelle Prozesse vollzogen werden sollte (Ellram et al., 2007; Präuer, 2005). Dabei wird auf die Herausforderung der kundenseitigen Integration individualisierter B2B-Lösungen hingewiesen (Jacob, 2006; Lewis & Roehrich, 2009). Zudem kann aus organisatorischer Sicht die Effektivität der Lösungsnachfrage durch eine dezentrale Organisation der Einkaufsfunktion erhöht werden (Hallikas et al., 2013).

Ferner werden *Untersuchungen zum Buying-Center im Solution Sourcing* vorgenommen. Es wurden Anforderungen des Buying Centers im einem Lösungsnachfrageprozess untersucht (z. B. die Erwartungshaltung einer anbieterseitigen Unterstützung bei der Anforderungsdefinition) (Töllner et al., 2011), die Besonderheiten der gemeinsamen Leistungserstellung zwischen Anbieter und Nachfrager analysiert (z. B. die Erforderlichkeit einer umfassenderen Bedürfnis-Diagnose) (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012) sowie die Informationsanforderungen des Buying Centers erarbeitet (z. B. die Hinlänglichkeit von Prozess-Informationen der Lösung für die Kaufentscheider) (Everhartz, 2015; Rese & Maiwald, 2011). Außerdem wurde ermittelt, dass Nachfrager mit unterschiedlichen Ansätzen die Beschaffung von Lösungen verfolgen (z. B. über einen unterstützenden Ansatz, in dem eine Orientierung an Innovationen erfolgt) (Jacob, 2013; Paesbrugge et al., 2017). Zusätzlich wurde der positive Einfluss des Engagements des Nachfragers auf die Qualität der Anforderungserhebung konzeptionell hergeleitet (Bals et al., 2009) und im Kontext industrieller Lösungen nachgewiesen (Hawkins et al., 2015).

Im Hinblick auf *kaufentscheidende Faktoren im Solution Sourcing* wird am Beispiel der Nachfrage von Instandhaltungsdienstleistungen auf die erhöhte Relevanz technischer Rahmenbedingungen im Vergleich zu den periodischen Aufwendungen hingewiesen (Stremersch, Wuyts & Frambach, 2001). Zudem schätzen Einkäufer industrieller Lösungen den Dienstleistungssupport sowie eine persönliche Betreuung durch den Lieferanten wert (Ulaga & Eggert, 2006).

Tabelle 13 fasst zentrale Erkenntnisse ausgewählter Solution Sourcing Beiträge zusammen.

Tabelle 13: Ausgewählte Beiträge des Forschungsbereichs "Solution Sourcing"

Beitrag	Forschungsdesign	Perspektive	Erkenntnisse	Scopus Zitation
Lindberg und Nordin (2008)	Qualitativ Strukturierte Interviews (n=18) Fokusgruppendifkussionen (n=2)	Nachfrager	<ul style="list-style-type: none"> - Nachfrager streben zunehmend nach der Beschaffung ganzheitlicher Lösungen - Kunden sind um eine Objektivierung im Nachfrageprozess bemüht, sodass die Nachfrage selbst transaktional erfolgt - Innerhalb des Beschaffungsprozesses variiert der Objektivierungsgrad (z. B. erscheint er in der Anforderungserhebung als niedrig, bei der Anbietersauswahl als hoch) 	82
Paesbrugge et al. (2017)	Qualitativ Fokusgruppendifkussionen (n=1) Tiefeninterviews (n=31)	Nachfrager	<ul style="list-style-type: none"> - Nachfrageansätze im Kontext industrieller Lösungen können vier Formen annehmen: <ol style="list-style-type: none"> (1) Passiv (Preis-fokussiert) (2) Unabhängig (Kosten-fokussiert) (3) Unterstützend (Innovation/ Lösungsfokussiert) (4) Integrativ (Strategie-fokussiert) - Nachfrageansätze müssen bei der Vertriebsarbeit berücksichtigt werden, da andernfalls eine schädliche Wirkung für die Anbieterorganisation entstehen kann 	3
Pemer et al. (2014)	Quantitativ Fragebogenerhebung (n=76)	Nachfrager	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisierung bei der Nachfrage industrieller Dienstleistungen nimmt zwei verschiedene Zustände ein: <ol style="list-style-type: none"> (1) Formulierung allgemeiner Bedingungen (z. B. mit welchen Lieferanten grundsätzlich kooperiert werden darf) (2) Erarbeitung von Vorzugsvereinbarungen mit Anbietern (Limitationen zur Reduktion von Transaktionskosten) 	10
van der Valk und Rozemeijer (2009)	Quantitativ Fragebogenerhebung (n=71)	Nachfrager	<ul style="list-style-type: none"> - Dienstleistungsnachfrage kennzeichnet sich durch drei Herausforderungen: <ol style="list-style-type: none"> (1) Spezifizierung der erforderlichen Dienstleistung (2) Abstimmung des Dienstleistungsumfangs (3) Einschätzung der Leistungsfähigkeit des Services - Besonderheiten bei der Dienstleistungsnachfrage ergeben sich aus der Informationsanforderung und Spezifikation der Dienstleistung 	53
Wynstra et al. (2018)	Quantitativ Fragebogenerhebung (n=179)	Nachfrager	<ul style="list-style-type: none"> - Dienstleistungsorientierte Beschaffungsvorgänge erscheinen für Nachfrager anspruchsvoller als produktorientierte Beschaffungsvorgänge (v. a. durch Unsicherheit und Abwägung von Wechselkosten) - Dienstleistungsbeschaffungen verursachen höhere Recherchekosten und Vertragsgestaltungskosten für Nachfrager 	0

2.3.4 Verdichtung der Erkenntnisse

Die Zusammenhänge zwischen den ausgewählten Studien übergeordneter IBM-Konzepte werden in Abbildung 2 verdeutlicht. Dabei handelt es sich um Studien, aus denen sich für den Untersuchungskontext relevante Erkenntnisse ergeben. Die Beiträge wurden dabei in Anlehnung an Eppler und Mengis (2004) Vorschlag durch Pfeilverbindungen miteinander verbunden. Dabei symbolisiert jede Verbindung, dass Autoren auf den verwiesenen Beitrag in ihrer Studie einen inhaltlichen Bezug nehmen.

Aus dieser Visualisierung entstehen zwei zentrale Mehrwerte. Als erstes kann der Ursprung der IBM-vertriebsrelevanten Forschungsbeiträge identifiziert werden. Dafür ist die für den Forschungsbereich zentrale Bedeutung von Vargo und Luschs (2004) Service-Dominant-Logic erkennbar. So basieren auf den fundamentalen Prämissen der Autoren zur Neuausrichtung ökonomischer Austauschbeziehungen alle weiteren Studien, die zum Verständnis der IBM-Vertriebsfunktion aus Anbieter- und Nachfragerperspektive beitragen. Weiterhin verdeutlicht die Visualisierung den Stellenwert des Aufsatzes von Tuli et al. (2007). So resultieren die anbietergerichteten Beiträge zum IBM-Vertrieb aus der prozessualen Rekonstruktion des Lösungserstellungsprozesses durch die Autoren. Zweitens sind der Abbildung interdisziplinäre Zusammenhänge zwischen den Forschungsbeiträgen zu entnehmen. So haben beispielsweise die von Storbacka et al. (2011) identifizierten Management-Praktiken im Umgang mit industriellen Lösungen einen direkten und indirekten Einfluss auf die Forschungsbemühungen im Solution Selling und im VBS. Darüber hinaus erscheint der Beitrag von Terho et al. (2012) zu Determinanten eines wertorientierten Vertriebs als direkt einflussreich für den Forschungsstrang des VBS. Indirekt finden die Erkenntnisse der Autoren zur Werterstellung in B2B-Vertriebsprozessen jedoch auch Berücksichtigung im Bereich des Solution Sourcings sowie der Service Transition.

Die zentralen Erkenntnisse der Studie werden in einem konzeptioneller Rahmen integriert, der in Abbildung 3 visualisiert ist. Der Rahmen berücksichtigt das Aufeinandertreffen von Anbieterorganisation und Nachfragerorganisation durch Vertriebs- und Einkaufsprozesse in einem IBM. Daraus ergeben sich neun zentrale Forschungslücken.

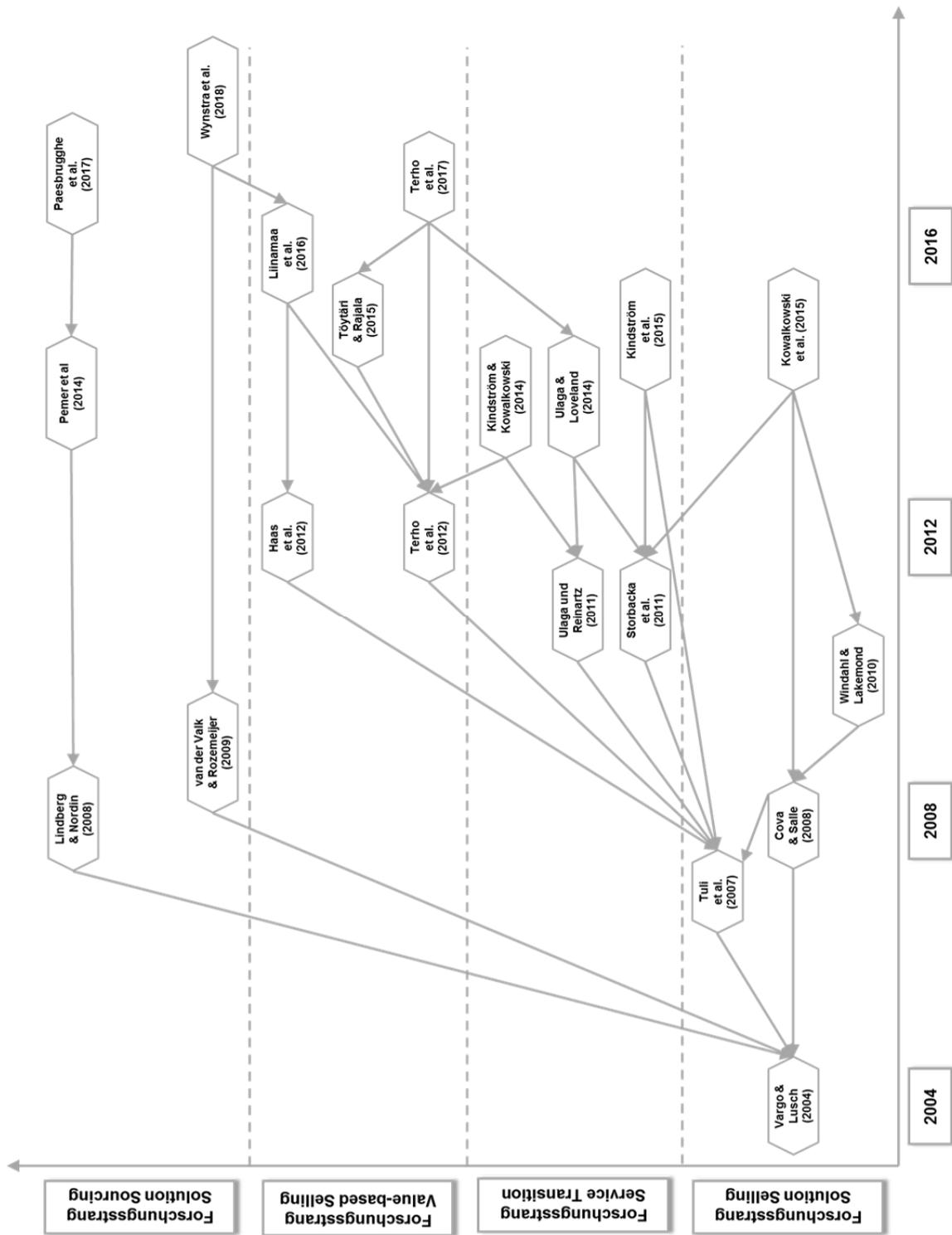


Abbildung 2: Inhaltliche Zusammenhänge ausgewählter Publikationen zum IBM-Vertrieb

Die *erste Forschungslücke* ergibt sich aus dem Forschungsstrang des VBS. Hier wurde die Anbieter- und Vertriebsperspektive bereits durch erste empirische Beiträge erschlossen. Dabei wurden u. a. die Umsetzung der Vertriebsarbeit sowie dazugehörige Erfolgsfaktoren exploriert (Terho et al., 2017; Töytäri & Rajala, 2015). Zudem liefern Liinamaa et al. (2016) in einer Einzelfallbetrachtung erste vertriebsspezifische Herausforderungen, die mit dem Angebot eines IBM einhergehen. Gegenwärtig bleibt jedoch noch unklar, welche vertriebsbezogenen Herausforderungen vor und nach dem Leistungserstellungsprozess für die Anbieterorganisation und Vertriebsfunktion entstehen.

Eine *zweite Forschungslücke* kann dem Forschungsstrang der Service Transition entnommen werden. Forschungsaktivitäten der vergangenen Dekade haben dafür bereits weitreichende Erkenntnisse zum organisationalen Dienstleistungstransformationsprozess generiert (Davies, Brady & Hobday, 2007; Galbraith, 2002; Martinez et al., 2010). Darüber hinaus werden in wissenschaftlichen Publikationen die erforderlichen, anbieterseitigen Fähigkeiten herausgestellt, um lösungs- oder wertbasierte Angebote im Vertrieb zu platzieren (Töytäri & Rajala, 2015; Ulaga & Loveland, 2014). In den bisherigen Forschungen wird aber nicht geklärt, welche vertriebsbezogenen Unternehmensbereiche und -prozesse von der portfolioseitigen IBM-Aufnahme betroffen sind. Hier ergibt sich beispielsweise die Fragestellung, welche organisationalen Veränderungen ein Unternehmen durch das IBM-Angebot vollziehen muss (z. B. im Hinblick auf die Vertriebsorganisation und den Vertriebssupport).

Die *dritte Forschungslücke* liegt in der Betrachtung des IBM-Geschäftsmodells. Innerhalb der Sozial- und Ingenieurwissenschaften wurden IBM in der Vergangenheit aus vielen Perspektiven analysiert. Als empirisch schwach untersucht erscheint jedoch die Relevanz integrierter Produkte und Dienstleistungen in IBM-Konstellationen. Beiträge von Hypko et al. (2010b) und Lay et al. (2009) erfassen zwar IBM-Bestandteile empirisch und konzeptionell. Zudem wird in Studien der Service Transition auf die erforderliche Integration externer Bestandteile in Lösungsangeboten hingewiesen (z. B. durch die Implementierung von Wettbewerbsprodukten in Lösungsbündel) (Davies et al., 2006). Eine spezifische Untersuchung der relativen Wichtigkeit einzelner Bestandteile aus Anbieter- oder Nachfragersicht erfolgt jedoch nicht, obwohl Studien eine anhaltende Produktrelevanz in Lösungsbündeln ableiten (Kapletia & Probert, 2010; Stremersch et al., 2001). Daraus entsteht die Forschungsfrage, welchen Stellenwert für Anbieter und Nachfrager die integrierten Produkt- und Dienstleistungskomponenten in einem lösungsorientierten Geschäftsmodell haben.

Die vierte, fünfte und sechste Forschungslücke resultiert aus fehlenden Erkenntnissen zur Nachfrage wertbasierter Leistungsangebote. So wurde sich dem VBS in der Vergangenheit primär aus Anbietersicht angenähert. Allerdings erscheint die nachfagergerichtete Betrachtung der Vertriebstechnik sowohl aus der Supply Chain als auch Marketingperspektive als aussichtsreiches Forschungsfeld (Eßig et al., 2016; Töytäri et al., 2015). Auf organisationaler Ebene lassen sich dabei Fragestellungen zur kundenseitigen Wahrnehmung oder Präferenz der von Stoppel und Roth (2017) ermittelten Abrechnungsmodelle für IBM ableiten (*Forschungslücke 4*).

Im Hinblick auf die IBM-Einkaufsfunktion beschränken sich bisherige Forschungsbeiträge auf den Kontext öffentlicher Nachfrager (Caldwell & Howard, 2014; Elmazoski et al., 2016; Hartmann et al., 2014). Insofern ergibt sich die Fragestellung, wie Nachfrager bei der Beschaffung eines IBM vorgehen und durch welche Besonderheiten dieser Prozess gekennzeichnet ist (*Forschungslücke 5*). Zudem liefert die gegenwärtige Literatur nur geringfügige Erkenntnisse zu den kundenseitigen Anforderungen an die Anbieterorganisation im Nachfrageprozess industrieller Lösungen (Hallikas et al., 2013; Paesbrugge et al., 2017; Töllner et al., 2011). So kann davon ausgegangen werden, dass die geschäftsmodellspezifischen Eigenschaften des IBM zu spezifischen Anforderungen an die Vertriebsorganisation führen (*Forschungslücke 6*).

Die Forschungslücken sieben bis neun beziehen sich auf den Bereich der Service Transition. Die bisherigen Forschungsaktivitäten berücksichtigen dabei primär den Dienstleistungs-Transformationsprozess aus Anbietersicht. Allerdings vollzieht sich auf industriellen Märkten auch ein Wandel zur dienstleistungs- und wertorientierten Nachfrage von Leistungen (Agndal et al., 2007; Anderson & Wynstra, 2010). Daraus resultiert die Fragestellung, wodurch sich die Service Transition in einer Nachfrager-Organisation kennzeichnet (*Forschungslücke 7*) und wie dieser Wandel erfolgreich verlaufen kann (*Forschungslücke 8*). Abschließend indiziert die Literaturrecherche der Studie fehlende Erkenntnisse zu spezifischen Transformationsfähigkeiten einer Organisation, die eine IBM-Nachfrage ermöglichen (*Forschungslücke 9*). So liefern bisherige Beiträge lediglich Implikationen zu Fähigkeiten für die Beschaffung industrieller Lösungen (Hawkins et al., 2015; Wynstra et al., 2018), der Nachfrage von wertbasierten Lösungen (Jacob, 2006; Lewis & Roehrich, 2009) oder für den Transformationsprozess zur IBM-Nachfragerorganisation im Kontext öffentlicher Nachfrager (Hartmann et al., 2014).

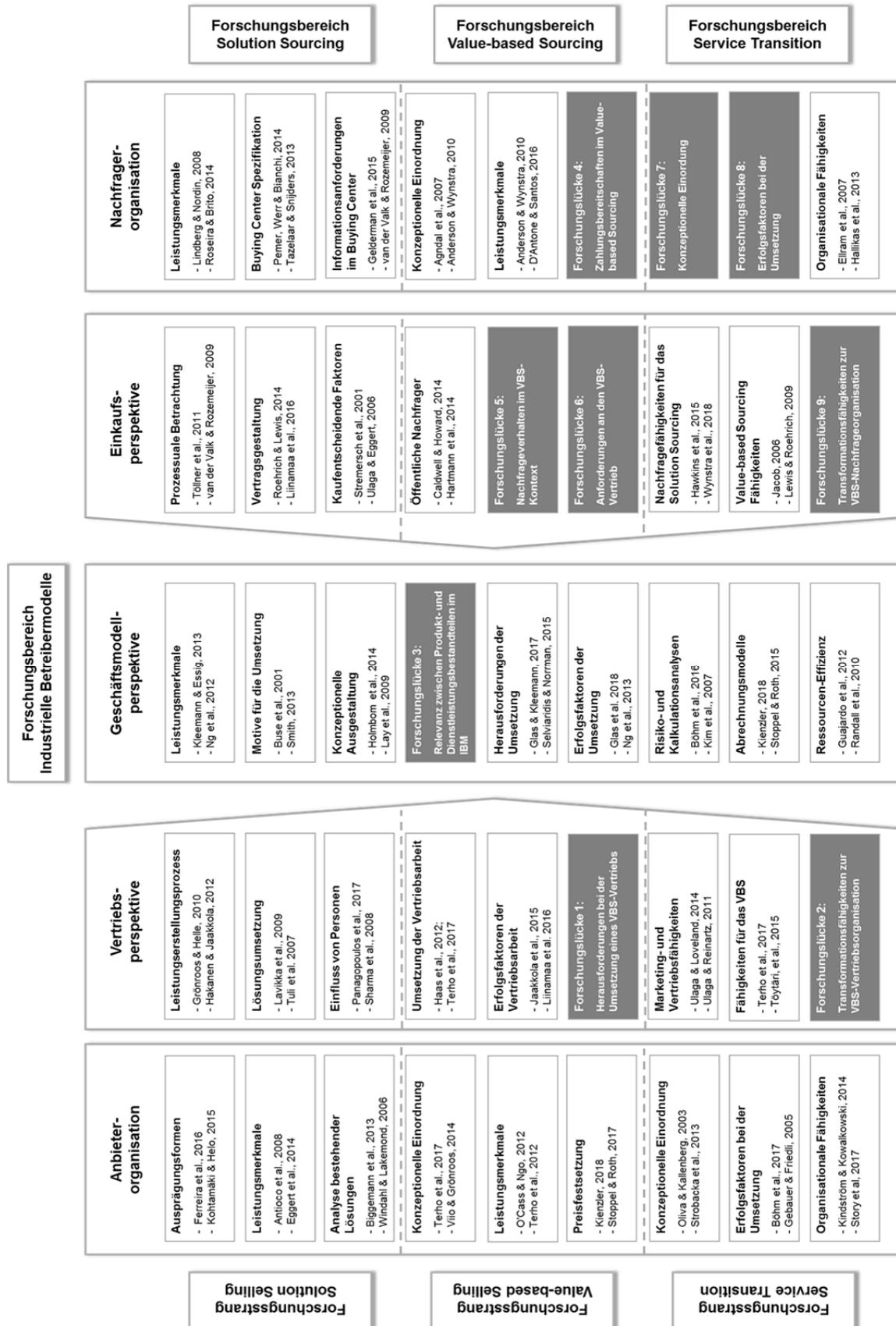


Abbildung 3: Forschungsrahmen vertriebsrelevanter IBM-Bereiche

2.4 Schlussbetrachtungen

2.4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Studie verfolgte das Ziel, das IBM-Geschäftsmodell zu konzeptualisieren und unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstands Erkenntnisse zum IBM-Vertrieb zu generieren. Durch die Anwendung einer systematischen Literaturrecherche sollen im Folgenden die eingangs aufgestellten Forschungsfragen beantwortet werden.

1. Welche Erkenntnisse konnten zu industriellen Betreibermodellen bisher in der Wissenschaft gewonnen werden?

IBM werden in der Sozial- und Ingenieurwissenschaft durch zahlreiche konzeptionelle und empirische Beiträge erschlossen. Es existieren sowohl anbieter- als auch nachfragergerichtete Beiträge zu den Leistungsmerkmalen derartiger Geschäftsmodelle, zu den Motiven zur Umsetzung des Geschäftsmodells sowie zu Möglichkeiten der konzeptionellen Ausgestaltung. Im Hinblick auf die Umsetzung von IBM-Geschäftsmodellen erarbeiten aktuelle Forschungsbeiträge Einblicke zu auftretenden Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren. Außerdem nehmen sich Beiträge der Analyse anbieter- und nachfragerseitiger Risiken in IBM an. Dabei wird erarbeitet, wie Angebotskalkulationen von IBM-Verträgen gestaltet sein sollten, um Risiken und opportunistisches Verhalten der beteiligten Akteure bestmöglich zu antizipieren. Weiterhin gehen aus der Literatur Erkenntnisse zu IBM-Abrechnungsmodellen und zu Möglichkeiten der Effizienzsteigerung in IBM-Konstellationen hervor.

2. Welche Erkenntnisse können aus übergeordneten Forschungsbereichen für die IBM-Vertriebsfunktion abgeleitet werden?

Durch die Studie können für die Anbieterseite die Forschungsbereiche des Solution Sellings, der Service Transition sowie des VBS als relevant für die IBM-Vertriebsfunktion identifiziert werden. Des Weiteren ergeben sich Erkenntnisse für den IBM-Vertrieb aus dem Forschungsbereich des Solution Sourcings, in dem die Nachfrage nach wertbasierten Lösungen (Value-based Sourcing) sowie die Transformation zur Lösungsnachfragerorganisation (Service Transition) teilweise erschlossen wird. Innerhalb dieser Strömungen liefert die Literatur organisationsbezogene Einblicke (z. B. im Hinblick auf Leistungsmerkmale des Angebots und der Nachfrage industrieller Lösungen). Darüber hinaus wird sich in Beiträgen dem Vertrieb industrieller und wertbasierter Lösungen angenähert. Zudem diskutieren erste Studien vertriebsoperative Transformationsprozesse, die ein Anbieter beim Lösungsangebot vollzie-

hen muss. Die Nachfrage industrieller Lösungen wird in der Literatur im Hinblick auf den Einkaufsprozess erschlossen (z. B. durch die Identifikation kaufentscheidender Faktoren oder Herausforderungen bei der Vertragsgestaltung). Ferner sind erste Belege zur Nachfrage wertbasierter Lösungen im B2G-Kontext auffindbar. Bisherige Forschungen verschaffen einen Einblick in Veränderungsprozesse für die Einkaufsfunktion, die mit der Nachfrage industrieller Lösungen einhergehen (z. B. durch die Erarbeitung spezifischer, organisationaler Fähigkeiten für den Nachfrageprozess).

3. Inwiefern ergibt sich ein Handlungsbedarf für weiterführende IBM-Forschung aus Sicht der Marketingwissenschaft?

Aus der Perspektive der Marketingwissenschaft sind neun Handlungsfelder für eine weiterführende Forschung sichtbar. Diese ergeben sich aus fehlenden Erkenntnissen zur IBM-Vertriebsfunktion (z. B. im Hinblick auf auftretende Herausforderungen, die aus dem Angebot derartiger Geschäftsmodelle resultieren). Zudem klären bisherige Forschungsbeiträge nicht die Frage, welche Relevanz spezifische Produkt- oder Dienstleistungsbestandteile in lösungsorientierten IBM-Geschäftsmodellen haben. In diesem Zusammenhang ist eine weitere Forschungslücke zu kundenseitigen Zahlungsbereitschaften in IBM ableitbar. Im Hinblick auf die Nachfrage von wertbasierten IBM-Lösungen existieren zum aktuellen Zeitpunkt keine Belege, die die Nachfragerperspektive im B2B-Kontext erschlossen haben. Insofern ergibt sich hier ein Handlungsbedarf für die Erschließung des Nachfrageverhaltens und der Anforderungen an den Vertrieb im Bereich wertbasierter IBM-Lösungen.

2.4.2 Schlussfolgerungen für die Wissenschaft

Die Studie erschließt das Forschungsfeld zum IBM-Vertrieb durch eine Aufnahme des aktuellen Forschungsstands. Daraus kann ein wissenschaftlicher Beitrag in vier Bereichen abgeleitet werden. Als erstes werden mit der Studie relevante Forschungsbereiche für den IBM-Vertrieb identifiziert. Damit liefert die Studie für die Konzeption zukünftiger Studien im Kontext des IBM-Vertriebs einen Bezugsrahmen, der für die Erarbeitung von Vorkenntnissen herangezogen werden kann. Zweitens werden mit der Studie bestehende Erkenntnisse für den Vertrieb eines IBM erfasst. Dafür wurde bei der Recherche sowohl die Marketing- als auch die Supply Chain Management-Perspektive berücksichtigt. Drittens entsteht ein wissenschaftlicher Mehrwert durch die systematische Aufnahme der angrenzenden Forschungsfelder. So wird in gegenwärtigen Publikationen auf den erhöhten Forschungsoutput im Kontext des industriellen Lösungsvertriebs hingewiesen (Eßig et al., 2016), der damit aktuell er-

geschlossen wird. Der vierte Beitrag für die Wissenschaft resultiert aus dem integrierten Forschungsrahmen zum IBM-Vertrieb. Damit werden essentielle vertriebsrelevante Erkenntnisse verdichtet zusammengefasst, sodass eine Agenda für weiterführende, empirische Forschung entsteht.

Neben den Mehrwerten beinhaltet die Studie auch Limitationen. So wurden die Forschungsbeiträge überwiegend über einen schlagwortbasierten Ansatz recherchiert. Lediglich das für das Forschungsgebiet bedeutsame Journal Industrial Marketing Management wurde in einem Zeitraum von zehn Jahren erschlossen. Daraus ergibt sich für zukünftige Forschungen der Ansatzpunkt, den Rahmen für die systematische Aufnahme auf andere Journals auszuweiten (z. B. Journal of Marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of Personal Selling & Sales Management). Eine weitere Limitation der Studie basiert auf dem deskriptiven Ansatz einer systematischen Literaturrecherche. So werden mit dem Beitrag zwar Forschungslücken identifiziert. Eine lösungsorientierte Annäherung an die zugrundeliegenden wissenschaftlichen und praktischen Problemstellungen erfolgt damit jedoch nicht (Palmatier et al., 2018). Daher unterstützt die Studie die wissenschaftliche Erkenntnisgenerierung durch Ansatzpunkte für empirische Forschungsdesigns.

Zunächst liegt zur Erschließung der Herausforderungen beim IBM-Vertrieb die Erkenntnisgewinnung durch qualitative Forschungsmethoden nahe (*Forschungslücke 1*). Dafür sind beispielsweise Einzel- oder Gruppenerhebungsverfahren in IBM-erfahrenen Anbieterorganisationen vorstellbar (z. B. im Hinblick auf die Erfassungen von Vertriebspraktiken im Umgang mit dem Geschäftsmodell). Dieser Forschungsansatz wäre auch anwendbar, um Transformationsfähigkeiten zur IBM-Vertriebsorganisation zu explorieren (*Forschungslücke 2*). Dafür könnten auch Anbieterorganisationen nützlich sein, die eine Transformation nicht erfolgreich abgeschlossen haben (z. B. im Hinblick auf die Exploration von Ursachen eines „Pitfalls“ bei der IBM-Transformation).

Zur Analyse der Relevanz der im IBM integrierten Produkte und Dienstleistungen (*Forschungslücke 3*) könnte eine Conjoint Analyse angewandt werden. Es könnte beispielsweise in einer Choice-based Conjoint-Analyse mit Hilfe von bestehenden oder potenziellen IBM-Kunden ermittelt werden, welche Lösungsbestandteile ein idealtypisches IBM enthalten sollte. Dieses Verfahren erscheint auch als zweckmäßig zur Ermittlung von Zahlungsbereitschaften innerhalb eines IBM (*Forschungslücke 4*). So könnten für im Vorfeld explorierte IBM-Merkmale verschiedene Ausprägungsformen eines IBM erarbeitet werden (z. B. Ver-

tragslaufzeit, Modularisierungsmöglichkeit, Modernisierungsbereitschaft), die mit exemplarischen Preisen in eine kundenseitige Bewertungssituation überführt werden.

Um ein Verständnis für das Nachfrageverhalten im Kontext wertbasierter Lösungen zu erhalten (*Forschungslücke 5*), erscheint eine offene und flexible Betrachtung von potenziellen und tatsächlichen IBM-Kunden als vielversprechend. So könnte beispielsweise mit Hilfe von Einzel- oder Gruppenerhebungsverfahren exploriert werden, welche Besonderheiten mit der Nachfrage einer wertbasierten IBM-Lösung einhergehen. Zur Anforderungserhebung an einen VBS-Vertrieb könnte am Beispiel von bestehenden IBM-Kunden eine explorative Studie zielführende Erkenntnisse generieren (*Forschungslücke 6*). Dafür könnte beispielsweise ein Laddering-Verfahren genutzt werden, das die zugrundeliegenden Konsequenzen und Wertvorstellungen der Nachfrager erhebt und in eine Beziehung setzen kann.

Weiterhin empfiehlt sich eine wissenschaftliche Analyse der Service Transition aus Nachfragerperspektive. Dabei sollte ein Augenmerk auf die konzeptionelle Verortung des Transformationsprozesses gelegt werden (*Forschungslücke 7*), den Nachfrager für die Beschaffung industrieller Lösungen vollziehen müssen (z. B. durch die qualitative Erfassung von Nachfragestrategien für Dienstleistungen mit Hilfe von erfahrenen Kunden). In diesem Zusammenhang erscheinen Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer nachfragerseitigen Transformation als vielversprechender Forschungszweig (*Forschungslücke 8*). Zu dieser Ermittlung sind beispielsweise longitudinale Fallstudienbegleitungen vorstellbar, in denen die nachfragerseitige Service Transition erfasst und im Hinblick auf Erfolgs- und Misserfolgskriterien analysiert werden kann.

Im Hinblick auf die Besonderheiten der Nachfrage nutzenbasierter Geschäftsmodelle erscheint ferner die Exploration von Transformationsfähigkeiten für die IBM-Nachfrage als untersuchenswert (*Forschungslücke 9*). Dafür erscheinen Analysen in IBM-erfahrenen Nachfragerorganisationen zweckdienlich, die durch qualitative Interviews im Buying Center vollzogen werden könnten.

3.

Essay 2: Eine anbieterseitige Exploration von Herausforderungen beim Vertrieb industrieller Betreibermodelle

„[Betreibermodelle sind] die höchste Liga, wo ein Außendienstmitarbeiter drinnen spielt. [...] Weil Sie alles darin haben. Das komplette Projekt. Also nicht nur Kompressor und nicht nur bedarfsgerecht, sondern eine kundenspezifische Superlösung.“

Interviewpartner 5, Druckluftindustrie, Abs. 190

Eine frühere Version dieses Aufsatzes wurde in Auszügen auf der 2017 Academy of Marketing Science Annual Conference in San Diego mit dem Titel *„Entering the Performance-based Contracting Business - An Exploration of Sales-related Challenges“* vorgestellt.

3.1 Motivation zur Studie

In der letzten Dekade hat sich auf Industriegütermärkten eine Kommoditisierung des Leistungsangebots vollzogen (Kowalkowski et al., 2017b). Ursächlich dafür ist eine Standardisierung von Nachfrageprozessen, ein Anstieg der Nachfragekompetenz durch Lerneffekte vergangener Transaktionen sowie eine marktseitige Imitation zwischen erfolgreichen industriellen Anbietern (Matthyssens & Vandenbempt, 2008). Insofern streben Produzenten nach einer Wettbewerbsdifferenzierung durch die Aufnahme von Dienstleistungen im Angebotsportfolio, da durch diese einzigartige Leistungsbestandteile erschaffen werden können (Kindström, Kowalkowski & Sandberg, 2013; Shepherd & Ahmed, 2000; Vandermerwe & Rada, 1988). Dabei hat die betriebliche Praxis gezeigt, dass Produkte und Dienstleistungen in hybriden Leistungsbündeln verschmelzen (Ulaga & Reinartz, 2011; Velamuri et al., 2011), um somit die Prozesse der kundenseitigen Wertschöpfung zu optimieren (Windahl & Lakemond, 2010). Die Überführung dieses Konzepts in den Vertrieb wird als Solution Selling verstanden (Evanschitzky et al., 2011; Tuli et al., 2007). In diesem Konzept entsteht für den Vertrieb die Aufgabe, einen Mehrwert durch eine Lösung für den Kunden herauszuarbeiten (Blocker et al., 2012; Sharma et al., 2008; Terho et al., 2015).

Eine Möglichkeit der Operationalisierung eines wertbasierten Vertriebs¹ ist das Angebot von industriellen Betreibermodellen (IBM) (Liinamaa et al., 2016). Bei IBM handelt es sich um nutzenbasierte Geschäftsmodelle, in denen eine industrielle Ressource für einen vertraglich fixierten Zeitraum im Kundenauftrag durch den Lieferanten betrieben wird (Glas & Kleemann, 2017; Hou & Neely, 2017; Kim et al., 2007). In diesen Konzepten verbleiben die eigentumsinhärenten Pflichten des Investitionsguts beim Hersteller der Ressource (z. B. die Wartung und Instandhaltung, der Betrieb der Ressource, die Personalverantwortung für das Anlagenpersonal) (Böhm et al., 2016; Lay et al., 2009). Damit entsteht eine Neuausrichtung der Risiken in der Anbieter-Nachfragerbeziehung, die Mehrwerte für beide Parteien mit sich bringen kann (z. B. eine Verbesserung der Anlagenperformance, die Reduktion der Total Costs of Ownership) (Guajardo et al., 2012; Holmbom et al., 2014). Da mit IBM das unternehmerische Risiko des Kunden auf den Lieferanten übertragen werden (Hünerberg & Hüttmann, 2003), haben sich in der Praxis Mindestabnahme-Mengen oder auch Grundgebühren für die Nutzung des IBM etabliert (Stoppel & Roth, 2015). Diese Rahmenbedingungen gilt es in der

¹ In der internationalen Literatur wird der wertbasierte Vertriebsansatz als Value-based Selling (VBS) beschrieben (z. B. Terho et al., 2012; Töytäri & Rajala, 2015).

Vertriebsphase über einen kooperativen Ansatz abzustimmen (Ng & Ding, 2010). Somit nimmt der Vertrieb eine kritische Rolle beim Angebot eines IBM ein (Liinamaa et al., 2016).

In der Wissenschaft wurde im Forschungsgebiet des Solution Sellings bereits herausgestellt, dass für die Umsetzung eines lösungsorientierten Vertriebsansatzes Unternehmen verschiedene Fähigkeiten aufweisen müssen (Zhang & Banerji, 2017; Ziaee Bigdeli et al., 2017). Bezogen auf die Vertriebsfunktion müssen Anbieter beispielsweise in der Lage sein, die kundenseitige Wertschöpfung und auftretende Probleme zu verstehen (Davies, 2004; Kindström & Kowalkowski, 2009; Paiola et al., 2013), sodass eine umfassende Beratungsleistung angeboten werden kann (Cova & Salle, 2007; Kapletia & Probert, 2010; Story et al., 2017). Zudem müssen Lösungsanbieter in der Lage sein, alle Prozesse und Akteure zur Erstellung eines Angebots koordinieren zu können (Brady et al., 2005; Lavikka et al., 2009). Der Forschungsstrang des VBS stellt einen emergierenden Bereich innerhalb des Solution Sellings dar, der in den letzten Jahren bereits erste Erkenntnisse zum Vertrieb generiert hat (Eßig et al., 2016; Terho et al., 2017; Töytäri & Rajala, 2015). So wurden beispielsweise Determinanten des kundenseitigen Werts erfasst (Eggert et al., 2018; Haas et al., 2012; Macdonald et al., 2016; Payne, Frow & Eggert, 2017), der Vertriebsansatz aus Anbietersicht konzeptualisiert (Liinamaa et al., 2016; Luotola et al., 2017a; Terho et al., 2012), die Umsetzung des VBS anhand von Fallstudien exploriert (Töytäri & Rajala, 2015; Viio & Grönroos, 2016) und mögliche Abrechnungsmodi für derartige Geschäftsmodelle analysiert (Kienzler, 2018; Stoppel & Roth, 2015, 2017). Allerdings wird der Forschungsbereich des VBS bisher als weitestgehend unerschlossen beschrieben, sodass die Umsetzung der VBS-Vertriebsarbeit noch nicht hinreichend erklärt erscheint (Terho et al., 2017).

An dieser Forschungslücke setzt die Zielsetzung der Studie an. Erste Beiträge haben zwar schon die Anforderungen an die Vertriebsfunktion im Kontext des Solution Sellings (Kindström et al., 2015; Ulaga & Loveland, 2014) und des VBS (Terho et al., 2012; Töytäri & Rajala, 2015) erschlossen. Außerdem generieren Liinamaa et al. (2016) Erkenntnisse für die IBM-Vertriebsfunktion anhand einer longitudinalen Untersuchung eines Einzelfalls, in der insbesondere die Vertragsgestaltung eines IBM im Vertrieb betrachtet wird. Eine geschäftsmodellspezifische und holistische Betrachtung des IBM-Vertriebsprozesses am Beispiel von erfahrenen Anbietern bleibt aber bisher noch aus. Daher liegt die übergeordnete Zielsetzung der Studie in dem Aufbau eines tieferen Verständnisses für den gesamten IBM-Vertriebsprozess und auftretender Wirkungszusammenhänge. Somit intendiert der Forschungsansatz eine Exploration unternehmerischer Herausforderungen, die mit dem Ange-

bot eines IBM einhergehen. Aufbauend auf dem bisherigen Forschungsstand wird die Untersuchung durch zwei Forschungsfragen geleitet:

- 1. Wodurch ist der Vertrieb industrieller Betreibermodelle aus Anbietersicht gekennzeichnet?**
- 2. Welche Herausforderungen treten beim Vertrieb industrieller Betreibermodelle auf?**

Mit der Beantwortung der erarbeiteten Forschungsfragen strebt die Studie sowohl einen wissenschaftlichen als auch praktischen Beitrag auf mehreren Ebenen an. Zunächst werden spezifische Mechanismen der IBM-Vertriebsarbeit aus Sicht von Anbieterorganisationen erhoben. Damit generiert die Forschung einen weiteren empirischen Beitrag für die Vertriebsarbeit wertbasierter Angebote, die in der Literatur als vernachlässigter Forschungsbereich bezeichnet wird (Terho et al., 2012). Insofern folgt die Forschung dem Aufruf von Grewal et al. (2015), Kowalkowski et al. (2015), Lay et al. (2009) sowie Selviaridis und Wynstra (2015), explorativ-empirische Belege zum intraorganisationalen Umgang mit wertbasierten Geschäftsmodellen zu ermitteln. Darüber hinaus greift der Forschungsbeitrag Liinamaa et al. (2016) und Töytäri und Rajala (2015) Anregungen auf, Umsetzungsformen des VBS in verschiedenen Branchen zu erfassen, um den Vertriebsansatz vertiefend zu verstehen. Ferner werden mit der Untersuchung Implikationen für die Umsetzung der praktischen IBM-Vertriebsarbeit geleistet. So können die abgeleiteten Maßnahmen von Unternehmen genutzt werden, die eine Transformation zum IBM-Anbieter beabsichtigen.

3.2 Literaturüberblick zum Angebot industrieller Lösungen

Der industrielle Lösungsvertrieb („Solution Selling“) kennzeichnet sich durch eine Ausrichtung aller Vertriebsaktivitäten auf die Verbesserung der kundenseitigen Wertschöpfungssituation (Brady et al., 2005; Cova & Salle, 2008). Im wissenschaftlichen Diskurs werden derartige Vertriebsansätze als vielversprechend eingeschätzt, da mit dem Angebot von lösungsorientierten hybriden Produkt-Dienstleistungsbündeln die Profitabilität unternehmerischer und vertriebsbezogener Aktivitäten erhöht werden kann (Eggert et al., 2014; Panagopoulos et al., 2017; Worm et al., 2017).

Die *Umsetzung eines lösungsbezogenen Vertriebsprozesses* ist durch einen beziehungsorientierten und kooperativen Prozess charakterisiert (Vargo & Lusch, 2004). Dafür werden durch Tuli et al. (2007) vier generische Phasen erarbeitet, die u. a. den besonderen Stellen-

wert der Anforderungserhebung und Ressourcenintegration betonen. Ergänzend dazu wird in der Literatur durch explorative Studien herausgestellt, dass mit dem Lösungsangebot Veränderungen organisationaler Prozesse einhergehen (z. B. die Begleitung des Lösungserstellungsprozesses durch ein Projektmanagement) (Kindström et al., 2015; Töllner et al., 2011). Der Lösungserstellungsprozess beim Anbieter nimmt daher eine kritische Phase ein, die jedoch durch organisationale Maßnahmen begünstigt werden kann (z. B. durch die Schaffung einer proaktiven Kommunikationskultur) (Lavikka et al., 2009).

Ein weiteres Kennzeichen des Angebots industrieller Lösungen ist die *gemeinsame Leistungserstellung*, die in der Literatur als Value-Co-Creation oder Value-Co-Production beschrieben wird (Eggert et al., 2018; Macdonald et al., 2016). Um diesen Prozess erfolgreich im Vertrieb umzusetzen, ist ein umfassendes Verständnis für die kundenseitige Wertschöpfung erforderlich (Hakanen & Jaakkola, 2012). In empirischen Studien konnte auch der kundenseitige Einfluss auf die Effektivität der gemeinsam erarbeiteten Lösung festgestellt werden (z. B. durch den Grad der Anpassungsfähigkeit im Lösungserstellungsprozess) (Grönroos & Helle, 2010; Tuli et al., 2007). Innerhalb des Vertriebs industrieller Lösungen nimmt der Vertriebsmitarbeiter eine Schlüsselposition ein (z. B. im Hinblick auf die Umsetzung der Geschäftsstrategie oder das Aufgreifen von Geschäftsmöglichkeiten) (Bonney & Williams, 2009; Hartmann et al., 2018; Ulaga & Kohli, 2018). Sharma et al. (2008) stellen dafür die beziehungsorientierte statt abschlussorientierte Herangehensweise von Vertriebsmitarbeitern im Lösungsvertrieb als erforderlich heraus. So hat eine hohe Beziehungsstärke in einem Lösungserstellungsnetzwerk einen positiven Einfluss auf die Lösungserstellung (Windahl & Lakemond, 2006).

Mit der Umsetzung eines Lösungsvertriebs geht in der Praxis häufig ein *Wandel von der Produktorientierung zur Dienstleistungsorientierung* in der Anbieterorganisation einher (Jacob & Ulaga, 2008; Kowalkowski et al., 2015). Diese sogenannte Service-Transition wird in der Literatur als radikaler Wandel der unternehmerischen Denkweise beschrieben (Storbacka et al., 2013), sodass er in der Praxis als zeit- und ressourcenintensiv wahrgenommen wird (Visintin, 2012). Im Rahmen der Service-Transition müssen Lösungsanbieter für den Vertrieb vielfältige organisationale Fähigkeiten aufbauen (Davies & Brady, 2000; Ulaga & Reinartz, 2011). Innerhalb der empirischen Literatur sind dafür u. a. Fähigkeiten auf organisationaler Ebene (z. B. Förderung der inter- und intraorganisationalen Kommunikation) (Brady et al., 2005; Kindström & Kowalkowski, 2014), auf der Ebene der Personalwirtschaft (z. B. die Umsetzung eines Schulungsangebots für Vertriebsmitarbeiter) (Huikkola et al.,

2016; Oliva & Kallenberg, 2003) sowie im Hinblick auf die Lösungserstellung (z. B. die Kundenberatung) und Lösungsumsetzung (z. B. Betreuung bei der Integration der Ressourcen) (Kindström & Kowalkowski, 2009; Martinez et al., 2010; Windahl & Lakemond, 2010) herausgestellt worden.

Das Angebot industrieller Lösungen kann auch über einen *wertorientierten Vertriebsansatz* erfolgen (Terho et al., 2012). Beim sogenannten VBS wird im Vertrieb der monetäre oder nicht-monetäre Wert einer Ressource fokussiert, der sich aus der Nutzung der Lösung für den Kunden ergibt (Anderson et al., 2008; Eggert et al., 2018). Viio und Grönroos (2014) weisen in diesem Zusammenhang auf die besondere Eignung des Vertriebsansatzes für Nachfrageobjekte mit hoher strategischer Bedeutung für Anbieter und Nachfrager hin. Für das VBS wurden in der Literatur Determinanten der Wertgenerierung erarbeitet (z. B. eine ausgewogene Initiative für das Geschäftsverhältnis) (Haas et al., 2012) und auch konstituierende Merkmale wertorientierter Vertriebsarbeit exploriert (z. B. die Kommunikation des kundenseitigen Mehrwerts) (Terho et al., 2012). Ferner machen Töytäri und Rajala (2015) auf kritische Fähigkeiten für die Umsetzung eines VBS aufmerksam (z. B. die Überzeugungsfähigkeit des Vertriebsmitarbeiters für den potenziellen Wert der Lösung).

Zudem beschäftigen sich erste IBM-Beiträge im Kontext des Lösungsvertriebs mit Lieferanten, die *vollintegrierte und nutzenbasierte Geschäftsmodelle* anbieten (Helander & Möller, 2008; Windahl & Lakemond, 2010). Dafür stellen Ng und Yip (2009) die Wichtigkeit der Anforderungserhebung heraus, in der Anbieter ein detailliertes Verständnis für die kundenseitige Wertschöpfung erlangen müssen. Durch das Vorverständnis in dieser Phase kann auch ein Beitrag geleistet werden, das anbieterseitige Risiko in derartigen Geschäftsmodellen zu reduzieren (Glas & Kleemann, 2017; Hou & Neely, 2017). Es wird in der Literatur auch auf die besondere Relevanz der Vertragsgestaltung für IBM-Lösungen hingewiesen (Caldwell & Howard, 2014; Hartmann et al., 2014). Diese Erkenntnis ist auch Ergebnis einer fallbasierten Vertriebsstudie im Kontext nutzenbasierter Geschäftsmodelle von Liinamaa et al. (2016). Insofern ergibt sich für Anbieter der Anspruch in der Vertriebsphase, die Barriere des umfassenden Dienstleistungsvertrags durch ein zielorientiertes Verhalten zu überwinden (z. B. durch die Nutzung von Absichtserklärungen) (ebd.).

3.3 Methodisches Vorgehen

Zur Ermittlung der anbieterseitigen Herausforderungen beim IBM-Vertrieb wurde ein *qualitativ-empirischer Forschungsansatz* eingesetzt. Dieser erscheint als geeignet, da der qualitativen Forschung konstruktivistische Grundannahmen (Steinke, 1999) und ein explorativer Forschungscharakter (Creswell, 2013; Eriksson & Kovalainen, 2016) zugesprochen werden. Damit ist sie geeignet, um unerforschte Sachverhalte strukturiert und ganzheitlich zu erschließen (Edmondson & Mcmanus, 2007). Weiterhin finden qualitative Forschungsansätze in der Vertriebsforschung eine breite Akzeptanz (Javalgi, Granot & Alejandro, 2011; Johnson, 2015; Macdonald et al., 2016; Tuli et al., 2007), da durch diesen Ansatz die Komplexität organisationaler Systeme verstanden werden kann (Töytäri & Rajala, 2015).

Ausgangspunkt für die *Konzeption der Studie* war eine strukturierte Literaturrecherche.² Mit der anschließenden Datenerhebung wurde das Ziel verfolgt, ein tiefgehendes Verständnis für verschiedene Umsetzungsfälle des IBM-Vertriebs aufzubauen. Daher fand als *Erhebungswerkzeug* in der Studie das problemzentrierte Interview Anwendung (Witzel, 1982, 1985, 2000), da mit dieser Methode eine Analyse individueller und subjektiver Betrachtungsweisen der Probanden erfolgen kann (Reichert, 2016). Für die Umsetzung des problemzentrierten Interviews wurde auf die von Witzel (2000) vorgeschlagenen Elemente des Kurzfragebogens, Leitfadens sowie der Tonaufzeichnung zurückgegriffen. Für die Datenerhebung wurde ein halb-standardisierter Leitfaden erarbeitet (Döring, Bortz & Pöschl, 2016; Eriksson & Kovalainen, 2016). Die Fragen für den Leitfaden wurden über die Kreativitätstechnik „SPSS-Prinzip“ (Sammeln, Prüfen, Sortieren sowie Subsummieren) ermittelt (Helfferich, 2011) und in sechs Themenbereiche gegliedert. In einer abschließenden Kontrollschleife wurde bei der Formulierung der Interview-Fragen darauf geachtet, dass das Verständnis für die Vertriebsprozesse über mehrere einfache, statt wenige komplexe, Fragen erreicht wird (Eriksson & Kovalainen, 2016).

Für die *Stichprobenziehung* wurde das Ziel formuliert, den Untersuchungsgegenstand der IBM in verschiedenen Ausprägungsformen im deutschen Markt zu betrachten. Hierfür erschienen IBM-erfahrene Vertriebsmanager als aussichtsreiche Probanden. Um dem explorativen Ansatz der Studie gerecht zu werden, erfolgte die anschließende Stichprobenziehung in einer Kombination aus Purposive Sampling (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Patton, 2002) und Theoretical Sampling (Strauss & Corbin, 2003). Dafür wurde zu-

² Im Essay 2 werden das Vorgehen und die Ergebnisse dieser Recherche ausführlich beschrieben.

nächst innerhalb der Branchen „Anlagen- und Maschinenbau“ sowie „Druck- und Kopierindustrie“ mit der Datenerhebung begonnen, um im Forschungsprozess weitere IBM-Branchen zu identifizieren. Nach der Durchführung der ersten Interviews konnten die Branchen der Druckluftversorgung, Gasindustrie, Wasseraufbereitung und Medizintechnik ergänzt werden.

Vor der *Datenerhebung* wurde der konzipierte Leitfaden zunächst einem Anwendungstest mit einem Probanden im Maschinen- und Anlagenbau unterzogen. Aus diesem Pre-Test entstand die Erkenntnis, dass der Themenbereich „Innovationen und IBM“ lediglich bedingt problemrelevant erscheint. Insofern wurden die dazugehörigen Fragen in den Folgeinterviews als optional betrachtet.³ Die weiteren Interviews konnten in den überwiegenden Fällen persönlich mit den Probanden durchgeführt werden. Durch das Einverständnis der Interviewpartner konnten alle Gespräche mit Hilfe eines Aufnahmegeräts aufgezeichnet werden. Nach den Interviews wurde ein Post-Skriptum angefertigt (Witzel, 2000). In diesen Protokollen wurden die Rahmenbedingungen der Interviews dokumentiert (z. B. Zustandekommen des Interviews, Gesprächs-Atmosphäre). Insgesamt wurden 23 Interviews mit 27 Personen durch den Autor der Studie geführt, von denen aufgrund unterschiedlicher IBM-Auffassungen 18 Interviews mit 21 Personen in die Auswertung einfließen konnten.⁴ Mit Tabelle 14 wird ein Überblick zur Stichprobe und zu Kontextinformationen gegeben.

Für die *Datenauswertung* wurden die aufgezeichneten Interviews wörtlich transkribiert. Damit wurde das Ziel verfolgt, den Gesprächsverlauf dauerhaft zugänglich zu machen (Kowal & O'Connell, 2015). Weiterhin stellt die wörtliche Verschriftlichung des Interviews einen Beitrag zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Studie dar (Poland, 1995). Um dem explorativen Charakter der Studie gerecht zu werden, wurde anschließend ein induktives Auswertungsverfahren gewählt. Für die Umsetzung dieses Auswertungsansatzes wurde auf die Kodier-techniken der Grounded Theory zurückgegriffen, da ihr ein induktiver Ansatz unterstellt werden kann (Strauss & Corbin, 2003). Durch die Schritte des offenen, axialen und selektiven Kodierens (Kuckartz, 2010) wurden neun Haupt-Kodes mit insgesamt 39 Sub-Kodes gebildet. Um eine hohe Transparenz bei der Datenauswertung sicherzustellen, erfolgte die Umsetzung der induktiven Datenauswertung mit Hilfe einer Software (Silver & Lewins, 2014). Bei der Auswertung wurde auf das Programm MAXQDA (Version 12.3.0) der VERBI Software GmbH zurückgegriffen.

³ Da der Informationsgehalt des Pre-Tests als hoch eingeschätzt wurde, ist auch dieser Datensatz mit in die induktive Datenauswertung eingeflossen.

⁴ Ursächlich für diese Selektion waren Konzepte in fünf Anwendungsfällen, die ein IBM als verfügbarkeitsorientiertes Modell für die Wartung und Instandhaltung verstehen („Pay-On-Availability“).

Tabelle 14: Übersicht und Beschreibung der Stichprobe zur Studie 2

Laufende Nummer	Tätigkeitsbereich	Branche	Realisierte Verträge des Unternehmens	Interviewdauer	Ergebnisvalidierung
IP1	Bereichsleiter	Anlagen- und Maschinenbau	2	0:59 h	✓
IP2a	Geschäftsführer	Wasseraufbereitung	*	0:49 h	
IP2b	Bereichsleiter				
IP3	Geschäftsführer	Anlagen- und Maschinenbau	*	2:01 h	✓
IP4	Vertriebsleiter	Druckluftversorgung	10	0:34 h	
IP5	Vertriebsleiter	Druckluftversorgung	160	1:08 h	✓
IP6	Geschäftsführer	Wasseraufbereitung	*	0:49 h	
IP7	Bereichsleiter	Gasindustrie	15	1:22 h	✓
IP8	Bereichsleiter	Druck- und Kopierindustrie	*	1:25 h	✓
IP9	Geschäftsführer	Druckluftversorgung	25	1:00 h	
IP10	Geschäftsführer	Druck- und Kopierindustrie	*	0:40 h	
IP11a	Vertriebsleiter	Gasindustrie	12	1:23 h	✓
IP11b	Vertriebsstrategie				
IP12	Vertriebsleiter	Druckluftversorgung	10	1:04 h	✓
IP13a	Bereichsleiter	Gasindustrie	20	1:45 h	✓
IP13b	Produktmanager				
IP14	Vertriebsleiter	Druck- und Kopierindustrie	*	1:18 h	
IP15	Bereichsleiter	Medizintechnik	5	0:57 h	
IP16	Vertriebsleiter	Medizintechnik	10	0:48 h	
IP17	Vertriebsleiter	Gasindustrie	70	1:56 h	
IP18	Geschäftsführer	Medizintechnik	4	0:49 h	✓

- Anmerkungen:**
- Das „*“ kennzeichnet die betrachteten Unternehmen, in denen IBM-Verträge das Standard-Geschäftsmodell sind
 - Unter der Ergebnisvalidierung wird die Vorlage der ermittelten Ergebnisse bei den Probanden beschrieben
 - Alle Interviews wurden durch den Autor dieser Studie im Zeitraum von 08/2015 bis 02/2016 erhoben
 - Alle Interviewteilnehmer sind männliche Probanden

In einem letzten methodischen Schritt wurden die induktiv ermittelten *Ergebnisse mit Hilfe ausgewählter Interviewpartner kommunikativ validiert* (Creswell & Miller, 2000; Steinke, 1999). Bei der Auswahl möglicher Teilnehmer wurde darauf geachtet, dass der Großteil der analysierten Branchen im Validierungsschritt vertreten ist. Durch diese Auswahl wurden insgesamt neun Termine mit Probanden aus fünf Branchen realisiert. Die Präsentation der Ergebnisse fand in einem interaktiven Workshop-Format statt. Teilweise haben dafür die Probanden weitere interessierte Personen eingeladen. Die 75- bis 120-minütigen Termine wurden anschließend protokolliert. Die vorgestellten Ergebnisse konnten dabei als ein reales Abbild der betrieblichen Praxis bestätigt werden.

Zudem wurde eine Reflexion zur *Güte der qualitativen Studie* vorgenommen. Dafür herrscht innerhalb der qualitativen Methodenliteratur Einigkeit, dass Gütekriterien quantitativer Forschungsmethoden nicht ohne Abwandlung auf die qualitative Forschung übertragen werden können (Flick, 2011; Kelle, Kluge & Prein, 1993; Mayring, 2016; Steinke, 1999). Dennoch erschien es für die Studie als angemessen, die realisierte Güte der geleisteten Arbeit vor dem Hintergrund des epistemologischen Kerns der Objektivität, Reliabilität und Validität zu reflektieren. Tabelle 15 gibt zu dieser Annäherung einen Überblick.

Tabelle 15: Reflexion zur wissenschaftlichen Güte der Studie

Gütekriterium	Annäherung	Operationalisierung
Objektivität	Intersubjektive Nachvollziehbarkeit	Transparente Dokumentation aller Analyseschritte und Rückschlüsse
	Argumentative Interpretationsabsicherung	Konzeptionelles Vorverständnis vor der Datenerhebung und Analyse Deutung der empirischen Ergebnisse vor dem Hintergrund ausgewählter Literatur
Reliabilität	Methoden-Reliabilität	Datenerhebung mit Hilfe eines halb-standardisierten Leitfadens
	Erhebungs-Reliabilität	Durchführung der Studie durch einen geschulten und erfahrenen Forscher
Interne Validität	Interne Konsistenzprüfung des Erhebungswerkzeugs	Diskurs zum Erhebungswerkzeug im Rahmen von Feedbackgesprächen und Workshop-Diskussionen
	Interne Konsistenzprüfung des Interviews	Reflexion der Konsistenz durch Anfertigung eines Post Skriptums zu jedem Interview
Externe Validität	Kollegiale Ergebnisvalidierung	Präsentation von Ergebnissen auf Doktorandenworkshops und internationalen Konferenzen
	Kommunikative Ergebnisvalidierung	Präsentation von Ergebnissen in Form von Workshops bei Probanden der Studie

Quellen: Creswell & Miller, 2000; Eisenhardt, 1989; Flick, 2010; Kelle et al., 1993; Kruse, 2015; Legewie, 1987; Mayring, 2016; Mruck & Mey, 2000; Perreault & Leigh, 1989; Steinke, 1999; Tracy, 2010

3.4 Empirische Ergebnisse

3.4.1 Beschreibung der vertriebsseitigen Herausforderungen

Das Ziel der empirischen Studie lag in der explorativen Analyse des IBM-Vertriebs, um ein Verständnis für auftretende Herausforderungen und Wirkungszusammenhänge im Prozess zu erhalten. Zur Vereinfachung des Zugangs zum Datenmaterial wurde für Strukturierung der Ergebnisse auf das generische Vertriebsphasen-Konzept von Dubinsky (1981) zurückgegriffen. Unter Berücksichtigung der Vertriebsphasenansätze von Tuli et al. (2007), Töytäri und Rajala (2015) sowie Liinamaa et al. (2016) wurde dabei eine Anpassung einzelner Phasen auf den Untersuchungskontext vorgenommen. Ferner wurde die Prozessstrukturierung um sekundäre Vertriebsaktivitäten ergänzt. Abbildung 4 visualisiert die explorierten Herausforderungen in primären und sekundären Vertriebsaktivitäten.

3.4.1.1 Interessentengewinnung

Zur Gewinnung von Interessenten ist zunächst ein proaktiver Ansatz erkennbar, bei dem IBM aktiv Neu- oder Bestandskunden angeboten werden (IP2b, Abs. 46; IP3, Abs. 76; IP6, Abs. 54; IP9, Abs. 16). Andererseits beschreiben Probanden undifferenzierte Ansätze zur IBM-Kundengewinnung. Dabei wird das Geschäftsmodell entweder zu Gunsten des Produktvertriebs einem potenziellen Kunden nicht angeboten (IP15, Abs. 106) oder das Angebot ist durch eine Management-Entscheidung nicht erwünscht (IP1, Abs. 18; IP17, Abs. 46). In diesen Fällen kommen IBM lediglich durch konkrete Kundenanfragen zustande (IP1, Abs. 20; IP4, Abs. 78; IP9, Abs. 15-16; IP13, Abs. 42-45; IP17, Abs. 26).

Probanden benennen weiterhin unterschiedliche Kriterien zur Identifikation von IBM-Kunden. Zunächst werden dafür *strategische Kriterien* benannt (z. B. relevante Zielbranchen oder bestimmte Kundensegmente) (IP2a, Abs. 44-46). Daneben schildern Interviewpartner *kundenbasierte Kriterien*, die den Vertriebs Erfolg eines IBM erhöhen können. Bei diesen Kriterien ziehen Anbieter zur Identifikation entweder formale Aspekte (z. B. die Unternehmensgröße oder die Kernkompetenzen des Nachfragers) (IP13a, Abs. 23; IP3 Abs. 66) oder aber produktionsverhaltensorientierte Kriterien (z. B. das Verbrauchsprofil oder aber die Effizienzgetriebenheit) (IP11a, Abs. 21; IP16, Abs. 29) in Betracht.

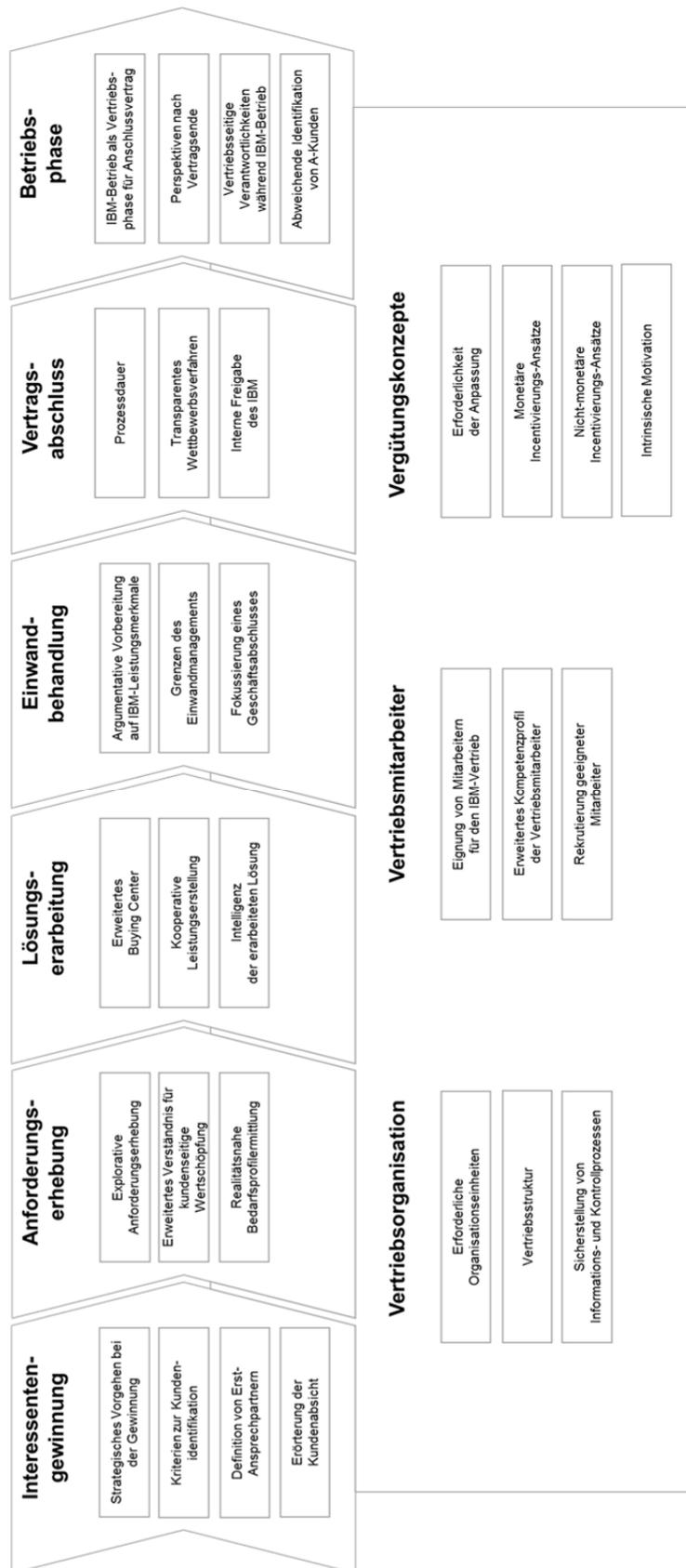


Abbildung 4: Herausforderungen bei primären und sekundären IBM-Vertriebsaktivitäten

Ferner ziehen Anbieter von IBM *interne Kriterien* zur Kundenidentifikation heran. Hier ist in der Stichprobe eine strategische Bedeutung bestehender Kunden erkennbar. So können IBM als Mittel dienen, in bestehenden Kundenbeziehungen Mehrwerte für Anbieter und Nachfrager zu generieren (z. B. durch eine verbesserte Kostensituation für den Nachfrager und eine Planungssicherheit für den Anbieter) (IP7, Abs. 42). Darüber hinaus werden IBM als kaufmännische Option für Kaufverweigerer in Betracht gezogen. In diesen Szenarien können outputorientierte IBM als Mittel fungieren, Investitionskosten beim Kunden zu reduzieren (IP4, Abs. 34; IP16, Abs. 29).

Außerdem haben Interviewteilnehmer als Besonderheit im IBM-Vertrieb die Identifikation von Erstansprechpartnern herausgestellt. Ursächlich für diese Herausforderung scheint die unterschiedliche und schwierig zu identifizierende betriebliche Aufhängung des Themas zu sein (IP2a, Abs. 56). Auch wenn Probanden in diesem Zusammenhang von grundsätzlich gleichen Ansprechpartnern berichten (IP1, Abs. 64), beschreiben andere Interviewteilnehmer unterschiedliche Ansprechpartner zur Platzierung des Geschäftsmodells (z. B. die Platzierung des IBM beim Entscheidungsträger, obwohl der Vorgang eigentlich auf Sachbearbeiterebene aufgehängt ist) (IP8, Abs. 39; IP16, Abs. 37; IP18, Abs. 66).

Tabelle 16: Herausforderungen bei der IBM-Interessentengewinnung

Dimension der Herausforderung	Beispielzitat
Strategischer Umgang mit IBM im Vertrieb	<p>„Wir gehen jetzt stärker in den Vertrieb, in dem wir eine Vertriebsstrategie gemacht haben, auch, wo wir sagen, wir wollen jetzt nicht mehr [...] alle Kundengruppen abdecken.“ (IP2a, Abs. 44)</p> <p>„Eine Vertriebsstrategie [...] gibt es eigentlich nicht [...], unsere Hauptprämisse ist natürlich, unser Produkt zu verkaufen.“ (IP15, Abs. 106)</p>
Kriterien zur Identifikation von IBM-Kunden	<p>„Es ist aber auch der Fall, dass wir uns eigene Kunden angeguckt haben und gesagt haben, das ist für dich eine gute Lösung, eine bessere, wirtschaftliche Lösung.“ (IP7, Abs. 42)</p>
Identifikation relevanter Ansprechpartner	<p>„Strategischer Vertriebsgedanke bedeutet eigentlich, dass man mehr Entscheider für solche Dinge gewinnt und Entscheider versucht zu beeinflussen.“ (IP18, Abs. 66)</p>
Erörterung der kundenseitigen Absicht	<p>„Wenn man das merkt, die sind gar nicht interessiert, die bestmögliche Situation zu haben, sondern einfach nur irgendeinen Preis, am besten schriftlich, dann ist natürlich deren Intention gar nicht irgendwas zu wechseln oder zu bauen, sondern einfach nur, den bisherigen Lieferanten unter Druck zu setzen.“ (IP13a, Abs.79)</p>

Abschließend berichten Interviewteilnehmer von der Herausforderung der kundenseitigen Absichtserörterung. Dabei weisen Probanden auf opportunistisches Verhalten von Kunden hin, bei dem ein neues IBM-Angebot lediglich zur Druckausübung auf bisherige Lieferanten genutzt werden soll (IP13b, Abs. 79). Dies erscheint als herausfordernd, da die Angebotserstellung für ein IBM mit einem hohen anbieterseitigen Aufwand verbunden ist (IP11b, Abs. 144; IP12, Abs. 42; IP13b, Abs. 52). Insofern eruieren Anbieter die Ernsthaftigkeit des kundenseitigen Interesses im IBM-Vertrieb durch eine Angebotserstellung gegen eine Gebühr. Bei diesem Ansatz werden die entstandenen Kosten dem Nachfrager bei einem tatsächlichen Vertragsabschluss erstattet (IP13a, Abs. 78).

3.4.1.2 Anforderungserhebung

Die Anforderungserhebung für die Konzeption eines IBM unterliegt einem offenen Ansatz, in dem über einen iterativen Prozess eine optimale Lösung für den Kunden erarbeitet wird (IP3, Abs. 122; IP11a, Abs. 104; IP13a, Abs. 41). Probanden beschreiben für die Erfassung kundenseitiger Bedürfnisse einen erforderlichen explorativen Vertriebsprozess, in dem weder der IBM-Vertriebsmitarbeiter noch der Kunde zu Beginn der Anforderungserhebung wissen, was die bestmögliche Lösung für das kundenseitige Problem darstellt (IP5, Abs. 44; IP6, Abs. 56; IP11b, Abs. 121).

Zur Umsetzung der Anforderungserhebung ist nach Auffassung der Interviewteilnehmer ein erweitertes Verständnis für den kundenseitigen Wertschöpfungsprozess erforderlich (IP2b, Abs. 57; IP7, Abs. 62; IP13b, Abs. 77). Daher müssen sich IBM-Anbieterorganisationen in der Anforderungserhebung mit Inhalten auseinandersetzen (z. B. den Strompreisen, Schnittstellen zu anderen Wertschöpfungsbereichen, dem bilanz- und steuerrechtlichen Standpunkt des Interessenten), die im traditionellen Produktgeschäft durch den Anbieter nicht berücksichtigt werden (IP7, Abs. 60; IP11b, Abs. 84; IP13b, Abs. 22).

Die Aufnahme des kundenseitigen Standpunkts erfolgt daher detailliert und umfassend, da das Angebot eines IBM als Verpflichtung mit langfristigen Folgen betrachtet wird (IP9, Abs. 24). So kann eine nicht-gründliche Erhebung der kundenseitigen Anforderung zu höheren Nutzungskosten für den Anbieter oder den Nachfrager führen (z. B. wenn eine überdimensionierte Anlage zu hohe Fixkosten verursacht, die durch das Nutzungsentgelt des Kunden nicht kompensiert werden) (IP1, Abs. 18; IP11b, Abs. 38). Daher erheben IBM-Anbieter ein Bedarfsprofil durch die Analyse von Moment- oder Durchschnittsaufnahmen (IP2b, Abs. 57), durch die Analyse von Vorjahreszahlen (IP15, Abs. 14) oder durch Nachfrage des beim Kun-

den prognostizierten Nutzungsumfangs (IP18, Abs. 26). Diese Ansätze berücksichtigen jedoch keine temporären Maximal- oder Minimalverbräuche (IP11b, Abs. 56). Darüber hinaus ist zur Ermittlung des Anforderungsprofils eine mehrwöchige Vorort-Analyse mit spezieller Messtechnik notwendig (IP4, Abs. 12; IP5, Abs. 58; IP9, Abs. 2; IP13a, Abs. 27).

Tabelle 17: Herausforderungen bei der Anforderungserhebung für ein IBM

Dimension der Herausforderung	Beispielzitat
Explorative Anforderungserhebung	<i>„Sie wissen am Anfang noch gar nicht, ist es Contracting, Kauf oder Leasing oder Miete.“ (IP5, Abs. 146)</i>
Erweitertes Verständnis für kundenseitige Wertschöpfung	<i>„Also muss ich sehr genau eigentlich das ganze System des Kunden verstehen, um ihm dann eine gute Lösung zu bieten.“ (IP7, Abs. 62)</i>
Realitätsnahe Bedarfsprofilermittlung	<i>„Alles, was irgendwie mit Energieverbrauch, ob Druckluft oder Gas, zusammenhängt, müssen Sie irgendwo auch über ein Messgerät aufzeichnen, damit Sie wissen, wo geht die Energie im Betrieb überhaupt hin.“ (IP13a, Abs. 27)</i>

3.4.1.3 Lösungserarbeitung

Die kooperative Konzeption eines IBM erfolgt in einem erweiterten Buying-Center. Dabei setzen sich im Vergleich zum traditionellen Produktvertrieb IBM-Anbieter auf Kundenseite mit mehreren Professionen und Hierarchien auseinander (IP9, Abs. 42; IP11a, Abs. 87). Im Vergleich zum traditionellen Produktvertrieb beschreiben Probanden die kundenseitige Integration des Controllings, der Buchhaltung und der Geschäftsführung sowie die Hinzunahme von Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern (IP5, Abs. 94; IP9, Abs. 18; IP12, Abs. 82; IP16, Abs. 41). Als Grund für die Buying-Center-Erweiterung führen Probanden das durch Kunden höhere, wahrgenommene Risiko eines IBM an (IP9, Abs. 24).

Andererseits erfordert die IBM-Konzeption eine umfangreichere Partizipation des Kunden in der Lösungserarbeitung (IP13a, Abs. 133). Allerdings wird dadurch auch sichergestellt, dass für den Kunden die bestmögliche technische und kommerzielle Lösung erarbeitet wird (IP5, Abs. 94; IP6, Abs. 32).

Abschließend wird als Erfolgsfaktor bei der IBM-Konzeption die Intelligenz der Lösung genannt (IP11b, Abs. 101). Damit ist nach Auffassung von Interviewteilnehmern der Umfang sowie die Art und Weise eingesetzter Komponenten gemeint (z. B. die Reduktion von Kopierern oder Druckluftstationen) (IP8, Abs. 37, IP9, Abs. 26).

Tabelle 18: Herausforderungen bei der vertriebsseitigen Lösungserarbeitung

Dimension der Herausforderung	Beispielzitat
Erweitertes Buying Center	<p>„Wenn Sie über Contracting reden, reden Sie immer mit der Geschäftsführung, da reden Sie immer mit der kaufmännischen Abteilung, mit dem Controlling und Sie reden immer im Prinzip mit dem Rechtsbeistand.“ (IP 5, Abs. 94)</p> <p>„Die müssen alle überzeugt sein, das Richtige zu tun.“ (IP 11b, Abs. 103)</p>
Kooperative Leistungserstellung	<p>„Es ist nicht so, dass da der klassische Vertrieb gemacht wird, das man sich vorstellt, das man sagt, das sind unsere Dienstleistungen, such' dir eine aus und dann mache ich dir einen guten Preis. Sondern es geht so, man spricht mit den Kunden, man schaut sich die Situation vor Ort an.“ (IP6, Abs. 56)</p>
Intelligenz der erarbeiteten Lösung	<p>„Passt mal auf, ihr habt da eine Möglichkeit, ihr könnt uns beispielsweise mit Druckluft beliefern, weil der Kunde hat eine nicht-ausgelastete Druckluft-Station und wir gesagt haben, Moment mal, Qualität, Menge, Druck, alles passt. Gib mir deine Druckluft und ich mach' dir davon Stickstoff.“ (IP 11b, Abs. 103)</p>

Weiterhin werden in diesem Zusammenhang die Integration vorhandener Ressourcen beim Kunden genannt (IP5, Abs. 158). Dabei sollen freie Kapazitäten von vorhandenen Ressourcen (z. B. teilausgelastete Druckluftstationen) für den Betrieb eines IBM berücksichtigt werden (IP5, Abs. 158; IP11b, Abs. 103). IBM-Anbieter verfolgen damit das Ziel, durch ein effizientes Lösungs-Engineering in Vergabeverfahren Kosten- und damit Wettbewerbsvorteile zu generieren, die die variablen Kosten-Komponenten der Betriebsphase betreffen (IP11a, Abs. 106).

3.4.1.4 Einwandbehandlung

IBM-Anbieter sehen sich im Vertrieb mit vielfältigen Einwänden konfrontiert⁵. Zur Überwindung der Einwände greifen Anbieter auf eine geschäftsmodellspezifische Argumentation zurück, mit dem der Kunde vom Mehrwert der Lösung überzeugt werden soll (z. B. mit der Betonung auf Versorgungssicherheit, den Wegfall von Betriebspflichten und Kostenplanbarkeit) (IP1, Abs. 48; IP4, Abs. 22; IP5, Abs. 188; IP7, Abs. 94; IP17, Abs. 44; IP18, Abs. 8).

⁵ Innerhalb des Datensatzes konnten 16 generische Einwände gegen das IBM-Geschäftsmodell identifiziert werden (z. B. die Vermeidung von Abhängigkeiten beim Betrieb einer kritischen Ressource). Im Hinblick auf den Fokus der Studie fließen diese jedoch nicht in die Auswertung ein.

Der Ausgang der Einwandbehandlung im IBM-Kontext wird sowohl erfolgreich (IP5, Abs. 110) als auch nicht erfolgreich (IP7, Abs. 96) eingeschätzt. In diesem Zusammenhang wird erwähnt, dass insbesondere Grundeinstellungen des Kunden zum Eigentum von Investitionsgütern in einer IBM-Vertriebsphase nicht überwunden werden können (IP5, Abs. 110; IP13, Abs. 172).

Allerdings werden kundenseitige Ablehnungen gegen das Geschäftsmodell akzeptiert, da die Hauptprämisse nach Auffassung der Probanden der Vertrieb des Produkts ist (IP4, Abs. 79; IP5, Abs. 44; IP15, Abs. 92).

Tabelle 19: Herausforderungen beim Umgang mit Einwänden

Dimension der Herausforderung	Beispielzitat
Argumentative Vorbereitung auf IBM-Leistungsmerkmale	<i>„Da kann ich jetzt nur mit Engelszungen reden und sagen, [...] du hast jetzt eine doppelte Sicherheit, du hast den Tank stehen und die Anlage, das gibt die eine Redundanz, das gibt die eine besondere Versorgungssicherheit und du brauchst die LKWs nicht jeden Tag auf dem Hof haben oder drei Mal die Woche.“ (IP7, Abs. 94)</i>
Grenzen des Einwandmanagements	<i>„In der Regel können Sie die Einwände beseitigen. Aber was Sie nicht beseitigen können, ist eine Grundeinstellung des Kunden.“ (IP5, Abs. 110)</i>
Fokussierung eines Geschäftsabschlusses	<i>„Letztendlich akzeptieren wir das, weil [...] grundsätzlich ist es natürlich die Regel Nummer eins, dass das Gerät irgendwo verkauft ist.“ (IP15 Abs. 92)</i>

3.4.1.5 Vertragsabschluss

Die Vertriebsphase des Vertragsabschlusses ist für IBM einerseits durch eine lange Prozessdauer gekennzeichnet (IP3, Abs. 78; IP5, Abs. 82; IP7, Abs. 40; IP13a, Abs. 55). Als Ursachen dafür nennen Probanden den Mehraufwand in der technischen Konzeption aufgrund der Verantwortlichkeit für die Integration in die kundenseitigen Wertschöpfungsprozesse (IP5, Abs. 12; IP11a, Abs. 110), der Individualität von IBM-Verträgen (IP10, Abs. 28; IP11b, Abs. 157; IP13a, Abs. 165; IP14, Abs. 6) sowie der umfangreicheren Vertragsverhandlungen (IP6, Abs. 38; IP9, Abs. 22; IP11a, Abs. 89; IP11b, Abs. 90). Andererseits weisen Anbieter darauf hin, dass IBM bei akutem Bedarf durch modularisierte Lösungen auch kurzfristig realisiert werden (z. B. in Form von mobilen Container-Druckluftstationen) (IP3, Abs. 78; IP13a, Abs. 58; IP16, Abs. 41).

Zudem weisen Probanden auf die Vergleichbarkeit der Angebote hin, da Kunden für ihr definiertes Problem eine Lösung sowie einen Preis erwarten (IP4, Abs. 90). Insofern erscheint die Auseinandersetzung mit Wettbewerbern in Vergabeverfahren als besondere Herausforderung im IBM-Vertrieb (IP10, Abs. 24; IP18, Abs. 96).

Abschließend gehen Probanden auf interne IBM-Freigabeprozesse ein. Dabei unterliegt der im Vertrieb abgeschlossene IBM-Vertrag einer Genehmigung der Geschäftsführung, da das Geschäftsmodell langfristige Verpflichtungen und Konsequenzen mit sich bringt (z. B. eine Minderauslastung und Veränderung von Kostensituationen Gas-Produktionsanlagen für die Tankbelieferung) (IP3, Abs. 96; IP17, Abs. 46).

Tabelle 20: Herausforderungen beim Vertragsabschluss für ein IBM

Dimension der Herausforderung	Beispielzitat
Prozessdauer	<p>„Und das ist wirklich so, dass man lässig mit dem Kunden über so ein Thema ein oder zwei Jahre diskutiert.“ (IP7, Abs. 40)</p> <p>„Bis hin zu dem Punkt, dass ich Chefärzte treffe, die im Prinzip zu mir sagen: Herr [Name] wir machen das und fangen Sie bitte in drei Monaten an mit dem Bau.“ (IP16, Abs. 41)</p>
Transparentes Wettbewerbsverfahren	<p>„Dann kann er auch wirklich vergleichen, A oder B, ähnlich wie bei Telefonanbietern, kann ich ja auch einfach gucken, was kostet mich monatlich der Vertrag.“ (IP4, Abs. 90)</p> <p>„Aktuell ist es natürlich, dass in meinem Bereich, der sehr umkämpft ist, weil die Verträge oder die Ausschreibungen stetig kommen und alle Anbieter davon Kenntnis haben, weil die eben öffentlich bekanntgegeben wird.“ (IP14, Abs. 54)</p>
Interne Freigabe des IBM	<p>„Mein größter Widerstand sitzt nicht beim Kunden, das ist immer so ein Running-Gag bei uns, den Kunden hast du erst gewonnen, wenn der Geschäftsführer unterschrieben hat.“ (IP17, Abs. 46)</p>

3.4.1.6 Betriebsphase

Aus Vertriebsicht ist außerdem die Betriebsphase eines IBM bedeutsam. Zunächst weisen Interviewteilnehmer darauf hin, dass der Vertriebsmitarbeiter auch nach Vertragsabschluss für den Kunden verantwortlich ist (IP13a, Abs. 118; IP14, Abs. 38; IP17, Abs. 32). Allerdings werden Kunden auch an andere organisatorische Einheiten übergeben, wie zum Beispiel das Key-Account Management (IP1, Abs. 80) oder den After-Sales-Service (IP12, Abs. 42). Durch die Präsenz des Vertriebs und die vertragliche Bindung kann der Kundenkontakt auch für vertriebliche Zwecke genutzt werden (z. B. für die Realisierung eines Cross-Sellings oder

die Vorbereitung einer Vertragsverlängerung) (IP14, Abs. 38). Daher beginnt während der Betriebsphase eines IBM der Vertriebsprozess für die Zeit nach dem Vertragsende (IP6, Abs. 16). Ferner übernimmt der Vertrieb in der Betriebsphase die Nutzungs-Stimulation einer IBM-Ressource beim Kunden (IP1, Abs. 84). So wird beispielsweise dem Kunden in der Betriebsphase eine Marketing- und Prozessberatung angeboten, sodass der Anbieter eine höhere Auslastung und damit höhere Nutzungsumsätze generieren kann (IP16, Abs. 27).

Perspektiven für die Zeit nach dem Vertragsende sind teilweise Bestandteil des ursprünglichen IBM-Vertrags (IP7, Abs. 32, IP9, Abs. 4). Dafür greift der Vertrieb vor oder während der Betriebsphase auf die Optionen der Vertragsverlängerung (IP3, Abs. 36; IP5, Abs. 28; IP6, Abs. 20; IP12, Abs. 24; IP15, Abs. 50; IP17, Abs. 62), des Equipment-Transfers zum Kunden (IP3, Abs. 16; IP8, Abs. 8; IP15, Abs. 48), des Anlagen-Wiederaufbaus bei einem anderen Kunden (IP5, Abs. 38; IP7, Abs. 26; IP11a, Abs. 18) oder der Altgerätverwertung (IP8, Abs. 31; IP14, Abs. 38) zurück. Der Equipment-Transfer der IBM-Ressource wird proaktiv forciert (IP9, Abs. 7-8), als ungünstige Option geduldet (IP11b, Abs. 37; IP 17, Abs. 15-18) oder auch kategorisch ausgeschlossen (IP5, Abs. 29-32; IP7, Abs. 34).

Tabelle 21: Herausforderungen für den Vertrieb in der IBM-Betriebsphase

Dimension der Herausforderung	Beispielzitat
IBM-Betrieb als Vertriebsphase für Anschlussvertrag	<i>„Nach dem Vertragsabschluss beginnt eigentlich die Vertriebsfrage für die Vertragsverlängerung.“ (IP6, Abs. 16)</i>
Perspektiven nach Vertragsende	<i>„Ich habe den Fall ganz aktuell und ich möchte ihm die nicht verkaufen. Dafür ist ja das, worauf ich hingearbeitet habe, dass ich damit weiter Geld verdienen möchte, ist ja weg. Und er will mir ja dann auch nicht den Neupreis bezahlen.“ (IP7, Abs. 34)</i>
Vertriebsseitige Verantwortlichkeiten während des IBM-Betriebs	<i>„Die 70 Verträge, die es gibt, die müssen gepflegt werden. Und das ist jetzt nicht nur, dass wir da hingehen um Preise anzupassen sondern es geht eher darum, dass technische Probleme, Gutschriften, wenn die Anlagen stehen. Wir haben allein dann 70 Jahresendgespräche, das ist so, machen wir einmal im Jahr mindestens.“ (IP17, Abs. 50)</i>
Abweichende Identifikation von A-Kunden	<i>„Die besten Kunden sind die, die Ihre Einschätzung letztlich dann auch, oder wo sich die Einschätzung in der Realität abbildet. Dann sind die nämlich A nicht unzufrieden, sondern dann passt ja alles, dann hören Sie nichts, dann sehen Sie nichts, dann läuft das Geschäft einfach relativ ruhig im Tagesgeschäft hin.“ (IP13a, Abs. 120)</i>

Innerhalb der Betriebsphase eines IBM ergibt sich für den Vertrieb die Besonderheit der Verantwortlichkeit für die Kundenbeziehung und das Vertragsmanagement. Dabei finden bei-

spielsweise regelmäßige Rechnungsprüfungen vor dem Kundenversand (IP13a, Abs. 118), jährliche Feedbackgespräche zur Anlagenoperation (IP5, Abs. 102) oder die Verhandlung außerplanmäßiger Vertragsanpassungen (IP5, Abs. 28) statt.

Abschließend führen Probanden aus, dass im Vergleich zum traditionellen Produktvertrieb der Wert eines Kunden erst in der IBM-Betriebsphase bestimmt werden kann. In diesem Zusammenhang wird das tatsächliche Eintreffen der im Vorfeld definierten Planungsparameter erwähnt, da nur bei diesen Konditionen die wirtschaftlichen Vorteile für Anbieter und Nachfrager eintreten können (IP13a, Abs. 120). Als Nebenbedingungen für eine gute Kundenbeziehung im IBM-Kontext weisen Probanden zudem auf eine offene und proaktive Kommunikation (IP11a, Abs. 123) sowie ein höheres Maß an gegenseitigem Vertrauen (IP6, Abs. 52) hin.

3.4.1.7 Vertriebsorganisation

Die Umsetzung eines IBM-Vertriebs erfordert spezifische Einheiten innerhalb der Anbieterorganisation. Dabei ist nach Auffassung der Probanden wichtig, einen Zugang zum relevanten Markt durch erfahrene Vertriebsmitarbeiter zu erhalten, da diese Mitarbeiter IBM-Opportunitäten am effizientesten ermitteln können (IP7, Abs. 54; IP11a, Abs. 130; IP16, Abs. 31). Damit innerhalb der Vertriebsphase alle IBM-spezifischen Fragen geklärt werden können, benötigen IBM-Anbieter auch Geschäftsmodell-Spezialisten zur Vertriebsunterstützung (z. B. zur Klärung von steuerlichen Fragestellungen) (IP8, Abs. 53; IP9, Abs. 42; IP12, Abs. 82). Zudem benötigen IBM-Anbieter für die Angebotserstellung ein eigenes Back-Office, das während der Ver- und Betriebsphase eines IBM die Kundenbetreuung und das Vertragsmanagement administrativ unterstützt (IP1, Abs. 60; IP5, Abs. 146; IP12, Abs. 82; IP17, Abs. 50).

Weiterhin erfordert der IBM-Vertrieb die Wahl einer spezifischen IBM-Vertriebsstruktur. Dafür sind in der Praxis verschiedene Ausprägungsformen erkennbar. Zunächst ist ein Vertrieb des kompletten Lösungsportfolios durch jeden Vertriebsmitarbeiter ersichtlich (IP10, Abs. 54; IP17, Abs. 52). In dieser Ausprägungsform kann ein IBM durch jeden Vertriebsmitarbeiter angeboten werden (IP5, Abs. 140-142; IP8, Abs. 53; IP13a, Abs. 41). Diese Vertriebsstruktur wird als leistungsfähig eingeschätzt, da durch die Einbindung bestehender Vertriebsmitarbeiter Synergien für den IBM-Vertriebsprozess entstehen können (z. B. durch regionale Marktkenntnis und bestehende Kundenbeziehungen) (IP16, Abs. 31). Sofern für einen generierten Lead ein IBM in Frage kommt, erfolgt in diesem Setting die weiterführende Betreuung durch

Geschäftsmodell-Spezialisten (IP7, Abs. 54; IP8, Abs. 53; IP9, Abs. 42; IP12, Abs. 82). Probanden weisen hier jedoch darauf hin, dass Vertriebsmitarbeiter in diesem Setting ein im Vergleich aufwendigeres IBM dem Kunden möglicherweise nicht anbieten (IP7, Abs. 82; IP8, Abs. 53).

Insofern verweisen Probanden auf die Sinnhaftigkeit einer eigenen organisatorischen Einheit, die den IBM-Vertrieb verantwortet (IP5, Abs. 150; IP11a, Abs. 128; IP13a, Abs. 118). Dies kann allerdings zu innerbetrieblichen Konflikten führen, wenn Kunden durch unterschiedliche Vertriebseinheiten eines Unternehmens bearbeitet werden (IP3, Abs. 94) oder ein intraorganisationaler Wettbewerb entsteht (IP3, Abs. 70; IP7, Abs. 42). Darüber hinaus ist beobachtbar, dass der Vertrieb von IBM auch der Geschäftsführung obliegen kann (IP2a, Abs. 67). In diesen Fällen ist die Anzahl an IBM-Kunden so gering, dass die Bearbeitung durch eine spezielle Vertriebseinheit als nicht zweckmäßig erscheint (IP2a, Abs. 69).

Tabelle 22: Organisationale Herausforderungen im IBM-Vertrieb

Dimension der Herausforderung	Beispielzitat
Erforderliche Organisationseinheiten	<p>„Ich habe ja eigentlich nur mich und greife vielleicht auf 100 Leute zu, aber nicht als Spezialisten, sondern nur als Türöffner sagen wir mal.“ (IP7, Abs. 82)</p> <p>„Wir haben hier Mitarbeiter, die natürlich diesen Part, kommerzielle Abwicklung und Vertragsrecht, praktisch dann übernehmen.“ (IP9, Abs. 42)</p>
Vertriebsstruktur	<p>„Wir haben so ein bisschen einen freundschaftlichen Wettbewerb. Klar, die Kollegen da drüben wollen natürlich die Anlagen verkaufen, ich will lieber eine Dienstleistung verkaufen.“ (IP3, Abs. 70)</p> <p>„Wir halten es für vorteilhaft, wenn da einer einen klaren Hut auf hat. [...] Wenn da eine klare Verantwortlichkeit definiert ist, dass man also den On-Site-Vertrieb nicht entlang irgendwelcher Branchen oder Anwendungstechnik organisiert, sondern als On-Site-Vertrieb selbst.“ (IP11a, Abs. 128)</p>
Sicherstellung von Informations- und Kontrollprozessen	<p>„Das steht und fällt natürlich auch mit den Vertriebsleuten, die Kontakt haben. Wenn ich jetzt sage, ich bin jetzt der Macher im Hintergrund oder der Spezialist im Hintergrund, bin ich natürlich schon stark drauf angewiesen, dass ich auch mit eingespannt werde.“ (IP7, Abs. 82)</p>

Als vertriebsorganisatorische Herausforderung erscheinen abschließend die Sicherstellung von Informations- und Kontrollprozessen innerhalb der Kundenakquise. Um eine adäquate Kundenberatung sicherzustellen (IP3, Abs. 72), ist das Weiterleiten von IBM-Opportunitäten oder generierten Leads zu Geschäftsmodell-Spezialisten erforderlich (IP5, Abs. 146). Ferner

beschreiben Probanden die Erforderlichkeit, in Vertriebsphasen verhandelte IBM-Verträge auf Ebene der Unternehmensleitung zu prüfen (IP1, Abs. 18; IP12, Abs. 46; IP13a, Abs. 155).

3.4.1.8 Vertriebsmitarbeiter

Bei der Umsetzung des IBM-Vertriebsprozesses stellt das Personal einen kritischen Faktor dar. Da in derartigen Geschäftsmodellen verschiedene Themen im Vertrieb bedient werden, müssen Vertriebsmitarbeiter im Vergleich zum Produktvertrieb über ein breiteres Wissen verfügen (z. B. im Bereich der Bilanzierung, der Betriebssicherheitsverordnungen, des Umweltschutzgesetzes) (IP9, Abs. 42; IP13a, Abs. 167; IP17, Abs. 32). Die Frage, ob jeder Vertriebsmitarbeiter auch für den Verkauf eines IBM befähigt ist, wird unterschiedlich beantwortet. Einerseits wird argumentiert, dass jeder Mitarbeiter im Vertrieb nach der erforderlichen Schulung ein IBM verkaufen kann (IP3, Abs. 102; IP17, Abs. 65-66). Andererseits vertreten Probanden auch die Auffassung, dass nicht jeder Vertriebsmitarbeiter ein IBM verkaufen kann (z. B. aufgrund fehlender kognitiver Fähigkeiten) (IP9, Abs. 42; IP12, Abs. 62; IP15, Abs. 88; IP16, Abs. 54-55) oder verkaufen möchte (z. B. aufgrund des höheren Aufwands) (IP7 Abs. 120; IP8. Abs. 53; IP13a, Abs. 148).

Bei der Beschreibung der erforderlichen Fähigkeiten eines IBM-Vertriebsmitarbeiters stellen Probanden zunächst Unterschiede im Bereich *basaler Einstellungen* heraus. Dabei wird beispielsweise auf eine nachhaltigere Denkweise (IP1, Abs. 88) oder die Affinität für Dienstleistungsgeschäftsmodelle (IP5, Abs. 88) hingewiesen, die ein IBM-Vertriebsmitarbeiter aufweisen muss. Weiterhin gehen Probanden auf IBM-spezifische, *basale Individualfähigkeiten* ein. Exemplarisch kann hier auf eine ausgeprägte Hartnäckigkeit (IP7, Abs. 128), höhere Frustrationstoleranz (IP13a, Abs. 133) sowie die offensichtliche Glaubwürdigkeit (IP16, Abs. 47; IP17, Abs. 72) eines Vertriebsmitarbeiters hingewiesen werden. Abschließend können beschriebene IBM-Kompetenzen zu *erweiterten Individualfähigkeiten* aggregiert werden. Darunter fallen umfassendere technische Fähigkeiten zur Integration des IBM (IP2b; Abs. 57; IP12, Abs. 78; IP 18; Abs. 86), ein breiteres Spektrum an kaufmännischem Wissen zur Beantwortung kommerzieller Fragen (IP5, Abs. 44; IP9, Abs. 18; IP10, Abs. 36) wie auch eine analytisch-strukturierte, problemorientierte Denkweise zur umfassenderen Lösungserarbeitung und Integration (IP6, Abs. 56; IP7, Abs. 114; IP10, Abs. 58).

Aufgrund des spezifischen Anforderungsprofils gestaltet sich die Rekrutierung von potenziellen IBM-Vertriebsmitarbeitern als herausfordernd (IP5, Abs. 128; IP7, Abs. 114). Probanden

beschreiben diese Herausforderung als Hemmnis für das Wachstum mit dem Geschäftsmodell (IP5, Abs. 138). Um dieser Entwicklung entgegen zu wirken, akquirieren IBM-Anbieter Vertriebsmitarbeiter auch von Konkurrenten (IP3, Abs. 126; IP16, Abs. 37).

Tabelle 23: Herausforderungen bei der Personalwirtschaft im IBM-Vertrieb

Dimension der Herausforderung	Beispielzitat
Eignung von Mitarbeitern für den IBM-Vertrieb	<i>„Das ist schon ein bisschen spezieller, das Thema Contracting, was der normale Vertriebsmann nicht zwingend machen würde oder machen kann.“ (IP7, Abs. 60)</i>
Erweitertes Kompetenzprofil der Vertriebsmitarbeiter	<i>„Und das heißt, der Vertriebler muss da nachhaltiger agieren, als er es sonst in einem reinen Verkaufsgeschäft machen würde.“ (IP1, Abs. 88)</i> <i>„Sie kriegen auch nur einen kleinen Teil von dem, was Sie bearbeiten. Also ich sagte Frustrationsgrenze, Selbstmotivation muss entsprechend sein.“ (IP 13a, Abs. 133)</i> <i>„Das Anspruchsvolle sind eben Refinanzierungsmodelle, also rein vom technischen Vertrieb hin zum kaufmännischen Vertrieb. Also dieses Hintergrundwissen muss man halt haben, wenn man entsprechend verschiedene Modelle anbieten will. Also mehr in Richtung kaufmännische Kalkulation und Verständnis für solche Dinge.“ (IP 18, Abs. 56)</i>
Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter	<i>„Sie können dann nicht mehr jeden Außendienstmitarbeiter nehmen. Das heißt, das größte Problem was wir haben ist: Sie kriegen nicht mehr die Leute.“ (IP 5, Abs. 128)</i> <i>„Oder man muss dann auch vielleicht mal sagen, ob man sich jemand irgendwo einkauft als Vertriebler, der das Netzwerk hat, der das Netzwerk mitbringt und die Kunden mitbringt und den einen oder anderen Auftrag.“ (IP 3, Abs. 76)</i>

3.4.1.9 Vergütungskonzepte

Herausfordernd im IBM-Vertrieb ist abschließend die Motivation von Mitarbeitern. Beobachtbar ist zunächst, dass Unternehmen keine Anpassung der Vergütung ihrer Mitarbeiter im IBM-Kontext in Erwägung ziehen, da es sich bei derartigen Vertragsabschlüssen um Ausnahmen handelt (IP15, Abs. 109-114). Andere Probanden weisen jedoch darauf hin, dass monetäre Motivationsfaktoren für IBM angepasst werden müssen (IP11a, Abs. 136; IP16, Abs. 77). Ursächlich dafür sind im Vergleich zum Produktgeschäft abweichende Messgrößen für die Attraktivität eines Geschäftsabschlusses (IP1, Abs. 78; IP9, Abs. 40), der unregelmäßige Vertragsabschluss (IP13a, Abs. 133), die Kontraproduktivität von Verkaufsdruck (IP8, Abs. 65) sowie das Entgegenwirken von nicht-unternehmerischem Verhalten der Vertriebsmitarbeiter (z. B. durch das Unterlassen von IBM-Angebotsplatzierungen) (IP7, Abs. 82; IP10, Abs. 72; IP18, Abs.78).

Im Hinblick auf Vergütungskonzepte für IBM-Vertriebsmitarbeiter sind verschiedene Ansätze in der Empirie erkennbar. So zeigt sich, dass die Entlohnung von Vertriebsmitarbeitern in IBM über im Vergleich zum Produktvertrieb alternative Mechanismen erfolgen sollte. Dafür wird zunächst ein attraktives Grundgehalt für IBM-Vertriebsmitarbeiter angeregt, das die Geschäftsmodell-inhärenten Eigenschaften bei der Entlohnung berücksichtigt (v. a. die umfassenderen Vertriebsphasen sowie den unregelmäßigen Vertragsabschluss) (IP3, Abs. 104; IP8, Abs. 65). Allerdings beschreiben Probanden auch einen erforderlichen monetären Anreiz, das Geschäftsmodell beim Kunden zu platzieren (IP3, Abs. 106; IP7, Abs. 110; IP18, Abs. 80). Dieser Anreiz wird teilweise über Boni realisiert (IP9, Abs. 40; IP12, Abs. 76; IP18, Abs. 82). Im Fall eines Vertragsabschlusses wird dann die Arbeit des Vertriebsmitarbeiters (IP3, Abs. 104; IP12, Abs. 68) oder des gesamten Sales Centers durch eine einmalige Provision incentiviert (IP6, Abs. 60; IP11a, Abs. 130; IP17, Abs. 58). Als Bemessungsgrundlage für die Boni werden beispielsweise die generierten Leads in einem Geschäftsjahr (IP3, Abs. 104), die Laufzeit des Betreibervertrags (IP9, Abs. 40; IP11a, 141; IP17, Abs. 62) oder die im IBM realisierte Rendite (IP17, Abs. 52) berücksichtigt.

Als alternativer Incentivierungsansatz werden umsatzbasierte Vergütungskonzepte beschrieben. In diesen Fällen wird analog zum Produktgeschäft der aus dem IBM resultierende jährliche Umsatz dem Vertriebler gutgeschrieben (IP1, Abs. 80; IP4, Abs. 84; IP9, Abs. 36; IP13a, Abs. 133; IP16, Abs. 67). Dieser Umsatz führt entweder zu einer direkten Incentivierung (IP3, Abs. 104) oder aber wird bei jährlichen Umsatzzielen berücksichtigt (IP5, Abs. 164; IP16, Abs. 59). Allerdings kann diese Incentivierungsform auch zur Reduktion der Vertriebsbemühungen eines Mitarbeiters führen, nachdem ein IBM in seinem Gebiet platziert wurde (IP11a, Abs. 134). Abschließend wird als IBM-Entlohnungsmechanismus auf Jahressonderzahlungen auf Unternehmensebene hingewiesen, um auch vertriebsunterstützende Einheiten am Erfolg eines IBM zu beteiligen (IP3, Abs. 104; IP8, Abs. 65).

Aufgrund des unregelmäßigen Abschlusses eines IBM weisen Probanden jedoch darauf hin, dass monetäre Motivationskonzepte ihren Zweck verfehlen können (IP5, Abs. 178; IP13b, Abs. 142). Insofern sind im IBM-Vertrieb nicht-monetäre Motivationskonzepte bedeutsam. In diesem Zusammenhang werden zweckmäßige und realistische Zielvereinbarungen angeführt (IP13a, Abs. 133), in denen IBM-bezogene Ziele zwischen Führungskraft und Vertriebsmitarbeiter gemeinsam definiert werden (z. B. eine Anzahl platzierter IBM-Angebote) (IP11a, Abs. 134; IP14, Abs. 52; IP17, Abs. 58). Als zusätzlicher nicht-monetärer Motivationsfaktor wird die Anerkennung für die Arbeit erwähnt (IP5, Abs. 178). Dabei geht es um die

Wertschätzung von langjähriger Arbeit, die nicht immer zum Erfolg führen muss (IP5, Abs. 82; IP13b, Abs. 136). Allerdings führen Probanden abschließend aus, dass für den Vertrieb eines IBM Mitarbeiter auch intrinsische Motivation für die Aufgabe mitbringen müssen (v. a. Spaß an der IBM-Vertriebsarbeit) (IP17, Abs. 74).

Tabelle 24: Herausforderungen bei der Incentivierung von IBM-Vertriebsmitarbeitern

Dimension der Herausforderung	Beispielzitat
Erforderlichkeit der Anpassung	<i>„Die [Vertriebsmitarbeiter] haben ja nicht nur mein Produkt, sondern die haben vielleicht zehn verschiedene. Und die gehen natürlich immer den Weg des geringsten Widerstands. Sie werden das Produkt verkaufen, was am einfachsten ist, was für die funktioniert.“ (IP 7, Abs. 82)</i>
Monetäre Incentivierungs-Ansätze	<i>„Fest angestellte Vertriebler bei uns haben ein ordentliches Gehalt, die haben ein gescheites Grundgehalt. Und zwar richtig gescheit. Also davon können sie problemlos leben.“ (IP3, Abs. 104)</i> <i>„[Der Vertriebsmitarbeiter] hat aber in seiner Umsatzbewertung 10 Jahre lang immer schon Umsatz drin, für den er eigentlich nichts mehr machen muss.“ (IP5, Abs. 164)</i>
Nicht-monetäre Incentivierungs-Ansätze	<i>„Die kriegen einen Bonus, das ist aber keine erfolgsabhängige Vergütung. Das heißt, die kriegen ein festes Gehalt und wenn das Team gut ist, das ist nie ein Einzelner, [...] bekommt das Team einen Bonus.“ (IP17, Abs. 58)</i> <i>„Wichtig ist viel mehr, die kriegen ja Ziele, die nicht direkt, also die sind ja moralisch verpflichtend. Wir haben noch keine, und das finde ich auch gut so, noch keine direkte, erfolgsabhängige Vergütung im Vertrieb draußen.“ (IP17, Abs. 58)</i> <i>„Das heißt, wenn dann mal so ein Vertrag unterschrieben wird, ist das natürlich auch was ganz besonderes. Dann gehen auch die Vorstände mit einem mal essen.“ (IP13b, Abs. 136)</i>
Intrinsische Motivation	<i>„Der andere Teil ist eigentlich der Spaß-Faktor. Es ist ungeheuer schön, wenn man jahrelang oder immer wieder zu den Leuten kommt beim Kunden, und wenn man einen guten Job gemacht hat, kriegt man das mit. Und es ist schön, so eine Beziehung aufzubauen.“ (IP17, Abs. 74)</i>

3.4.2 Diskussion der empirischen Ergebnisse

3.4.2.1 Berücksichtigung der Geschäftsmodelleigenschaften im Vertriebsprozess

Die beobachtete Umsetzung des IBM-Vertriebsprozesses orientiert sich weitestgehend an Konzepten, die in der Literatur bekannt und etabliert sind (Dubinsky, 1981; Moncrief & Marshall, 2005). Im Kontrast zu generischen (Luotola et al., 2017b; Töllner et al., 2011; Tuli et al.,

2007) oder detaillierten Umsetzungsdeskriptionen (Töytäri & Rajala, 2015) von Lösungsvertriebsprozessen kann mit den empirischen Daten jedoch die *IBM-Betriebsphase als hochgradig vertriebsrelevant* identifiziert werden. Probanden weisen hier auf Perspektiven nach Vertragsende sowie Cross- und Up-Selling-Potenziale hin, die in der Literatur bereits als Möglichkeiten von IBM-Geschäftsbeziehungen herausgestellt wurden (Freiling, 2003; Spath & Demuß, 2001). Allerdings kann diesbezüglich auch beobachtet werden, dass derartige Potenziale bisher nur in wenigen der betrachteten Branchen (z. B. in der Gasindustrie oder der Druck- und Kopierindustrie) vollends ausgeschöpft werden.

Im Hinblick auf die *Kundenidentifikation* ist in der Stichprobe eine strategische Nutzung von Bestandskunden für die Angebotsplatzierung ersichtlich. Diese Praktik erscheint nachvollziehbar, da zu bestehenden Geschäftsbeziehungen ein einfacherer Zugang erfolgen kann und durch das IBM-Angebot vielfältige Mehrwerte für Anbieter- und Nachfrager entstehen (Böhm et al., 2016; Hypko et al., 2010a). Zudem konnte bereits herausgestellt werden, dass für die Kundenidentifikation im Solution Selling die aktuelle Beziehungsqualität und das zukünftige Potenzial der Partnerschaft bewertet werden sollte (Windler et al., 2017). Die Nutzung von Bestandskunden kann jedoch auch durch den höheren finanziellen Aufwand erklärt werden, den Anbieter in der Akquise von neuen B2B-Kunden investieren müssen (Reinartz, Thomas & Kumar, 2005; Tillmanns et al., 2017). Es konnte ebenso das Wertschöpfungsverhalten potenzieller Abnehmer als Kriterium für die Kundenidentifikation herausgearbeitet werden. Hier stützen Anbieter die Identifikation potenzieller Interessenten auf die Annahme, dass IBM insbesondere für Bereiche außerhalb der primären wertschöpfenden Bereiche eine interessante Opportunität darstellen. Diese Erkenntnis korrespondiert mit Implikationen aus Beiträgen von Mast (2004) sowie Kleemann und Eßig (2013).

Weiterhin liefert die Studie empirische Belege für die *organisationale Umsetzung des IBM-Vertriebsprozesses*. Probanden haben hier auf die besondere Relevanz der Synergienutzung durch bestehende Organisationseinheiten hingewiesen. Es wird die Erforderlichkeit eines Marktzugangs durch erfahrene Vertriebsmitarbeiter und eines bestehenden Distributionsnetzwerks betont, die durch Ulaga und Reinartz (2011) bereits identifiziert wurde. Gleichzeitig postulieren Terho et al. (2017), dass nicht jeder Vertriebsmitarbeiter für einen wertbasierten Verkaufsprozess befähigt ist. Ergänzend dazu liefert die Stichprobe aber einen Indikator, dass es für den IBM-Vertrieb einer leistungsfähigen Vertriebsunterstützung bedarf (z. B. durch kommerzielle Geschäftsmodell-Spezialisten oder in Form eines unterstützenden Back-Office). Indirekt finden sich dafür Erklärungen in der bestehenden Literatur, in der auf

eine erforderliche intraorganisationale Kollaborationsfähigkeit zur Lösungserstellung hingewiesen wird (Kindström & Kowalkowski, 2014; Lavikka et al., 2009; Martinez et al., 2010; Rapaccini, 2015; Valtakoski, 2017). Eine Heterogenität im Datenmaterial kann hingegen bei der organisationalen Einbindung des Vertriebs festgestellt werden. Teilweise sind die beobachteten Konzepte zwar den erarbeiteten Vorschlägen von Davies et al. (2006) (Organisation eines zentralen Front End zum Kunden) oder Oliva, Gebauer und Brann (2012) (Organisation als eigenständiges Profit-Center) nahegekommen. In anderen Fällen konnte jedoch eine inkonsequente Organisationsgestaltung beobachtet werden (z. B. in Fällen, in denen IBM passiv und eigenverantwortlich bei Bedarf durch Vertriebsmitarbeiter angeboten werden sollen). In diesen Fällen kann von einer fehlenden strategischen Berücksichtigung des Geschäftsmodells ausgegangen werden.

Des Weiteren kann eine Berücksichtigung der Geschäftsmodelleigenschaften im IBM-Vertrieb bei der *Argumentation im Vertriebsprozess* festgestellt werden. Dabei ist in der Stichprobe die IBM-Barriere kundenseitiger Grundeinstellungen zum Eigentum auffindbar, die im Vertrieb nach Auffassung der Probanden unüberwindbar erscheint. Ursachen der Barriere finden sich auf der Ebene der Geschäftsmodell-Charakteristika. So nehmen IBM-Kunden teilweise einen Kontrollverlust über kritische Ressourcen wahr (Holmbom et al., 2014; Hypko et al., 2010a; Windahl & Lakemond, 2010), befürchten einen mit dem Vertragsabschluss einhergehenden Lock-In-Effekt (Nowicki, Randall & Gorod, 2010) und treffen eine bindende Beschaffungsentscheidung unter Unsicherheit (Erkoyuncu et al., 2014; Luotola et al., 2017a). Insofern sind auf Anbieterseite intensivere Bemühungen zur Reduktion des wahrgenommenen Risikos erkennbar (z. B. durch den Einsatz von Referenzen, vertragseitigen Exit-Strategien), auf die auch Liinamaa et al. (2016) und Terho et al. (2017) in vergleichbaren Kontexten hinweisen. Terho et al. (2012) sowie Windahl und Lakemond (2010) regen für eine Überwindung derartiger Herausforderungen eine wertbasierte Argumentation an, mit der der Kunde im Vertrieb vom Angebot überzeugt werden muss.

Abschließend sind aus dem IBM-Vertriebsprozess *neue Mechanismen in Wettbewerbsverfahren* erkennbar. Nach Auffassung der Probanden ist Ausgangspunkt einer Vertriebsphase die Definition eines Problems (z. B. fehlende Druckluftkapazitäten für einen Produktionsprozess) und die kundenseitige Erwartungshaltung einer effektiven Lösung (z. B. Druckluftaustattung mit vereinbarten Versorgungsgarantien). Allerdings resultiert dieses Vorgehen in einer offensichtlichen Vergleichbarkeit von Angeboten über die anfallenden Nutzungskosten einer Lösung. Anbieter weisen hier auf die Erforderlichkeit eines kreativen Ressourcen-

Engineerings hin, welches die Nutzungskosten und auch die variablen Betriebskosten (v. a. im Bereich der Energie) reduzieren soll. Damit liefert die Studie konträre Indikatoren zu den empirischen Feststellungen von Lefaix-Durand und Kozak (2010), dass Anbieter in wertbasierten Angeboten die Relevanz von Betriebskosten überschätzen.

3.4.2.2 Anforderungserhebung als exploratives Vertriebsselement

Nach Auffassung der Probanden stellt die Anforderungserhebung für IBM eine *kritische Phase im Vertrieb* dar. Auf Basis der Stichprobe kann auch im IBM-Vertrieb eine erhöhte Relevanz der kooperativen Leistungserstellung festgestellt werden (Haas et al., 2012; Kohtamäki & Rajala, 2016; Sampson & Froehle, 2006). Weiterhin sind nennenswerte anbieterseitige Bemühungen bei der kundenseitigen Bedarfsermittlung erkennbar (z. B. durch mehrwöchige Erhebungen mit eigener Messtechnik oder eine umfassende Analyse von Vergangenheitswerten), die damit die Anregung einer systematischen Anforderungs- und Risikoerhebung im IBM-Kontext von Erkoyuncu et al. (2014) bedienen. Die Gründe für diese Vorgehen konnten dabei in der Studie selbst ermittelt werden (v. a. die negativen Konsequenzen einer Fehldimensionierung oder -konfiguration der Ressource, die zu einer nachteiligen Kostensituation für den Anbieter oder Nachfrager führen können). Zudem erscheint im Hinblick auf die Übertragung der Betriebsverantwortlichkeiten auf den Anbieter (Buse et al., 2001; Caldwell & Howard, 2014), die vertragliche Bindung an definierte Rahmenbedingungen (Glas et al., 2018; Liinamaa et al., 2016) sowie die erhöhten kommerziellen und operativen Risiken für den Anbieter (Hou & Neely, 2017) die Haltung der befragten Personen nachvollziehbar.

Interessanterweise konnte bei den betrachteten Anbietern eine IBM-spezifische *explorative Haltung bei der kundenseitigen Bedarfsanalyse* entdeckt werden. Probanden beschreiben die offene Haltung für eine Produktlösung, Produkt-Dienstleistungslösung oder reine Dienstleistungslösung als Anwendungspraktik und Erfolgsfaktor für den IBM-Vertrieb. Die offene Haltung im Vertrieb von integrierten Lösungen wurde in der Literatur bereits erhoben (z. B. die Öffnung für externe Ressourcen oder Wettbewerbsprodukte im Lösungserarbeitungsprozess) (Davies et al., 2006; Helander & Möller, 2008; Raddats & Easingwood, 2010). Auf intraorganisationeller Ebene zeigt die beobachtete Vertriebsumsetzung eine hohe Orientierung an tatsächlichen kundenseitigen Bedürfnissen. Damit liefert die Studie einen Beleg für die konzeptionelle Darstellung eines ergebnisoffenen (Jacob, 2013) und abduktiven (Luotola et al., 2017b) Vertriebsansatzes für industrielle Lösungen. Vor dem Hintergrund der erforderlichen Kundenorientierung bei IBM stellen die Beobachtungen die Sinnhaftigkeit einer reinen

abduktiven Lösungserarbeitung gleichzeitig aber in Frage. Denn durch den Anspruch einer optimalen Lösung für den IBM-Anbieter und den IBM-Kunden erscheint die konsequente Umsetzung eines induktiven Ansatzes zur Lösungserarbeitung als zielführender. Unterstützung für diese Sichtweise liefern beispielsweise Davies et al. (2006) oder Raddats und Easingwood (2010), die eine Berücksichtigung von dritten Ressourcen oder sogar Wettbewerbsprodukten bei der Lösungserarbeitung anregen.

Der explorative Charakter der Anforderungserhebung ist eine mögliche Erklärung für das spezifische *Anforderungsprofil eines IBM-Vertriebsmitarbeiters*, das Probanden beschreiben. Als zentrales Anforderungsprofil wurde in der Studie das erhöhte Verständnis für die kundenseitige Wertschöpfung herausgestellt, das im Kontext des Solution Sellings (Davies, 2004; Kindström & Kowalkowski, 2009; Paiola et al., 2013; Terho et al., 2012; Tuli et al., 2007) und auch in der IBM-Literatur (Liinamaa et al., 2016; Ng & Yip, 2009; Ng et al., 2009) als Basis-Voraussetzung postuliert wurde. Anknüpfend an die Studie von Ulaga und Loveland (2014) ist eine hohe Überschneidung zwischen den Kompetenz- und Persönlichkeitsmerkmalen eines Lösungsverkäufers und IBM-Verkäufers erkennbar. Darüber hinaus konnte für die durch Ulaga und Loveland (2014) explorierte Facette der emotionalen Stabilität ein tieferes Verständnis geschaffen werden. Probanden beschreiben hier eine erforderliche Stressresistenz, Persistenz und Frustrationstoleranz, die IBM-Vertriebsmitarbeiter aufweisen müssen. Ursächlich dafür erscheinen die beobachteten antizyklischen Vertragsabschlüsse sowie die lange Prozessdauer einer Vertriebsphase. Damit verkörpert der IBM-Vertrieb einen beziehungsorientierten Ansatz im Sinne von Oliva und Kallenberg (2003) sowie Vargo und Lusch (2004). Ein beratungsorientierter Vertriebsansatz erhält somit auch im Kontext von IBM eine Berechtigung (Cova & Salle, 2007; Liu & Leach, 2001; Terho et al., 2012)

Ausgehend von den Erkenntnissen bestehender Solution Selling Literatur erscheint weniger überraschend, dass die *Rekrutierung von geeignetem Personal* auch im IBM-Kontext eine Herausforderung darstellt (Neu & Brown, 2005). Die beobachtbaren Strategien zur Kompensation von Personalengpässen (z. B. Recruiting von Mitarbeitern bei Marktbegleitern) deuten jedoch auf einen „War-For-Talents“ bei geeigneten IBM-Vertriebsmitarbeitern hin.

3.4.2.3 Vertriebsprozess-Optimierung durch angepasste Vergütungskonzepte

Innerhalb der Solution Selling Literatur wird dem Vertriebsmitarbeiter im Hinblick auf das Aufgreifen von Möglichkeiten (Bonney & Williams, 2009), seinem Einsatz bei der Lösungserarbeitung (Blocker et al., 2012; Panagopoulos et al., 2017) oder seiner Umsetzung der ge-

wünschten Unternehmensstrategie (Hartmann et al., 2018; Kindström et al., 2015; Ulaga & Loveland, 2014) eine kritische Rolle zugesprochen. Ferner konnte im Kontext des Dienstleistungsvertriebs nachgewiesen werden, dass Vertriebsmitarbeiter resistent auf Änderungen reagieren, sofern sie die Arbeitsbelastung negativ beeinflussen (Jaramillo et al., 2012). Dadurch wird die Ableitung von Kindström und Kowalkowski (2009) gestützt, dass es Vertriebsmitarbeitern neben fehlenden Kompetenzen auch an der Bereitschaft für das Angebot einer industriellen Lösung fehlen kann.

Insofern erscheint es bedingt überraschend, dass Probanden auf die Erforderlichkeiten von angemessenen monetären und nicht-monetären Motivationskonzepten beim IBM-Vertrieb hinweisen. Im Hinblick auf monetäre Motivationskonzepte kann in der Stichprobe der Konsens festgestellt werden, dass Vergütungskonzepte die strategische Bedeutung und den Wert des Vertragsabschlusses für das Unternehmen reflektieren sollten (Anderson et al., 2008; Kindström et al., 2015). Darüber hinaus kann den Aussagen der befragten Stichprobe weitestgehend Einigkeit entnommen werden, dass hohe erfolgsabhängige Vergütungen einen Verkaufsdruck erzeugen (Wieseke et al., 2016; Zoltners, Sinha & Lorimer, 2012), der im azyklischen IBM-Geschäft als kontraproduktiv bewertet wird. Weiterhin werden monetäre Vergütungssysteme im betrachteten Sample aber auch als Möglichkeit gesehen, vorhandenes nicht-unternehmerisches Handeln von Vertriebsmitarbeitern zu kompensieren (Bonney & Williams, 2009). Allerdings sind in den beobachteten Praxisfällen Unsicherheiten in Bezug auf die Wahl einer angemessenen Mitarbeiterentlohnung erkennbar. Das wird sowohl durch eine beschriebene Verunsicherung im Hinblick auf eine zielführende Vergütung als auch durch die Beschreibung unbefriedigender Incentivierungskonzepte deutlich. Geschilderte Optimal-Konzepte stellen dabei teilweise umsatzbasierte Vergütungssysteme dar (Jenkins et al., 1998), die auch im traditionellen Produkt- und Dienstleistungsvertrieb angewandt werden. Andere Probanden sehen in teambasierten Bonuszahlungen eine optimale Reflektion der Geschäftsmodellcharakteristika (Nyberg et al., 2018). Die Ursache für diese Unsicherheiten kann einerseits in der fehlenden Routine im Umgang mit dem Geschäftsmodell gesehen werden. Andererseits scheinen Anpassungen von Vergütungssystemen ein sensibles Thema zu sein, für das ein Top-Management Commitment erforderlich ist (Dilcher & Emminghaus, 2010). Allerdings war in vielen Fällen kein uneingeschränktes Top-Management Commitment für das Geschäftsmodell selbst erkennbar.

Eine interessantere Erkenntnis der Studie liegt im Bereich nicht-monetärer Motivationskonzepte. Probanden beschreiben zum Beispiel Zielvereinbarungen als Motivationsmethode

(Webb, Williamson & Zhang, 2013), denen eine moralisch-verpflichtende Bindung zugesprochen wird. Andererseits konnte durch die Studie die durch Ulaga und Loveland (2014) explorierte Facette des Vergnügens bei der Arbeit untermauert werden, die auch als Erfolgsfaktor im Vertrieb beschrieben wurde.

3.5 Schlussbetrachtungen

3.5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Mit der Studie wurde das Ziel verfolgt, ein Verständnis für den IBM-Vertrieb und auftretende Wirkungszusammenhänge zu erzielen. Mit Hilfe eines explorativen Ansatzes konnten Herausforderungen in neun vertriebsbezogenen Bereichen aufgedeckt werden. Zur Verdichtung zentraler Erkenntnisse werden nachfolgend die Forschungsfragen beantwortet.

1. Wodurch ist der Vertrieb industrieller Betreibermodelle aus Anbietersicht gekennzeichnet?

Der IBM-Vertriebsprozess kennzeichnet sich durch eine hohe Überschneidung zu etablierten Prozessmodellen aus der Personal Selling und Solution Selling Literatur. Abweichende Merkmale resultieren aus einem umfangreicheren Vertriebsprozess sowie aus dem azyklischen Vertragsabschluss. Diese Besonderheiten führen zu Auswirkungen in sekundären Vertriebsaktivitäten auf der Ebene der Organisation (die Erarbeitung einer spezifischen IBM-Organisationsstruktur), des Vertriebsmitarbeiters (die Einbindung IBM-geeigneter Mitarbeiter) sowie der Vergütungskonzepte (die Motivation für die Platzierung von IBM-Angeboten). Als vertriebsrelevante primäre Aktivität wurde die IBM-Betriebsphase entdeckt. Einerseits erhält die Anbieterorganisation ein direktes Feedback zum Erfolg der Vertriebsphase in Form von Kundenzufriedenheit und einer verbesserten Kosten- bzw. Ertragssituation. Andererseits ergibt sich aus der anhaltenden Geschäftsbeziehung ein Potenzial für ein Anschlussgeschäft sowie ein Cross- oder Up-Selling durch den IBM-Anbieter.

2. Welche Herausforderungen treten beim Vertrieb industrieller Betreibermodelle auf?

Herausforderungen beim IBM-Vertrieb konnten in allen betrachteten primären und sekundären Vertriebsaktivitäten identifiziert werden. Dabei erscheinen die Ergebnisse teilweise wenig überraschend (z. B. die Erforderlichkeit der Identifikation eines IBM-affinen Ansprechpartners, die erhöhte Relevanz einer kooperativen Leistungserstellung, die Schwierigkeit bei der Mitarbeiter-Rekrutierung). Allerdings konnten über die offene Annäherung an den Untersu-

chungsbereich bisher unbekannte Herausforderungen des IBM-Vertriebs exploriert werden. So zeigen die Daten, dass die konzeptionellen Rahmenbedingungen des Geschäftsmodells bei allen Vertriebsaktivitäten berücksichtigt werden müssen, die Anforderungserhebung im anbieterseitigen Interesse explorativ erfolgen muss und aus verschiedenen Gründen der IBM-Vertriebsprozess durch angepasste Vergütungsstrukturen optimiert werden kann.

3.5.2 Schlussfolgerungen für die Wissenschaft

Der wissenschaftliche Beitrag der Studie entsteht auf zwei Ebenen. Erstens wurde mit der Studie eine ganzheitliche Deskription des IBM-Vertriebsprozesses und auftretender Wirkungszusammenhänge vorgenommen. Dadurch konnten Besonderheiten und Herausforderungen bei Umsetzung der Vertriebsarbeit identifiziert werden. Aufbauend auf die Einzelfallbetrachtung von IBM-Vertriebsprozessen durch Liinamaa et al. (2016) konnten weiterführende empirische Belege in verschiedenen Anwendungsfällen zum Vertrieb des Geschäftsmodells gesammelt werden.

Der zweite Beitrag liegt in der weiterführenden Erschließung übergeordneter Forschungsbereiche. So konnte ein vertriebsbezogener Beitrag im Kontext des Solution Sellings geschaffen werden, der das Forschungsfeld im Hinblick auf die konkrete Umsetzung des Vertriebsparadigmas bereichert. Auf einer übergeordneten Ebene generiert die Studie Erkenntnisse, die das Forschungsfeld der Service-Transition weiter ausbauen (v. a. durch Implikationen für transformierende Unternehmen). Zudem erweitert die Studie den Wissensstand im Forschungsfeld des VBS, indem eine idealtypische Ausprägungsform des Konzepts tiefgründig und branchenübergreifend analysiert wurde. Damit leistet die Studie einen Betrag zur Schließung einer Forschungslücke und folgt dem Aufruf zahlreicher aktueller Publikationen.

Die Limitationen der Studie ergeben sich aus der methodischen Umsetzung. So konnten über die Betrachtung von wenigen Fällen in einer qualitativen Studie keine generalisierbaren Erkenntnisse abgeleitet werden. Diese Einschränkung wird durch die branchenübergreifende Betrachtung des Untersuchungskontexts gestützt. So kennzeichneten sich die umgesetzten IBM durch unterschiedliche Investitionssummen, durch eine unterschiedliche Relevanz für die kundenseitige Wertschöpfung sowie durch unterschiedliche und teilweise eingeschränkte Substitutionsmöglichkeiten.

Trotz dieser Heterogenität der empirischen Daten können vielfältige Ansatzpunkte für weiterführende Forschungen zum Marketing und Vertrieb von IBM aus der Studie abgeleitet wer-

den. Zunächst bietet der erhobene Datensatz umfangreiche Anknüpfungspunkte für ergänzende Auswertungen. So erscheinen Forschungsfragen zur Exploration und weiteren Validierung von IBM-bezogenen Leistungsmerkmalen beantwortbar (z. B. Welche anbieterseitigen Vor- und Nachteile stellen sich durch das IBM-Angebot tatsächlich ein?). Ferner sind wissenschaftlich und praktisch relevante Erkenntnisse zur Realisierung von Cross- oder Up-Selling Potenzialen zu erwarten (z. B. Inwiefern kann durch das IBM-Angebot ein Cross- oder Up-Selling realisiert werden?). Aus vertriebswissenschaftlicher Sicht generiert die Studie weiterhin einen Startpunkt, um die Analyse des IBM-Vertriebsprozesses in Folgestudien zu vertiefen. Zur Kompensation der Nachteile, die sich aus der Ressourcenheterogenität ergeben, empfehlen sich fallbasierte Analyse-Ansätze innerhalb einzelner Branchen. Durch die qualitative Erschließung der Anbieter- als auch Nachfragerseite kann damit ein tieferes Verständnis für branchenspezifische IBM erlangt werden. Zudem hat die Studie Herausforderungen bei der Konzeption zweckmäßiger Vergütungssysteme exploriert. Zur weiteren Erkenntnisgenerierung sind dafür experimentelle Forschungsdesigns denkbar. In einer mitarbeiterbezogenen Studie könnte beispielsweise die Motivationswahrnehmung einer identischen IBM-Abschlussprämie analysiert werden. Dabei könnte exemplarisch der Auszahlungsmodi des Bonus manipuliert werden (z. B. eine einmalige Prämienauszahlung in Höhe von 5.000 Euro versus eine jährliche Prämienauszahlung in Höhe von 10 mal 500 Euro).

3.5.3 Schlussfolgerungen für die betriebliche Praxis

Aus der Studie ergeben sich umfassende Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis, die den Kunden, die Organisation sowie den Vertriebsmitarbeiter betreffen.

Im Hinblick auf das *Handlungsfeld* „Kunde“ konnte eine erhöhte Relevanz von Bestandskunden für das Geschäftsmodell-Wachstum festgestellt werden. Unternehmen, die einen Einstieg oder Ausbau des Geschäftsmodells intendieren, sollten daher Bestandskunden für die Identifikation möglicher Interessenten nutzen. Zur Strukturierung und Systematisierung dieses Prozesses bietet es sich zudem an, einen IBM-Stereotyp zu bilden. Diese generischen Kriterien könnten sowohl zur Recherche innerhalb der Bestandskunden, als auch für die Neuentdeckung von Interessenten herangezogen werden. Eine Standardisierung empfiehlt sich ferner bei der kundenseitigen Anforderungserhebung. Um den kundenseitigen Standpunkt bestmöglich zu antizipieren und eine umfassende Datenerhebung sicherzustellen, ist der Einsatz von App-basierten IT-Tools im Vertrieb vorstellbar. Im Hinblick auf die Dimensionierung der Anlage sollten nach Möglichkeit durch Anbieter eigene Nutzungsdaten erhoben

werden, die durch Vergangenheitswerte und prognostizierte Zukunftswerte bereichert werden.

Auf *organisationaler Ebene* sollten für den IBM-Vertrieb zunächst vertriebsförderliche Voraussetzungen geschaffen werden. Das heißt, Unternehmen sollten durch übergreifende Ziele intraorganisationale Vertriebskonflikte vermeiden, einen Informationsfluss zwischen organisationalen Elementen sicherstellen und fördern sowie vorhandene Ressourcen für Synergien nutzen (z. B. Marktzugang durch erfahrene Vertriebsmitarbeiter, die bereits gute Kundenbeziehungen haben). Außerdem regt die Studie an, die Angebotsplatzierung wertbasierter Kundenlösungen in einen stark beziehungsorientierten Vertriebsansatz zu überführen. Möglich wäre dies beispielsweise durch eine anbieterseitige Positionierung als Unternehmensberatung, in der es einen zentralen Beziehungsmanager für einen Kunden gibt, der im Bedarfsfall Spezialisten in den Vertriebsprozess integriert.

Im *Umgang mit Vertriebsmitarbeitern* empfiehlt sich zur Sicherstellung einer tatsächlichen Geschäftsmodell-Platzierung zunächst die Erarbeitung eines IBM-Schulungsprogramms. Dabei sollten die Funktionsweise und die unternehmensstrategische Bedeutung des Geschäftsmodells unmissverständlich herausgestellt werden. Denkbar sind dafür Workshops, in denen die vertriebsseitige Umsetzung von IBM aufgearbeitet wird und in denen dem Vertriebsmitarbeiter aufgezeigt wird, inwiefern er persönlich von einem IBM profitieren kann. In diesem Zusammenhang sollten Unternehmen für das IBM-Geschäft zudem bestehende Vergütungssysteme in Frage stellen. Unter Berücksichtigung der empirischen Daten erscheint für den IBM-Vertrieb eine Reduktion des Verkaufsdrucks durch erhöhte Basisgehälter empfehlenswert. Als extrinsischer Motivationsfaktor für Vertriebsbemühungen erscheinen Bonusregelungen zielführend, bei denen alle beteiligten Mitarbeiter im Erfolgsfall incentiviert werden.

4.

Essay 3: Eine Anforderungsexploration an den Vertrieb industrieller Betreibermodelle aus der Kundenperspektive

„[Name des Anbieters] baut gerade für uns einen Synthesegas-Reformer [...]. An dem Vertrag haben wir drei Jahre verhandelt, dann wird das Ding drei Jahre lang geplant und gebaut und dann läuft der deutlich länger als zehn Jahre [...]. Ich musste mir [...] in 2012 schon überlegen, was wir genau wollen und zwar von 2018 bis 2037.“

Interviewpartner 19, Gasindustrie, Abs. 30

Eine frühere Version dieses Aufsatzes wurde in Auszügen auf der 2018 Global Marketing Conference in Tokio mit dem Titel *„Customer-oriented selling of performance-based contracts - A means-end chain analysis“* vorgestellt.

4.1 Motivation zur Studie

Auf Industriegütermärkten zählt das Dienstleistungsgeschäft zu einem zentralen Treiber unternehmerischen Wachstums (Eggert et al., 2014; Gebauer et al., 2010; Kowalkowski et al., 2017b). Ursächlich dafür ist einerseits die anhaltende Nachfrage nach industriellen Dienstleistungen, die sich aus dem Outsourcing sekundärer und auch primärer Wertschöpfungsaktivitäten ergibt (Eickelpasch, 2014; Lazzarotto et al., 2014). Andererseits kann mit dem Angebot von Dienstleistungen eine Differenzierung in Wettbewerbssituationen erreicht werden (Davis, Golicic & Marquardt, 2008; Sharma & Iyer, 2011). Somit kann das Dienstleistungsgeschäft die Profitabilität unternehmerischer Tätigkeiten erhöhen (Böhm et al., 2017; Eggert et al., 2014) und das Risiko einer Zahlungsunfähigkeit eines Unternehmens reduzieren (Benedettini, Swink & Neely, 2017). Zur Ausschöpfung dieser Potenziale greifen Anbieter in der betrieblichen Praxis zunehmend auf sogenannte hybride Produkt-Dienstleistungsbündel zurück (Kuijken, Gemser & Wijnberg, 2017; Ulaga & Reinartz, 2011). Darunter wird eine Kombination von Produkt- und Dienstleistungskomponenten verstanden, mit der im kundenseitigen Wertschöpfungsprozess ein Mehrwert generiert werden soll (Grönroos & Helle, 2010; Kindström et al., 2015). Derartige Bündel kommen auch bei wertbasierten Vertriebsansätzen zum Einsatz, die im englischsprachigen Raum als Value-based Selling (VBS) beschrieben werden (Terho et al., 2012; Töytäri & Rajala, 2015).

Eine Operationalisierung des lösungsorientierten und wertbasierten Vertriebsansatzes stellt das Angebot von industriellen Betreibermodellen (IBM) dar (Liinamaa et al., 2016). Bei IBM handelt es sich typischerweise um Geschäftsmodelle, in denen eine industrielle Ressource in die kundenseitige Wertschöpfung für eine vereinbarte Vertragslaufzeit integriert wird und die Abrechnung auf Basis der Nutzung erfolgt (Freiling, 2003; Hou & Neely, 2017; Hypko et al., 2010b; Lay et al., 2009). Damit verbleiben die Betriebspflichten einer Ressource beim Lieferanten (Kim et al., 2007). Gleichzeitig entsteht dadurch eine Neuausrichtung der Anreizsysteme (z. B. durch eine veränderte Motivation zur Instandhaltung) (Böhm et al., 2016; Randall et al., 2010), die für Anbieter und Nachfrager des IBM zu einer verbesserten Performance der Ressource führen (Guajardo et al., 2012; Holmbom et al., 2014; Markeset & Kumar, 2005). Innerhalb der Betriebspraxis sind derartige Geschäftsmodelle mittlerweile in einigen Branchen etabliert (z. B. in der Druck- und Kopierindustrie, bei der industriellen Medienversorgung) (Rapaccini & Visintin, 2014; Weißfloch & Geldermann, 2016). Obwohl Branchenstatistiken IBM eine untergeordnete Rolle zusprechen (Koll, 2015), deuten aktuelle Entwicklun-

gen auf eine zunehmende Relevanz des Geschäftsmodells hin. So ist auch auf Industriegütermärkten ein nachfragerseitiger Wandel zur Nutzenorientierung erkennbar und die Bekanntheit der Funktionsweise derartiger Geschäftsmodelle nimmt zu (Eßig et al., 2016).

Gleichzeitig stellt die Nachfrage eines IBM den Kunden vor verschiedene Herausforderungen. So handelt es sich bei einem IBM in den meisten Bereichen um ein außergewöhnliches Geschäftsmodell (Hartmann et al., 2014; Lewis & Roehrich, 2009), das in einem umfassenderen Leistungserstellungsprozess kooperativ konzipiert werden muss (Glas & Kleemann, 2017; Hakanen, 2014; Ng & Ding, 2010; Ng et al., 2013). Es ergibt sich für die Nachfragerorganisation dadurch ein größerer Aufwand bei der Auswahl von Dienstleistungsbestandteilen und des Dienstleistungslieferanten (Kumar & Markeset, 2007). Daher erscheinen standardisierte und formalisierte Prozesse für die Nachfrage industrieller Lösungen als ungeeignet (z. B. durch Ausschreibungen) (Lindberg & Nordin, 2008). Gleichzeitig stehen Nachfrager eines IBM vor dienstleistungsinhärenten Herausforderungen bei der Beschaffung. So gehen mit der Beschaffung von industriellen Dienstleistungen ein schwieriger Angebotsvergleich (z. B. durch unterschiedliche Qualitäten der Angebotsbestandteile) sowie höhere Risiken bei der Kaufentscheidung (z. B. durch Unsicherheiten im Hinblick auf das Dienstleistungsergebnis) einher (Maiwald et al., 2014; Ulaga & Kohli, 2018).

Auch für industrielle Anbieter ergeben sich aus der Aufnahme eines IBM in das Angebotssportfolio weitreichende intraorganisationale Herausforderungen. So müssen Lieferanten zunächst marktfähige IBM konzipieren (z. B. im Hinblick auf Abrechnungsformen oder Anreizsysteme) (Selviaridis & Norrman, 2015), Risiken des Geschäftsmodells erfassen und in Kalkulationen berücksichtigen (Erkoyuncu et al., 2014; Kim et al., 2010) sowie eine offenere und proaktive Kommunikationskultur innerhalb der Organisation fördern (Datta & Roy, 2011). Ferner gilt es, für die IBM-Konzeption die Kunden partnerschaftlich in den Leistungserstellungsprozess zu integrieren (Ng et al., 2013). Insofern entstehen für einen IBM-Anbieter im Vertriebsprozess multiple Herausforderungen, die zu einer kritischen Rolle der Vertriebsfunktion führen (Liinamaa et al., 2016).

In der Wissenschaft handelt es sich sowohl bei der Beschaffung (Paesbrugge et al., 2018; Sandin, 2015) als auch beim Vertrieb wertbasierter Lösungen um ein empirisch schwach erschlossenes Thema (Eßig et al., 2016; Terho et al., 2017). So wurden zwar in der Vergangenheit bereits erste empirische Belege zum Einkauf industrieller Lösungen gesammelt (z. B. im Hinblick auf den Einfluss der Kundenbeziehung auf den Leistungserstellungsprozess) (Gelderman et al., 2015; Sandin, 2015; Viio & Grönroos, 2016; Whipple et al., 2010). Zudem

wurde im Kontext öffentlicher Institutionen der Nachfrageprozess wertbasierter IBM-Lösungen durch erste Beiträge erschlossen (v. a. im Hinblick auf den Umgang mit der Komplexität in Abstimmungsprozessen) (Caldwell & Howard, 2014; Hartmann et al., 2014). Eine spezifische Betrachtung der Nachfrage wertbasierter Lösungen im privatwirtschaftlichen B2B-Sektor ist aber bisher ausgeblieben (Terho et al., 2017).

Der Forschungsbereich des wertbasierten Verkaufs industrieller Lösungen hat in jüngster Vergangenheit eine Vielzahl empirischer Beiträge generiert (Eßig et al., 2016). Allerdings haben Studien bisher den Fokus primär auf die Anbieterorganisation gelegt (Haas et al., 2012; Töytäri et al., 2015; Töytäri et al., 2017). Andere Forschungen basieren auf dyadischen Gegenüberstellungen, die beispielsweise die Herausarbeitung des kundenseitigen Value-In-Use (Terho et al., 2012), den Leistungserstellungsprozess (Rajala et al., 2015), die Rolle des Vertriebsmitarbeiters (Haas et al., 2012; Viio & Grönroos, 2014) oder die Konzeptualisierung von Abrechnungsmodellen (Kienzler, 2018; Stoppel & Roth, 2015, 2017) untersucht haben. Eine fokussierte Analyse des Angebots- und Nachfrageprozesses von wertbasierten IBM-Lösungen erfolgte in der Wissenschaft bisher noch nicht.

Ziel der Studie ist daher eine Erkenntnisgewinnung für die Nachfrage sowie das Angebot von IBM. Dafür werden unter Anwendung eines qualitativen Forschungsansatzes IBM-Nachfrageprozesse mit Hilfe von tatsächlichen und potenziellen IBM-Kunden betrachtet. Im ersten Schritt werden über problemzentrierte Interviews IBM-Nachfrageprozesse rekonstruiert beziehungsweise konstruiert. Darüber hinaus werden in einem zweiten Schritt Merkmale eines idealtypischen IBM-Vertriebsprozesses erarbeitet. Unter Anwendung der Laddering-Methode und der Means-End-Chain-Analyse wird zudem ein Verständnis für die Werthaltungen von IBM-Kunden angestrebt. Somit dienen die zwei Analyseschritte der Exploration von Anforderungen an den IBM-Vertrieb. Folgende Forschungsfragen leiten die Untersuchung

1. Welche vertriebsrelevanten Besonderheiten nehmen Kunden bei der Nachfrage eines industriellen Betreibermodells wahr?

2. Welche Anforderungen richten Nachfrager eines industriellen Betreibermodells an den Vertrieb der Anbieterorganisation?

Durch die Beantwortung der Fragestellungen leistet die Studie einen Mehrwert auf mehreren Ebenen. Als erstes wird mit der Forschung der Kenntnisstand zum emergierenden Forschungsbereich des VBS erweitert (Eggert et al., 2018; Töytäri & Rajala, 2015). Mit Hilfe qualitativer Primärdaten kann so zu einem tieferen Verständnis des wertbasierten Vertriebs

beitragen werden. Damit adressiert die Studie beispielsweise die Aufrufe von Terho et al. (2017) oder Hartmann et al. (2014), wertbasierte Vertriebspraktiken aus Kundensicht zu analysieren. Zweitens schließt die Studie eine Forschungslücke zur Nachfrage wertbasierter Lösungen. Durch die Anforderungserhebung und tiefgehende Analyse des Nachfragers folgt der Forschungsbeitrag beispielsweise der Anregung von Eßig et al. (2016), eine Untersuchung der Nachfragestrategie von IBM-Kunden zu vollziehen. Zudem generiert die Studie ergänzende empirische Belege zum Beschaffungsverhalten im Kontext industrieller Lösungen aus Sicht des Marketings (Paesbrugge et al., 2017), da bisher eine Vielzahl derartiger Erkenntnisse aus dem Supply Chain Management hervorgehen (Hawkins et al., 2015; Lewis & Roehrich, 2009; Wynstra et al., 2018). Drittens liefert die Studie einen Mehrwert für die betriebliche Praxis. So können die gesammelten Erkenntnisse auf die praktische wertbasierte Vertriebsarbeit übertragen werden, die Anwendung bei der IBM- Platzierung findet.

4.2 Literaturüberblick zur Nachfrage industrieller Lösungen

Industrielle Lösungen werden in der Praxis durch ein sogenanntes organisationales Beschaffungsverhalten nachgefragt (Rese & Maiwald, 2011). Kennzeichen dieses Ansatzes im Kontext industrieller Lösungen ist die Formierung der Nachfragerorganisation in einem Buying Center, das aus verschiedenen Mitgliedern besteht (Töllner et al., 2011; Webster & Wind, 1972). Weiterhin wird die industrielle Lösungsnachfrage als ein wertorientierter (Agndal et al., 2007) und beziehungsorientierter Prozess beschrieben (Roseira & Brito, 2014; Whipple et al., 2010). Damit forcieren Nachfrager eine monetäre oder nicht-monetäre Verbesserung ihrer Wertschöpfungssituation durch ein Produkt-Dienstleistungs-Lösungsbündel (Lindberg & Nordin, 2008). Da die Beschaffung von Dienstleistungen durch verschiedene Risiken charakterisiert ist (z. B. Unsicherheiten hinsichtlich der tatsächlich gelieferten Leistung) (Maiwald et al., 2014), ist die Nachfrage industrieller Lösungen durch eine höhere Komplexität gekennzeichnet (Präuer, 2005; Roehrich & Lewis, 2014; Stremersch et al., 2001). Daraus resultiert ein im Vergleich zur Produktbeschaffung höherer Aufwand für die Nachfragerorganisation bei der Beschaffung einer Lösung (Präuer, 2005).

Ein Bestandteil wissenschaftlicher Diskussionen zur Lösungsnachfrage sind *Buying-Center-Analysen*. Dafür werden Nachfrageprozesse rekonstruiert (Stremersch et al., 2001; Töllner et al., 2011; Tuli et al., 2007), Herausforderungen innerhalb der jeweiligen Phasen identifiziert (z. B. die Spezifikation des Umfangs der Lösung) (Lindberg & Nordin, 2008; van der Valk & Rozemeijer, 2009) und Informationsanforderungen der Buying-Center-Mitglieder erhoben (z.

B. die Bereitstellung von anwendungsbezogenen und technischen Informationen für den Nutzer der Lösung) (Everhartz, 2015; Rese & Maiwald, 2011).

Außerdem ist die industrielle Lösungsnachfrage durch eine *gemeinschaftliche Leistungserstellung* („Value-Co-Creation“) gekennzeichnet (Macdonald et al., 2016; Tuli et al., 2007). Analysen haben dazu die Erforderlichkeit einer funktionierenden Anbieter-Nachfrager-Beziehung herausgestellt (Hallikas et al., 2013; Sandin, 2015). Dabei konzeptualisieren Gelderman et al. (2015) die Lösungsnachfrage als dynamischen Prozess, in dem sich das Lösungsdesign während der Leistungserstellung verändert. Insofern beeinflusst das Engagement des Nachfragers im Beschaffungsprozess die Qualität der Anforderungserhebung (Hawkins et al., 2015). Allerdings ist in der Praxis auch eine Professionalisierung beim Nachfrageverhalten erkennbar, die in einigen Organisationen zur Fähigkeit der eigenständigen Lösungserarbeitung führt (Adamson et al., 2012).

Ferner wurden in der Literatur *Herausforderungen bei der Nachfrage industrieller Lösungen* herausgestellt. Hier findet sich ein Konsens zum erhöhten Anspruch der Nachfrage industrieller Lösungen im Vergleich zur Produktbeschaffung (Ellram et al., 2007; Hawkins et al., 2015; van der Valk & Rozemeijer, 2009; Wynstra et al., 2018). In diesem Zusammenhang wurde nachgewiesen, dass dieser Anspruch sowohl von Nachfrageexperten als auch von unerfahrenen Nachfragern als herausfordernd wahrgenommen wird (Tazelaar & Snijders, 2013). Eine Ursache für den erhöhten Anspruch liegt in der Integration der Lösung in die kundenseitige Wertschöpfung (Jacob, 2006; Lewis & Roehrich, 2009). So kann der Integrationsprozess einer Lösung nur dann erfolgreich vollzogen werden, wenn der Nachfrager eine Implementierung auch ermöglicht (z. B. durch die Unterstützung der Lösungsinstallation) (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

Spezifische *Implikationen für die IBM-Nachfrage* finden sich in der Literatur im Kontext öffentlicher Nachfrager. So nähern sich Roehrich und Lewis (2014) der Komplexität von nutzenbasierten Vertragskonstellationen in Public Private Partnerships an. In der fallbasierten Analyse erarbeiten die Autoren einen Zusammenhang zwischen der Komplexität der Nachfragerorganisation und der Komplexität im Vertrag (ebd.). Gleichzeitig schätzen die Verfasser diese Verbindung als hinderlich für die Vertragsgestaltung ein (ebd.). Daher wird eine Simplifizierung von Nachfrageprozessen angeregt, die durch kontinuierliche Arbeitsvereinbarungen und einen zwischenmenschlichen Beziehungsaufbau in der Vertragsverhandlungsphase erfolgen kann (ebd.). Ergänzend dazu beschäftigen sich Hartmann et al. (2014) mit organisationalen Fähigkeiten öffentlicher Institutionen, die für die Nachfrage eines IBM benötigt wer-

den. Auf Basis einer longitudinalen Begleitung eines Infrastrukturprojekts positionieren die Autoren die IBM-Nachfrage als Lernprozess, für den Fähigkeiten im Bereich der Vertragsgestaltung und des Beziehungsmanagements benötigt werden (Hartmann et al., 2014).

4.3 Methodisches Vorgehen

Zur Erfassung der Besonderheiten der IBM-Nachfrage und der Anforderungen an den IBM-Vertrieb wurde ein *qualitativ-empirischer Forschungsansatz* realisiert. Ursächlich für die Wahl ist die Eignung des Ansatzes zur Erschließung komplexer Phänomene im Kontext des industriellen Marketings (Gummesson, 2006; Piekkari, Plakoyiannaki & Welch, 2010). Weiterhin wird qualitativen Forschungsmethoden eine Eignung zur Exploration empirisch-ausbaufähiger Forschungsgebiete zugesprochen (Creswell, 2013; Edmondson & Mcmanus, 2007). Zudem sind qualitative Forschungsmethoden in der industriellen Vertriebsforschung weit verbreitet (Johnson, 2015; Ulaga & Loveland, 2014) und finden im Bereich der Analyse von IBM eine umfassende Akzeptanz (Caldwell & Howard, 2014; Lay et al., 2009; Liinamaa et al., 2016; Randall et al., 2010).

Zur *Konzeption der Studie* wurde zunächst eine Aufnahme des gegenwärtigen Forschungsstands vollzogen.⁶ Im Anschluss wurde für die Studie auf zwei *Erhebungswerkzeuge* zurückgegriffen. Zunächst wurde das problemzentrierte Interview in die Datenerhebung integriert (Witzel, 1982, 2000). Diese Technik fand Anwendung, da das problemzentrierte Interview die Betrachtung der individuellen und subjektiven Einschätzungen der Probanden zur Nachfrage eines IBM ermöglicht (Reichertz, 2016). Bei der Umsetzung des problemzentrierten Interviews wurden Witzels (2000) Elemente Leitfaden, Tonaufzeichnung und Kurzfragebogen berücksichtigt. Als zweites Erhebungswerkzeug wurde auf das Laddering-Interview zurückgegriffen (Reynolds & Gutman, 1988), da der Methode die Fähigkeit zur Aufdeckung individueller Wertvorstellungen zugesprochen wird (Bourne & Jenkins, 2005). Auf Basis der Means-End-Theorie kann mit diesem Werkzeug ein Zusammenhang zwischen den Merkmalen eines Untersuchungsgegenstands, den funktionalen und psychosozialen Konsequenzen sowie den zugrundeliegenden Werten ermittelt werden (Gutman, 1982). Da dieses Verfahren auch in der B2B-Marktforschung einen Erkenntnismehrwert zum Verständnis für Nachfrager generieren kann (Macdonald et al., 2016), wurden bei der Datenerhebung zudem Elemente eines Laddering-Interviews integriert. Beide Erhebungswerkzeuge wurden in einen halb-

⁶ Das Vorgehen und die Ergebnisse dieser Recherche werden in Essay 2 ausführlich beschrieben.

standardisierten Leitfaden angewandt (Eriksson & Kovalainen, 2016; Galletta, 2013), sodass der IBM-Vertrieb mit der intendierten Offenheit betrachtet werden konnte. Für die Ermittlung der Leitfaden-Fragen wurde unter Berücksichtigung des konzeptionellen Vorverständnisses die „SPSS-Technik“ herangezogen (Helfferich, 2011). Durch das Sammeln, Prüfen, Sortieren sowie Subsummieren der Ideen entstanden im Leitfaden drei Themenbereiche für das problemzentrierte Interview sowie ein Themenbereich für das Laddering-Interview.

Die anschließende *Stichprobenziehung* verfolgte das Ziel, das Nachfrageverhalten und die Anforderungen an die Vertriebsorganisation eines IBM in homogenen Gruppen zu betrachten. Da IBM unterschiedliche Ausprägungsformen einnehmen können (Lay et al., 2009), wurden zunächst die drei Anwendungsgebiete der Druckluftversorgung, Gasindustrie sowie Getränkeabfüllanlagen als Analysekontext definiert. Ursächlich dafür war die Verbreitung des Geschäftsmodells in diesen Branchen (Fiege, Zinkler & Busse, 2004; Weißfloch & Geldermann, 2016). Um innerhalb der Stichprobenziehung ein möglichst heterogenes Meinungsspektrum zu erhalten, wurden für die Datenerhebung tatsächliche und potenzielle IBM-Nachfrager akquiriert. Damit orientierte sich die Stichprobenziehung am Grundgedanken des Purposive Samplings (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Patton, 2002).

Bevor die *Datenerhebung* durchgeführt wurde, wurde der konzipierte Leitfaden einem Anwendungstest mit einem Bestandskunden aus der Druckluftindustrie unterzogen.⁷ Hierbei hat sich der konzipierte Leitfaden als zweckmäßig erwiesen. Bei der Anwendung der Laddering-Technik ist jedoch der Eindruck entstanden, dass die gebildeten Ketten nicht immer einen unmittelbaren kausalen Zusammenhang aufwiesen. Insofern wurde in Folgeinterviews darauf geachtet, die vertiefenden Nachfragen unmissverständlich zu formulieren. Die weiteren Interviews wurden weitestgehend persönlich mit den Probanden durchgeführt. Lediglich ein Interview im Ausland wurde aus Gründen der Forschungsökonomie telefonisch durchgeführt. Mit Ausnahme von IP20 und IP28 konnten nach dem Einverständnis der Probanden alle Gespräche mit Hilfe eines Aufnahmegeräts aufgezeichnet werden. Insgesamt wurden so 32 Interviews mit 37 Probanden durchgeführt. Dabei wurden 21 Probanden in 17 Kundeninterviews befragt. Die übrigen 15 Interviews mit potenziellen Kunden können 16 Probanden zugeordnet werden. Für die Datenerhebung waren neben dem Autor der Studie insgesamt vier geschulte Interviewer tätig. Tabelle 25 gibt einen Überblick zur Stichprobe und zu ausgewählten Kontextfaktoren.

⁷ Da der Informationsgehalt des Pre-Tests als hoch eingeschätzt wurde, ist auch dieser Datensatz mit in die induktive Datenauswertung eingeflossen.

Tabelle 25: Übersicht und Beschreibung der Stichprobe zur Studie 3

IBM-Anwendungsfall	Laufende Nummer	Tätigkeitsbereich	Branche	Kunde	Interview-Dauer
Druckluft	IP1a	Leiter Betriebstechnik	Möbelindustrie	✓	1:07 h
	IP1b	Mitarbeiter Betriebstechnik			
	IP2	Leiter Einkauf	Luft- und Raumfahrt Zulieferindustrie	✓	1:04 h
	IP3	Betriebsingenieur	Gebäudetechnik	✓	0:36 h
	IP4	Betriebsingenieur	Chemische Industrie	✓	0:45 h
	IP5	Mitarbeiter Konzerneinkauf	Energieversorgung/Öffentlicher Dienst	(✓)	0:44 h
	IP6	Mitarbeiter Qualitätssicherung	Ladungssicherungstechnik	(✓)	0:34 h
	IP7	Mitarbeiter Einkauf	Forschung/Öffentlicher Dienst	(✓)	0:49 h
	IP8	Leiter Betriebstechnik	Klinikum/Öffentlicher Dienst	(✓)	0:44 h
	IP9	Leiter After Sales	Autohandel	(✓)	0:42 h
Gas	IP10	Leiter Betriebstechnik	Forschung/Öffentlicher Dienst	(✓)	0:29 h
	IP11	Leiter Einkauf/Prokurist	Drahtindustrie	(✓)	0:36 h
	IP12	Leiter Betriebstechnik	Chemische Industrie	✓	1:04 h
	IP13	Projektingenieur	Spezialchemie	✓	1:38 h
	IP14	Gaseinkäufer	Forschung/ Öffentlicher Dienst	✓	0:41 h
	IP15	Technischer Einkäufer	Chemische Industrie	✓	0:54 h
	IP16a	Betriebsingenieur	Aluminiumindustrie	✓	0:48 h
	IP16b	Leiter Instandhaltung			
	IP17	Betriebsingenieur	Chemische Industrie	✓	0:40 h
	IP18a	Technischer Einkäufer	Chemische Industrie	(✓)	0:47 h
	IP18b	Technischer Leiter			
	IP19	Globaler Einkaufsleiter Gase	Chemische Industrie	✓	1:03 h
	IP20a	Mitarbeiter Qualitätssicherung	Aluminiumindustrie	✓	0:50 h
	IP20b	Mitarbeiter Einkauf			
	IP21	Einkaufsleiter technische Gase	Spezialchemie	✓	1:53 h
IP22	Leiter technischer Einkauf	Spezialchemie	✓	1:02 h	
IP23	Betriebsingenieur	Spezialchemie	✓	0:57 h	
IP24a	Leiter technischer Einkauf	Spezialchemie	✓	1:23 h	
IP24b	Technischer Leiter				
IP25	Technischer Einkauf	Spezialchemie	✓	1:11 h	

IBM-Anwendungsfall	Laufende Nummer	Tätigkeitsbereich	Branche	Kunde	Interview-Dauer
Abfüllanlagen	IP26	Betriebsleiter	Getränkeherstellung	(✓)	0:24 h
	IP27	Betriebsleiter	Brauerei	(✓)	0:40 h
	IP28	Betriebsleiter	Brauerei	(✓)	1:00 h
	IP29	Geschäftsführer	Lohnabfüllung	(✓)	0:42 h
	IP30	Technischer Direktor	Getränkeherstellung	(✓)	0:32 h
	IP31	Betriebsleiter	Getränkeherstellung	(✓)	0:33 h
	IP32	Geschäftsführer	Brauerei	(✓)	0:49 h

- Anmerkungen:**
- IBM-Bestandskunden werden durch „✓“ gekennzeichnet, potenzielle IBM-Kunden durch „(✓)“
 - Die Interviews wurden durch insgesamt 5 Interviewer im Zeitraum vom 03/2017 bis 11/2017 durchgeführt
 - Der Autor der Studie hat in jedem Anwendungsfall mindestens ein Interview geführt
 - Alle Interviewteilnehmer sind männliche Probanden

Um den Gesprächsverlauf durch die Verschriftlichung dauerhaft und transparent zugänglich zu machen (Kowal & O'Connell, 2015; Poland, 1995), wurden die Interviews für die Datenauswertung wörtlich transkribiert oder protokolliert. Zur Realisierung des explorativen Charakters der Studie wurde anschließend ein induktives Auswertungsverfahren angewandt. Dafür wurde auf die Kodieretechniken der Grounded Theory zurückgegriffen, da ihr Leistungsmerkmal ein induktiver Datenauswertungsansatz ist (Strauss & Corbin, 2003). Unter Anwendung der offenen, axialen und selektiven Kodieretechnik (Kuckartz, 2010) wurden für die Auswertung des problemzentrierten Interviews fünf Haupt-Kodes mit insgesamt zwölf Sub-Kodes gebildet. Für das Laddering-Interview wurden unter Berücksichtigung der Means-End-Chain-Theorie vier Haupt-Kodes für die Merkmale der IBM-Vertriebsanforderungen (1), die funktionalen (2) sowie psychosozialen Konsequenzen (3) und die Werte (4) gebildet. Die 21 Sub-Kodes sind das Ergebnis der induktiven Auswertung der entsprechenden Textstellen. Zur Sicherstellung einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse erfolgte die Datenauswertung mit Hilfe einer Software (Silver & Lewins, 2014). Dafür wurde auf das Programm MAXQDA (Version 12.3.3) der VERBI Software GmbH zurückgegriffen.

Tabelle 26: Reflexion zur wissenschaftlichen Güte der Studie

Gütekriterium	Annäherung	Operationalisierung
Objektivität	Intersubjektive Nachvollziehbarkeit	Transparente Dokumentation aller Analyseschritte und Rückschlüsse
	Argumentative Interpretationsabsicherung	Konzeptionelles Vorverständnis vor der Datenerhebung und Analyse Deutung der empirischen Ergebnisse vor dem Hintergrund ausgewählter Literatur
Reliabilität	Methoden-Reliabilität	Datenerhebung mit Hilfe eines halb-standardisierten Leitfadens
	Erhebungs-Reliabilität	Durchführung der Studie durch geschulte und erfahrene Forscher
Interne Validität	Interne Konsistenzprüfung des Erhebungswerkzeugs	Diskurs zum Erhebungswerkzeug im Rahmen von Feedbackgesprächen und Workshop-Diskussionen
	Validierung der Interviewsituation	Reflexion zu möglichen Verzerrungen im Datenmaterial, insbesondere bei Gruppeninterviews
Externe Validität	Kollegiale Ergebnisvalidierung	Präsentation von Ergebnissen auf Doktorandenworkshops und internationalen Konferenzen
	Untersucher-Triangulation	Reflexion der Erkenntnisse durch unabhängige Auswertung der beteiligten Forscher

Quellen: Creswell & Miller, 2000; Denzin, 1989; Eisenhardt, 1989; Flick, 2010; Kelle et al., 1993; Kruse, 2015; Legewie, 1987; Mayring, 2016; Mruck & Mey, 2000; Steinke, 1999; Tracy, 2010

Zur Reflexion der Güte der Studie erschien es angemessen, die allgemeingültigen Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität heranzuziehen. Da diese nicht uneingeschränkt auf die qualitative Forschung übertragen werden können (Kelle et al., 1993; Steinke, 1999), erfolgt eine Operationalisierung durch in der Methodenliteratur diskutierte Maßnahmen. Mit Tabelle 26 wird ein Überblick gegeben, inwiefern sich den generischen Gütekriterien angenähert wurde.

4.4 Empirische Ergebnisse

4.4.1 Beschreibung der Besonderheiten bei der Nachfrage industrieller Betreibermodelle

Der erste Teilbereich der Studie verfolgt das Ziel, wahrgenommene Besonderheiten bei der IBM-Nachfrage zu explorieren. Untersuchungsgegenstand waren tatsächliche und potenzielle Kunden eines IBM. Dabei konnte zunächst die Erkenntnis gewonnen werden, dass die IBM-Nachfrage weitestgehend als Routineprozess empfunden wird. Probanden weisen hier auf vergleichbare Beschaffungsvorgänge hin, die losgelöst vom kommerziellen Modell stattfinden (z. B. die Erstellung von Ausschreibungen, das Treffen einer formalen Kaufentscheidung) (IP2, Abs. 42; IP3, Abs. 18; IP15, Abs. 22; IP20, Abs. 15; IP29, Abs. 70).

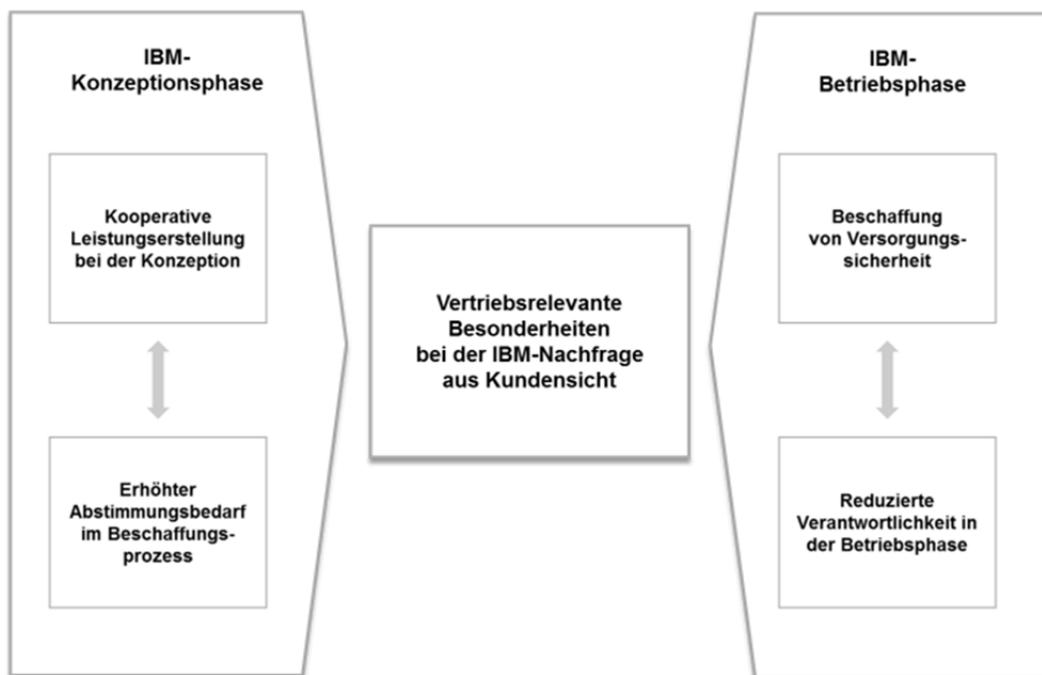


Abbildung 5: Übersicht zu den Besonderheiten bei der IBM-Nachfrage

Lediglich die Zahlenbasis für die Kaufentscheidung wird durch Probanden initial als abweichend beschrieben (z. B. durch eine nicht erforderliche Betrachtung des Returns on Investment) (IP2, Abs. 44; IP25, Abs. 54). Durch den Reflexionsprozess in den Interviews konnten dennoch Besonderheiten bei der IBM-Nachfrage abgeleitet werden. Unter Anwendung der induktiven Datenauswertung liegen diese Besonderheiten in vier Bereichen, die in Abbildung 5 visualisiert werden.

4.4.1.1 Kooperative Leistungserstellung bei der Konzeption

Als Besonderheit der IBM-Nachfrage beschreiben Probanden zunächst eine kooperative Leistungserstellung, bei der es im Vergleich zu traditionellen Beschaffungsvorgängen zu einer umfassenderen Interaktion zwischen dem Nachfrager und Anbieter kommt (IP6, Abs. 52; IP14, Abs. 50; IP18, Abs. 98). Dabei wird ein iterativer Prozess deutlich, in dem die Leistungserstellung nur mit der Bereitstellung spezifischer Daten (z. B. technische Rahmenbedingungen der betrieblichen Infrastruktur) erfolgen kann (IP3, Abs. 20; IP12, Abs. 20; IP13, 26). Die gemeinsam erarbeiteten Lösungen werden in IBM-Konstellationen zwischen den Akteuren intensiver abgestimmt und einem kritischen Diskurs unterzogen (IP4, Abs. 76; IP10, Abs. 100). Dabei wird dieses Vorgehen im Nachfrageprozess eines IBM als positiv empfunden, da durch das beidseitige Interesse an einer optimalen Lösung ein Mehrwert im Leistungserstellungsprozess entsteht (IP1a, Abs. 101; IP10, Abs. 44; IP13, Abs. 32). Innerhalb der Stichprobe berichten Probanden von einer gezielten Nachfrage nach einem IBM (IP20, Abs. 8; IP21, Abs. 18), die sich teilweise auch aus Vertragsverlängerungen ergibt (IP19, Abs. 34). Andere Probanden betrachten diese Phase hingegen als ergebnisoffenen Prozess, der die technisch und kommerziell optimale Lösung für das Unternehmen generieren soll (IP6, Abs. 38; IP13, Abs. 56; IP15, Abs. 24; IP18, Abs. 119; IP31, Abs. 88). Insofern sind Nachfrager zur Bewertung des Angebots auf eine umfassendere Transparenz im Angebot angewiesen. Die Durchsichtigkeit des Angebots ist für Nachfrager wichtig, um einen Kostenvergleich für divergierende Parameter zu erhalten (z. B. für die Einschätzung variabler Betriebskosten) (IP1b, Abs. 73; IP13, Abs. 50; IP22, Abs. 22; IP24, Abs. 9). Andererseits streben die Nachfrager nach einem Gefühl für die kumulierten Mehrausgaben im Vergleich zum Anlagenkauf (IP13, Abs. 14; IP27, Abs. 92). Daher wünschen Nachfrager in dieser Phase idealerweise mehrere technische und kommerzielle Optionen, die durch die Anbieterorganisation mit Vor- und Nachteilen ausgearbeitet werden (IP9, Abs. 121; IP13, Abs. 56; IP29, Abs. 102; IP32, Abs. 88).

Tabelle 27: Besonderheiten der Nachfrage durch kooperative Leistungserstellung

Dimension der Besonderheit	Beispielzitat
Besonderheiten im Hinblick auf die Angebotserstellung	<p>„Ich denke mal, es ist noch wesentlich wichtiger, die verschiedensten Faktoren mit abzuklären. [...] Wenn man ein festes Gerät anschaffen würde, dann könnte man eher gucken: Die Spezifikation brauche ich. Und dann könnte man den Preis vergleichen. Bei so einem komplexeren Modell, da gibt es ja viele Faktoren, die man betrachten muss. Und daher denke ich mal, ist der wesentliche Austausch da schon wichtiger.“ (IP7, Abs. 48)</p> <p>„Vorgegangen sind wir so, dass wir zunächst die Anlage als Investition angefragt haben. Dann, erwartungsgemäß, festgestellt haben, die Investitionskosten sind relativ hoch, dann überlegt haben, welche Alternativen gibt es.“ (IP2, Abs. 24)</p> <p>„Wichtig ist uns Transparenz. Das heißt, mit welcher Investition gehen wir da rein, welche unterschiedlichen Laufzeiten können geboten werden, wie hoch ist der Anteil an fixer Abtragung für die Anlage, wie hoch ist der Anteil an Personalkosten und Service, dass man da klare Transparenz bekommt.“ (IP2, Abs. 64)</p>
Besonderheiten im Umgang mit dem Anbieter	<p>„Ich finde immer, es sollte eine Win-Win-Situation sein. Der Lieferant soll auch was verdienen, wir wollen aber nicht übers Ohr gehauen werden. Gerade wenn man langfristig zusammenarbeitet, dann erwarte ich zumindest, dass man uns nicht viel mehr als den Marktpreis abknüpft.“ (IP22, Abs. 20)</p> <p>„Also wenn der Vertrieb unbedingt verkaufen möchte und sagt, dann streichen wir hier ein bisschen weg und hier weg und [...] das passiert dann einfach so in Nebensätzen, das irgendwo Verfügbarkeiten oder sowas runtergerechnet werden und es deshalb günstiger ist [...]. Das muss ehrlich bleiben, also nicht durch die Hintertür.“ (IP4, Abs. 54)</p> <p>„Es gibt so Key Accounter, die sagen, ich bin euer Key Accounter und alle Kommunikation läuft über mich. Das ist für mich Worst-case, dann habe ich nämlich nicht mehr den direkten Zugriff auf die Ressourcen, die ich eigentlich für eine Diskussion brauche.“ (IP19, Abs. 48)</p>

Im Hinblick auf den Umgang mit der Anbieterorganisation beschreiben Probanden zunächst ein Verständnis für einen fairen Umgang im Leistungserstellungsprozess. Der Anspruch an die Fairness umfasst sowohl das eigene Vorgehen (z. B. bei der Wertschätzung eingebrachter Lieferanten-Ideen innerhalb der Konzeption, bei der Abstimmung von Ausfallvereinbarungen) (IP1b, Abs. 61; IP13, Abs. 32; IP20, Abs. 24) als auch die Bewertung von Angeboten (z. B. im Hinblick auf den Verbleib einer angemessenen Marge beim IBM-Anbieter) (IP7, Abs. 120; IP22, Abs. 20; IP31, Abs. 86). Zudem ergibt sich aus der kooperativen Leistungserstellung die Anforderlichkeit einer erhöhten Verbindlichkeit verbaler Aussagen. Daher sollten mündlich getroffene Vereinbarungen auch tatsächlich in das Lösungsdesign und den Vertrag

überführt werden (IP1a, Abs. 141; IP14, Abs. 64; IP16, Abs. 83). Abschließend ist ein divergierendes Meinungsspektrum hinsichtlich der Kundenbetreuung im IBM-Nachfrageprozess erkennbar. Einerseits weisen IBM-Kunden auf die zwingende Erforderlichkeit eines zentralen Projektleiters in der Anbieterorganisation während des Angebotserstellungsprozesses hin (z. B. durch einen Außendienstmitarbeiter oder einen Key Account Manager) (IP2, Abs. 46; IP12, Abs. 76; IP22, Abs. 50). Andererseits wird diese Form der Umsetzung als hinderlich beschrieben, da der Nachfrager keinen direkten Zugriff auf erforderliche IBM-Spezialisten im Anbieterunternehmen hat (z. B. Spezialisten aus Fachabteilungen) (IP19, Abs. 48; IP21, Abs. 38).

4.4.1.2 Beschaffung von Versorgungssicherheit

Mit der Nachfrage eines IBM wird die Beschaffung von Versorgungssicherheit für eine kritische Wertschöpfungsressource verfolgt (IP8, Abs. 6; IP12, Abs. 16; IP28, Abs. 33). In den betrachteten Industrien stellen die nachgefragten Ressourcen jeweils einen Wertschöpfungsbereich dar, der zur Aufrechterhaltung der Versorgung eine hohe Zuverlässigkeit aufweisen muss (IP8, Abs. 6; IP19, Abs. 18). So führen außerplanmäßige Ausfälle der Ressourcen zur Unterbrechung des Produktionsprozesses (IP1a, Abs. 22; IP11, Abs. 13) und infolgedessen zu monetären Schäden für das Nachfragerunternehmen (IP6, Abs. 104; IP19, Abs. 46).

Insofern berücksichtigen Nachfrager bei der Auswahl des IBM-Dienstleisters Parameter, die die Versorgungssicherheit erhöhen. Probanden betrachten dabei die anbieterseitigen Fähigkeiten für den Betrieb der Ressource (z. B. durch IBM-Referenzen) (IP2, Abs. 16; IP31, Abs. 80) sowie die Fähigkeiten im Störungsmanagement (z. B. Reaktionszeiten bei Anlagenstörungen) (IP24, Abs. 12; IP32, Abs. 58). Weiterhin wird auch bei der Nachfrage eines IBM die konzipierte technische Lösung im Hinblick auf das Lösungsdesign (z. B. die Integration in die kundenseitige IT-Infrastruktur) (IP1a, Abs. 24) und das eingesetzte Equipment (z. B. der Innovationsgrad der Maschinen, die Anzahl eingesetzter Kompressoren) (IP13, Abs. 32; IP15, Abs. 26) berücksichtigt.

Bei der IBM-Nachfrage werden weiterhin die Nutzungskosten für die Ressource berücksichtigt. Bestandteil der Analyse sind dabei das Entgelt für die Nutzung sowie die variablen Betriebskosten der Ressource (IP2, Abs. 22; IP10, Abs. 86; IP21, Abs. 24). Teilweise ist hier ein formales Vorgehen erkennbar, indem die Nutzungskosten des IBM ein zentrales Merkmal für die Kaufentscheidungsfindung darstellen (IP2, Abs. 32; IP14, Abs. 46; IP15, Abs. 14). Im

Hinblick auf die zwingende Erforderlichkeit der Anlagenfunktion weisen Probanden darauf hin, dass die Kosten nicht das ausschließliche Kriterium bei der Kaufentscheidung darstellen (IP22, Abs. 18; IP24, Abs. 73).

Vor dem Hintergrund der Versorgungssicherheit ist zudem ein reflektierter Umgang mit der vertraglichen Gebundenheit in einem IBM erkennbar (z. B. im Hinblick auf die entstehende Abhängigkeit) (IP1, Abs. 131; IP18, Abs. 18; IP21, Abs. 30; IP29, Abs. 78). Gleichzeitig schätzen Nachfrager die erweiterte Gewährleistung für Ressourcen, die mit einem IBM über das gesetzliche Maß hinaus geht (IP2, Abs. 62).

Tabelle 28: Besonderheiten durch die Nachfrage von Versorgungssicherheit

Dimension der Besonderheit	Beispielzitat
Nachfrage einer kritischen Wertschöpfungsressource	<i>„Für uns war in dem Rahmen auch noch wichtig, wie ist die Versorgungssicherheit. Es ist eine Störfallanlage. Da spielt die Sicherheit der Druckluftversorgung eine wesentliche Rolle.“</i> (IP24, Abs. 42)
Berücksichtigung von Sicherheitsparametern	<i>„Aber auch die Konzepte, die [...] in dem Betreibermodell dahinterstecken, so Remotecenter, Maintenaneressourcen. Welches Equipment wird eingesetzt? Wo wird es eingekauft? Wie viele Spareparts sind auf Lager? Wie viele Technologien sind im Hintergrund, die im Zweifelsfall sofort verfügbar sind, wenn es ein Problem mit der Anlage gibt?“</i> (IP19, Abs. 46) <i>„Gut und die Sicherheit, die kauft man sich auch mit dem Design ein. Bei den Kompressoren [...] hätten wir uns garantiert auch drei hin gestellt. Damit man sagt, einer ist im Stand-By für Spitzen oder auch für Wartungsfälle.“</i> (IP 20, Abs. 106)
Einschätzung des Nutzungsentgelts und der variablen Kosten	<i>„Vom Einkauf her wäre das die beste Anlage gewesen, wenn man den Einkaufspreis betrachtet. Betrachtet man aber den Energieverbrauch, [...] wäre der wirtschaftliche Vorteil im Einkauf schon nach einem Jahr wieder aufgebraucht, weil die deutlich schlechtere Motoren haben.“</i> (IP1b, Abs. 63) <i>„Reliability ist Nummer eins. Das checken wir, [...] weil 0,1 Prozent bessere Reliability normalerweise in keinem Angebot durch irgendwie einen günstigeren Preis kompensiert wird, weil der Hebel einfach so wahnsinnig hoch ist, der Nichtverfügbarkeit.“</i> (IP19, Abs. 38)
Bewertung der vertraglichen Gebundenheit	<i>„Unbehagen bereitet uns die lange Laufzeit, die [...] ganz klar über den Planungshorizont des Unternehmens hinausgeht. Wir haben jetzt zum Beispiel Laufzeiten von zehn Jahren und ganz ehrlich gesagt, weiß ich nicht, was in neun Jahren ist, ob wir dann die Druckluftanlage in der Form überhaupt noch brauchen.“</i> (IP2, Abs. 8)

4.4.1.3 Erhöhter Abstimmungsbedarf im Beschaffungsprozess

Zur Abstimmung technischer Rahmenbedingungen bedarf es für die Konzeption eines IBM zunächst der Durchführung einer erweiterten Anforderungserhebung (v. a. durch die Abstimmung umfassenderer technischer und kommerzieller Parameter) (IP10, Abs. 90; IP17, Abs. 32; IP19, Abs. 30). Dabei sind vor allem die Qualität und die Kapazität der Ressourcen für einen langfristigen Planungshorizont abzustimmen (IP1, Abs. 28; IP18, Abs. 18; IP21, Abs. 20; IP27, Abs. 86). Probanden beschreiben dafür umfangreiche Messungen (z. B. des Verbrauchs oder der Durchflussmengen), die durch den Nachfrager (IP10, Abs. 44; IP24, Abs. 24) oder durch den Anbieter (IP3, Abs. 20; IP12, Abs. 24) durchgeführt werden. Als besondere Herausforderung bei der IBM-Nachfrage werden Green-Field-Projekte beschrieben, da hier keine Erhebung in der Bestandsinfrastruktur durchgeführt werden kann (IP1b, Abs. 61). Da IBM in die betriebliche Infrastruktur des Nutzers integriert werden, kennzeichnet sich der Nachfrageprozess durch die Klärung von Fragestellungen zu technischen Vor- und Anschlussarbeiten (z. B. Fundamente, Verrohrungen, IT-Integration) (IP7, Abs. 52; IP13, Abs. 42; IP14, Abs. 58; IP16, Abs. 50). Insofern ergibt sich innerhalb des IBM-Nachfrageprozesses die Besonderheit der Vereinbarungen von Schnittstellen, die den Verantwortungsbeginn und das -ende des IBM klar definieren (IP4, Abs. 10; IP10, Abs. 110; IP15, Abs. 16; IP22, Abs. 26). Abschließend wird nach der IBM-Errichtung die vertraglich vereinbarte Leistung und Funktionalität der Ressource durch den Nachfrager geprüft (IP21, Abs. 44; IP24, Abs. 39).

Ein umfassender Abstimmungsprozess bei der IBM-Nachfrage resultiert außerdem aus der Vereinbarung kommerzieller Bestandteile des Geschäftsmodells. Dabei werden das Vertragswesen und die Verhandlung als umfangreicher beschrieben, da kunden- und anbieterseitige Verantwortlichkeiten für eine langfristige Laufzeit detailliert vereinbart werden müssen (IP19, Abs. 30; IP21, Abs. 24; IP28, Abs. 57). IBM-spezifische Bestandteile der Vereinbarungen sind die detaillierte Definition von Betriebsverantwortlichkeiten (IP3, Abs. 16; IP7, Abs. 84), die Verhandlung von Ausfallverantwortlichkeiten und Schadenersatzleistungen (IP8, Abs. 40; IP13, Abs. 44; IP28, Abs. 59), die Berücksichtigung von Ausstiegsklauseln im Vertrag (IP2, Abs. 40; IP13, Abs. 74; IP15, Abs. 14) sowie die Abstimmung von Perspektiven nach dem Vertragsende (IP13, Abs. 68; IP19, Abs. 24; IP22, Abs. 20; IP24, Abs. 39).

Tabelle 29: Besonderheiten durch erhöhten Abstimmungsbedarf in der Nachfragephase

Dimension der Besonderheit	Beispielzitat
Abstimmung technischer Rahmenbedingungen des IBM	<p>„Bei einem Betreibermodell würde ich ja sagen, das interessiert mich alles überhaupt nicht. Da will ich nur, dass am Ende die Menge rauskommt für einen bestimmten Preis. Und das heißt, ich muss da wesentlich mehr Abstimmungsarbeit im Vorfeld leisten.“ (IP27, Abs. 130)</p> <p>„Das heißt, in diesem Beschaffungsprozess muss man sich extrem genau überlegen und extrem langfristig vorher überlegen, was man eigentlich will. Also will ich das CO jetzt rechtsdrehend oder linksdrehend, mit 32 oder mit 33 Bar haben, weil wenn ich es dann erstmal bestellt habe mit 32 Bar, kriege ich es die nächsten 20 Jahre auch nicht mit 33 Bar oder es wird halt wahnsinnig teuer, so als Beispiel. Das heißt, bei diesen Betreibermodellen stecken wir wahnsinnig viel, viel mehr Arbeit in die Spezifikationen rein.“ (IP19, Abs. 30)</p> <p>„Ich würde ihm empfehlen, extrem auf Schnittstellen zu achten, also das wirklich klar ist, wo fängt das Contracting an, auch räumlich gesehen. Meistens sind die ja dann an einem Standort oder auf meinem Firmengelände und da ist das ganz wichtig, dass man weiß, wie man miteinander umgeht.“ (IP4, Abs. 84)</p>
Abstimmung kommerzieller Bestandteile des IBM	<p>„Der Vertrag ist so ein Buch, das sind 600 Seiten Vertrag, allein die Preisformel, das sind zehn Seiten. Weil man halt wirklich 36 Jahre in die Zukunft muss. Da muss dieser Vertrag immer noch funktionieren und das ist eine echte Kunst.“ (IP19, Abs. 30)</p> <p>„Wenn ich immer an das Vertragswesen denke, dann lehrt mich meine Erfahrung, dass oftmals keine Ausstiegsszenarien definiert sind. [...] Man betrachtet sich das immer so von der Friede-, Freude-, Eierkuchenseite her, hat aber dann nachher irgendwelche Zwistigkeiten oder irgendwelche Ausstiegsgeschichten da überhaupt nicht im Hinterkopf.“ (IP12, Abs. 28)</p> <p>„Was ist, wenn Anlagen ausfallen und nicht zur Verfügung stehen? Damit würde ich diese [Ausfallzahlung] sehr hoch ansetzen, so dass der Betreiber, der dann diese Anlage betreibt, auch ein Höchstmaß an Aufsicht, Wartung und Überprüfung an den Tag legt.“ (IP17, Abs. 42)</p>
Besonderheiten im Buying-Center	<p>„Sie haben ja unheimlich viele Leute, die mitsprechen müssen, auch nicht nur die Fachabteilungen, was weiß ich, Rechtsabteilung, Geschäftsführung, Pipapo. Bis Sie die alle mal zu einem Termin vielleicht mal eingeladen kriegen, vergehen ja schon Wochen, wenn nicht Monate.“ (IP15, Abs. 32)</p> <p>„Sobald Anwälte ins Boot kommen und ihre Ansichten vertreten, dann wird es heikel. Sie glauben gar nicht, was da passiert ist. [...] Die haben sich teilweise die Köpfe eingeschlagen. Wir wollten nur, dass es weitergeht, aber das war schon ein Hindernis.“ (IP 21, Abs. 74)</p> <p>„Das ist dann bei uns im Konzern [...] für gut befunden worden und musste dann durch das CAC. Das ist halt dieses entsprechende Gremium des Vorstands, das dann diesen Zehnjahresvertrag bewilligen muss.“ (IP13, Abs. 26)</p>

Die weitreichenderen Abstimmungen führen zu Besonderheiten im Buying-Center eines IBM. Probanden weisen zunächst auf die Erforderlichkeit eines kundenseitigen Projektleiters hin (IP13, Abs. 18; IP15, Abs. 32; IP21, Abs. 56), der durch ein erweitertes Buying-Center unterstützt wird (v. a. durch die Integration umfassenderer Kompetenzbereiche aus der Nachfragerorganisation) (IP1b, Abs. 85; IP4, Abs. 20; IP19, Abs. 26; IP21, Abs. 58-60). Im Vergleich zur produktorientierten Beschaffung resultiert das vor allem aus einer umfassenderen kaufmännischen Bewertung der Kaufentscheidung (z. B. durch die Diskussion steuerlicher Konsequenzen) (IP18, Abs. 57; IP4, Abs. 20; IP24, Abs. 61). Ein erhöhter Abstimmungsbedarf ergibt sich ferner aus der Integration von Rechtsanwälten im Buying- und Selling-Center (IP8, Abs. 40; IP13, Abs. 26; IP21, Abs. 34; IP24, Abs. 37; IP25, Abs. 50). Zudem beschreiben Probanden die Integration der Geschäftsführung in das Buying-Center, da die Kaufentscheidung nach weitreichenderen Freigabeprozessen getroffen wird (IP13, Abs. 12; IP21, Abs. 24; IP22, Abs. 44; IP25, Abs. 44; IP28, Abs. 61). Abschließend obliegt dem Buying-Center auch die Schaffung einer internen Akzeptanz des Projekts (IP5, Abs. 54; IP13, Abs. 40). So können IBM zu einem Wegfall von Arbeitsplätzen in der Nachfragerorganisation führen, was zu Ängsten oder Widerständen führt (IP1, Abs. 46; IP4, Abs. 10; IP31, Abs. 132).

4.4.1.4 Reduzierte Verantwortlichkeit in der Betriebsphase

Eine reduzierte Verantwortlichkeit der Nachfragerorganisation ergibt sich in der Betriebsphase aus der Übertragung von Verantwortung und Kompetenz auf den IBM-Geber. So werden sekundäre Wertschöpfungsaktivitäten und daraus resultierende Pflichten zu einem externen Betreiber ausgelagert (IP10, Abs. 106; IP17, Abs. 6; IP21, Abs. 32; IP25, Abs. 104). Interviewteilnehmer weisen hier auf wegfallende Pflichten gegenüber dem Betriebspersonal hin, die u. a. die Rekrutierung (IP2, Abs. 6; IP27, Abs. 74; IP29, Abs. 72) und auch die Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen (IP1b, Abs. 83; IP20, Abs. 8; IP25, Abs. 22) umfassen. Damit verbleiben lediglich Basis-Verantwortlichkeiten in der Nachfragerorganisation, die beispielsweise eine Gefahrenabwehr (IP21, Abs. 12; IP25, Abs. 56) oder eine oberflächliche Kontrolle (IP4, Abs. 16; IP24, Abs. 28) der Ressource darstellen. Allerdings weisen Probanden darauf hin, dass die reduzierte Verantwortlichkeit auch zu eingeschränkten Möglichkeiten der Einflussnahme führt (z. B. in Störfällen oder bei gewünschten technischen Veränderungen) (IP12, Abs. 10; IP15, Abs. 16; IP19, Abs. 24; IP27, Abs. 64). Technische oder kommerzielle Veränderungen im IBM müssen daher durch außerplanmäßige Vertragsanpassungen manifestiert werden (IP4, Abs. 58; IP12, Abs. 30; IP19, Abs. 24; IP25, Abs. 30). Daraus

resultiert eine gefühlte und tatsächliche Abhängigkeit zum IBM-Geber in der Betriebsphase (IP5, Abs. 46; IP13, Abs. 12; IP31, Abs. 80).

Tabelle 30: Besonderheiten durch reduzierte Verantwortlichkeit in der Betriebsphase

Dimension der Besonderheit	Beispielzitat
Abgabe von Verantwortung und Kompetenz	<p>„Zum anderen müssen wir uns so um viel weniger kümmern. Es ist schon eine Entlastung. Egal, ob es jetzt im Einkauf ist oder in anderen Bereichen. Sonst müssten wir uns gegebenenfalls um Probleme mit der Anlage kümmern, ermitteln wer den Service, die Wartung und so weiter übernimmt. So liegt das nur noch bedingt in unserer Hand.“ (IP21, Abs. 32)</p> <p>„Wir sind zum Beispiel dafür verantwortlich, dass die Anlage geschützt ist, dass da zum Beispiel kein Gabelstapler reinfahren kann. Je nachdem, was im Vertrag steht, sind wir dafür verantwortlich, eine Sichtkontrolle zu machen oder mögliche Ungereimtheiten zu melden. Also eher Dinge, die etwas oberflächlich sind.“ (IP21, Abs. 12)</p> <p>„Das heißt diese Partnerschaft [...] hat bei uns aber tatsächlich einen ziemlich hohen Stellenwert, weil man eben in dieser totalen Abhängigkeit sich dann doch irgendwo den Partner sucht, den man irgendwie ein bisschen lieber hat als den anderen.“ (IP19, Abs. 38)</p>
Outsourcing von beschaffungsinhärenten Tätigkeiten	<p>„Wenn ich was kaufe, muss ich hinterher über Instandhaltung, Lagerhaltung gucken, wer sie betreibt, wie viele Leute ich brauche, wenn ich rund um die Uhr fahre, welche Schichtenbereiche ich mache und, und, und. Muss ich mich selber kümmern. In einem Betreibermodell [...] habe ich nichts damit zu tun.“ (IP17, Abs. 20)</p> <p>„Klar, wir hatten nichts mehr mit der Wartung, Instandhaltung et cetera zu tun, was gewiss auch schon eine Erleichterung ist, da das alles vom Anbieter selber organisiert wurde.“ (IP23, Abs. 30)</p> <p>„Wir sind halt ein Störbetrieb hier und wir stehen unter besonderer Beobachtung, auch von der Bezirksregierung. Und [...] TÜV Mängel können wir uns da nicht erlauben. Und so können wir dann immer sagen, du bist in der Pflicht, die Anlage ist so instand zu halten, dass der TÜV keine Mängel finden kann.“ (IP15, Abs. 14)</p>

Weiterhin ergibt sich eine reduzierte Verantwortlichkeit in der Betriebsphase für den Nachfrager durch das Outsourcing von beschaffungsinhärenten Tätigkeiten. So werden Nachfrager innerhalb der Betriebsphase weitestgehend von Beschaffungstätigkeiten befreit. Es müssen beispielsweise keine Instandhaltungsdienstleistungen (IP4, Abs. 18; IP13, Abs. 24; IP17, Abs. 6) und Ersatzteile (IP1b, Abs. 57; IP15, Abs. 24) vorgehalten oder eingekauft werden. Innerhalb von IBM für die Gasbranche entfällt auch die Nachbestellung des Produkts für den Kunden (IP20, Abs. 7). Nachfrager eines IBM übertragen außerdem laufende Genehmigungs- und Prüfverfahren einer Ressource auf den Lieferanten (z. B. Genehmigungen für Anlagen mit Gefahrenpotenzial, TÜV-Überprüfungen, Einhaltung gesetzlicher Wartungsinter-

valle) (IP15, Abs. 30; IP18, Abs. 195; IP21, Abs. 12). Abschließend reduzieren sich die kundenseitigen Verantwortlichkeiten während der Errichtung einer Ressource durch die Abbildung des Projektmanagements in der Anbieterorganisation (IP2, Abs. 46; IP23, Abs. 30).

4.4.2 Kundenbezogene Anforderungen an den Vertrieb industrieller Betreibermodelle

Mit der Anwendung der Means-End-Chain-Analyse werden zwei Ziele der Arbeit verfolgt. Zunächst werden mit der Anwendung explorativer Laddering-Interviews Anforderungen an die Vertriebsarbeit im Kontext von IBM identifiziert. Darüber hinaus wurde mit der Datenerhebung das Ziel verfolgt, über die Bedeutung der erhobenen Merkmale ein Verständnis für den IBM-Nachfrager zu erhalten.

4.4.2.1 Beschreibung der Ergebnisse aus der Means-End-Chain-Analyse

Im Rahmen der Datenerhebung konnten sieben Merkmale identifiziert werden, die aus Kundensicht für den Vertrieb eines IBM relevant sind. Im weiteren Gesprächsverlauf wurden funktionale Konsequenzen herausgearbeitet, die in sechs aggregierten Bereichen zusammengefasst werden konnten. Zudem ergaben sich aus den Interviews vier psychosoziale Konsequenzen. Funktionale und psychosoziale Konsequenzen konnten abschließend auf vier Werte von bestehenden und potenziellen IBM-Kunden zurückgeführt werden. Tabelle 31 bildet die explorierten Merkmale, funktionalen sowie psychosozialen Konsequenzen und die Werte ab.

Tabelle 31: Übersicht der Means-End-Chain-Inhalte zum IBM-Vertrieb

Merkmale	Funktionale Konsequenzen	Psychosoziale Konsequenzen	Werte
<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische und verbindliche Beratung • Konstruktive, unkomplizierte und faire Kooperation • Vertrauenswürdigkeit der Anbieterorganisation • Wirtschaftlichkeit der Lösung • Transparenz im Angebot • Vorweisen von Betriebskompetenz • Einsatz von Produktinnovationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Streben nach vertraglicher und technischer Optimierung wegen langfristiger Bindung • Erhöhter Informationsbedarf für Entscheidungsfindung • Erörterung der Betriebskompetenz für eine kritische Ressource • Verständnis für kundenseitige Wertschöpfung • Mehrdimensionale Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse von Vertriebsmitarbeitern • Sachliche und zielorientierte Umsetzung des Projekts 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Produktionsstillstand • Gutes Gefühl für mehrjährige Kaufentscheidung • Gutes Miteinander als Hygienefaktor für das Geschäftsmodell • Wahrgenommene Gebundenheit an den Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeit • Sicherheit • Pflichtgefühl • Nützlichkeit

Die einzelnen Elemente und die zugrundeliegenden Beziehungen werden nach der Logik der Means-End-Chain-Analyse in einer sogenannten Hierarchical Value Map (HVM) dargestellt. Diese ist Abbildung 6 zu entnehmen. Dabei werden die Merkmale in einer weißen Box dargestellt, funktionale Konsequenzen in einer hellgrauen Box und psychosoziale Konsequenzen in einer dunkelgrauen Box mit schwarzer Schrift. Kundenseitige Werte sind in einer dunkelgrauen Box mit weißer Schrift visualisiert.

Zur Einschätzung der Bedeutung der Elemente ist auch eine Information zur Anzahl der jeweiligen Textstellen in der HVM enthalten. Die Beziehungen werden mit verschiedenen Verbindungspfeilen dargestellt. So werden Verbindungen mit sieben bis acht Pfaden mit schwacher Pfeilstärke, Verbindungen mit neun bis zwölf mit mittlerer Pfeilstärke sowie Verbindungen mit mehr als zwölf Pfaden mit starker Pfeilstärke dargestellt. Beziehungen mit weniger als sieben Verbindungen werden zur Fokussierung auf bedeutsame Pfade und zu Gunsten einer übersichtlichen Darstellung nicht abgebildet.

Auf der Ebene der *Merkmale* eines IBM-Vertriebs beschreiben Probanden zunächst die Erforderlichkeit einer konstruktiven, unkomplizierten und fairen Kooperation (z. B. im Hinblick auf den ehrlichen Umgang oder die Anpassungsfähigkeit des Vertriebsmitarbeiters). Weiterhin erachten Probanden eine spezifische und verbindliche Beratung als erforderlich. Dies umfasst sowohl die individuelle Analyse der Kundensituation als auch eine gewünschte Verbindlichkeit von mündlichen Absprachen im Vertriebsprozess. Zudem weisen Probanden auf eine Vertrauenswürdigkeit der Anbieterorganisation hin, die durch die Vertriebsmitarbeiter verkörpert wird. In diesem Zusammenhang wird auch auf eine erforderliche gute Reputation des Lieferanten im IBM-Kontext hingewiesen. Dabei fordern Probanden eine Konkretisierung der Betriebskompetenz für die Ressourcen durch den Lieferanten (z. B. durch die Präsentation von Referenz-Fällen).

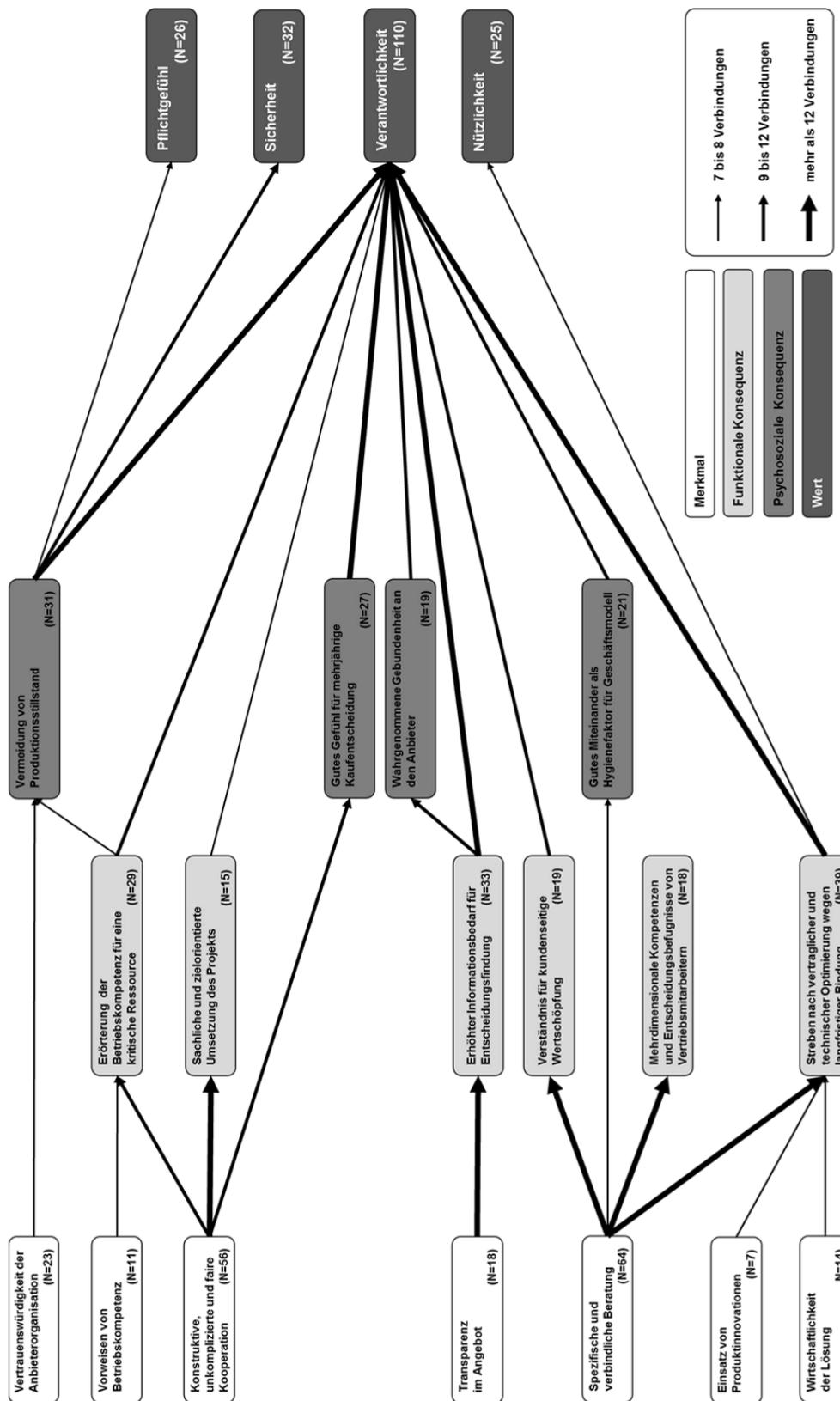


Abbildung 6: Hierarchical Value Map für den IBM-Vertrieb

Ferner ergibt sich die Anforderung der Erstellung eines transparenten Angebots, aus dem die Wirtschaftlichkeit der Lösung zu entnehmen ist. Die Ausarbeitung eines angemessenen Preises für das IBM wird in diesem Zusammenhang als essentiell erachtet. Abschließend ist Probanden im IBM-Vertrieb das Angebot von Produktinnovationen wichtig. Dies umfasst auch eine Motivation, innerhalb der Laufzeit des IBM technische Modernisierungen an der Ressource vorzunehmen.

Tabelle 32: Attribute der Hierarchical Value Map

Merkmal	Beispielzitat
Konstruktive, unkomplizierte und faire Kooperation	<i>„Dass während der Vertriebsphase ich auf Fehler hingewiesen werde, falls ich falsch ausschreibe, falsch frage, irgendwie es doch bessere Varianten gibt.“ (IP4, Abs. 76)</i>
Spezifische und verbindliche Beratung	<i>„Wir wissen zwar im Prinzip, wie [das Betreibermodell] funktioniert. Aber wir sind ja jetzt nicht die Fachleute, die sagen, wir brauchen dies und das und jenes, und dann läuft das. [...] Da ist dann doch der Fachmann der entsprechenden Firma gefragt, der sich da tagtäglich mit beschäftigt.“ (IP11, Abs. 61)</i>
Vertrauenswürdigkeit der Anbieterorganisation	<i>„Dieses Thema Verkäufer ist durch diese Seriosität positiv besetzt. Wenn ich das nicht habe, bekommt so ein Verkäufer einen negativen Touch. Und das bei einer Bindung über eine längere Zeit, dann hinterfragt man alles.“ (IP1a, Abs. 119)</i>
Vorweisen von Betriebskompetenz	<i>„Dass es ein Hersteller ist, der eine langjährige Zusammenarbeit anpreist oder wo man die vielleicht annehmen könnte, aufgrund von langjähriger Erfahrung mit Druckluft.“ (IP10, Abs. 58)</i>
Transparenz im Angebot	<i>„Umfassende, für mich verständliche, technische Informationen.“ (IP32, Abs. 76)</i>
Wirtschaftlichkeit der Lösung	<i>„Am Ende, da geht es natürlich knallhart um den Preis, gar keine Frage, da reden wir auch ehrlich drüber.“ (IP19, Abs. 46)</i>
Einsatz von Produktinnovationen	<i>„Bei so vertraglichen Sachen muss man natürlich auch gucken. [...] Ist er eben bereit eventuell dann nachzubessern, wenn technische Fortschritte sind?“ (IP7, Abs. 84)</i>

Funktionale Konsequenzen liegen zunächst in der angestrebten vertraglichen und technischen Optimierung, die sich aus der langfristigen Gebundenheit an den Lieferanten ergibt. Auf funktionaler Ebene liegt zudem ein erhöhter Informationsbedarf für die Entscheidung, da technische und kommerzielle Aspekte im IBM-Kaufentscheidungsprozess berücksichtigt werden müssen. Weiterhin verfolgen Kunden das Ziel, im IBM-Vertriebsprozess die Betreiberfähigkeiten des Lieferanten für eine kritische Ressource zu erörtern (z. B. durch die Ana-

lyse des Service-Netztes oder die Einschätzung der spezifischen Betriebskompetenz für die Ressource). Aus funktionaler Perspektive fordern Probanden auch ein Verständnis für die kundenseitige Wertschöpfung (v. a. im Hinblick auf den kundenseitigen Wertschöpfungsprozess und das Geschäftsmodell). Außerdem erwarten bestehende und potenzielle IBM-Kunden umfassende Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse des Vertriebsmitarbeiters der Anbieterorganisation (z. B. für die technische und kommerzielle Beratung im Rahmen der IBM-Konzeption). Abschließend verfolgen Kunden eine sachliche und zielorientierte Umsetzung der Vertriebsphase, in der beispielsweise Rückfragen zeitnah geklärt werden.

Tabelle 33: Funktionale Konsequenzen der Hierarchical Value Map

Funktionale Konsequenz	Beispielzitat
Streben nach vertraglicher und technischer Optimierung wegen langfristiger Bindung	<i>„Druckluft erzeugt Kosten und das über die nächsten Zehn Jahre und insofern ist das auch schon der Preis, spielt schon eine ausschlaggebende Rolle.“ (IP3, Abs. 68)</i>
Erhöhter Informationsbedarf für Entscheidungsfindung	<i>„Das sind halt so viele Komponenten die da zusammenkommen an einer Maschine. Was ich sagte, mit Energiekosten, Wirkungsgraden, ja was für Komponenten werden da zusammengesetzt. Wie kann ich die reinigen? Das sind so viele Sachen, da muss man beraten werden.“ (IP26, Abs. 118)</i>
Erörterung der Betriebskompetenz für eine kritische Ressource	<i>„Es ist ja jetzt nicht eine Türklinke oder sonstige Sache. [...] Von daher bin ich auf den Hersteller so angewiesen, bei Druckluft, von der Erzeugungseinheit, dass ich da schon sicherstellen will, dass der auch langfristig Aussichten hat, betreiben zu können.“ (IP10, Abs. 60)</i>
Verständnis für kundenseitige Wertschöpfung	<i>„An der Kundenorientierung ist mir wichtig, dass wir eine Sprache in dieser Hinsicht sprechen. Das heißt, dass auch der Vertrieb des Betreibers weiß [...], worüber wir hier sprechen, dass der [...] halt Verständnis hat, für das, was wir hier tun.“ (IP29, Abs. 138)</i>
Mehrdimensionale Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse von Vertriebsmitarbeitern	<i>„Ich muss im Prinzip jemanden haben, der sich sowohl mit Mengen, Margen et cetera pp. und Verträgen auskennt, als auch jemanden, der sich im Anwendungsbereich der Technik auskennt oder sich zumindest so schnell reinbringt, dass er sagt, ok, ich verstehe es, ich kann es also mit anbringen. Und das ist eine sehr schwierige Situation, das heißt, der Mann, der muss eigentlich [...] ständig im Spagat laufen.“ (IP16, Abs. 68)</i>
Sachliche- und zielorientierte Umsetzung des Projekts	<i>„Weil es mir die Arbeit erleichtert. Es spart Zeit, wenn mich jemand aktiv informiert.“ (IP32, Abs. 94)</i>

Auf *psychosozialer Ebene* ist zunächst die Konsequenz erkennbar, dass Probanden in ihrer Funktion als Einkäufer oder Techniker eine Vermeidung von Produktionsstillstand mit der Kaufentscheidung verfolgen. Daher benötigen IBM-Kunden ein gutes Gefühl für eine mehr-

jährige Kaufentscheidung, das sich aus der Bewertung von harten und weichen Faktoren ergibt (z. B. aus dem Eindruck vom Vertriebsmitarbeiter). Probanden erachten zudem ein gutes Miteinander zwischen den Vertragsparteien als essentielle Voraussetzung für das Zustandekommen eines IBM, da es sich bei einem IBM um eine partnerschaftliche Zusammenarbeit handelt. Abschließend ergibt sich eine Erklärung für Merkmale der IBM-Vertriebsarbeit in der psychosozialen Konsequenz der wahrgenommenen Gebundenheit an den Lieferanten.

Tabelle 34: Psychosoziale Konsequenzen der Hierarchical Value Map

Psychosoziale Konsequenz	Beispielzitat
Vermeidung von Produktionsstillstand	<i>„Weil meine Produktion sonst nicht sichergestellt ist.“ (IP13, Abs. 62)</i>
Gutes Gefühl für mehrjährige Kaufentscheidung	<i>„Es muss sich Vertrauen aufbauen. Ich hab‘ in meinem ganzen Leben ganz viel gemacht und aus dem Bauch heraus. Und bin dabei fast nie auf die Nase gefallen.“ (IP9, Abs. 69)</i>
Gutes Miteinander als Hygienefaktor für das Geschäftsmodell	<i>„Weil ich ansonsten gleich schon die ganze Beziehung schon auf tönende Füße stelle [...]. Und wenn das dann gleich schon mit negativen Vorzeichen belastet ist, dann braucht man da gar nicht erst weiter machen.“ (IP21, Abs. 32)</i>
Wahrgenommene Gebundenheit an den Anbieter	<i>„Rührt auch aus dem Thema, wir machen so eine Entscheidung für zehn Jahre. Das ist das Entscheidende. Also wenn ich jetzt sage, ich kann [...] das wieder in einem halben Jahr rausschmeißen. Bei einem halben Jahr, blubb, schmeiß ich es wieder weg und dann mache ich das Nächste.“ (IP1b, Abs. 131)</i>

Die explorierten *Werte* der Probanden umfassen sowohl eine Individual- als auch eine Kollektivdimension. Das heißt, die IBM-Nachfrage verfolgen Probanden sowohl durch Werte, die den Nachfrager selbst in seiner Person oder Tätigkeit betreffen als auch durch Werte, die das unternehmerische Kollektiv adressieren. Im Datenmaterial konnte zunächst der Wert der Verantwortlichkeit identifiziert werden, der sich aus dem Tätigkeitsbereich der Probanden ergibt. So fühlen sich IBM-Kunden für die Betriebsfunktion, für die Kostensituation des Unternehmens und den Einsatz eigener zeitlicher Ressourcen verantwortlich. Weiterhin ist der Wert der Sicherheit erkennbar. Dabei verfolgen Probanden das individuelle und kollektive Ziel, die Kaufentscheidung im Hinblick auf die Funktionalität abzusichern. Daneben wird der Wert des Pflichtgefühls deutlich. Dieser Wert umfasst sowohl die Individualperspektive (z. B. dem Pflichtgefühl gegenüber dem Arbeitgeber) als auch die Kollektivperspektive (z. B. dem Pflichtgefühl gegenüber den Kollegen). Abschließend sind Einstellungen identifizierbar, die auf den Wert der Nützlichkeit schließen lassen. So kennzeichnen sich IBM-Kunden durch

eine Wertorientierung, die zur Umsetzung einer optimalen Lösung des wahrgenommenen Problems führt.

Tabelle 35: Werte der Hierarchical Value Map

Werte	Beispielzitat
Verantwortlichkeit	<p>„Weil im Endeffekt bin ich für die Versorgung zuständig. Und wenn das nicht läuft, dann wird es mein persönliches Problem.“ (IP4, Abs. 72)</p> <p>„Also für mich zählen halt, sage ich mal, letztendlich die Gesamtkosten, Lebenszykluskosten sind es ja letztendlich.“ (IP10, Abs. 86)</p> <p>„Weil ansonsten muss ich mich da auch wieder einarbeiten. Wenn drei Wochen vorbei sind, [...] dann kann ich mich da wieder eine Stunde hinsetzen und mir das angucken, was ich denn damals geschrieben habe.“ (IP2, Abs. 72)</p>
Sicherheit	<p>„Ich muss mir schon sicher sein, dass das auch funktioniert. Das hängt auch mit dem Risiko zusammen, was ich da vorhin sagte.“ (IP9, Abs. 71)</p> <p>„Weil ich dann nachher wieder der Gekniffene bin und ich brauche für das Unternehmen die entsprechende Sicherheit.“ (IP12, Abs. 86)</p>
Pflichtgefühl	<p>„Also dieses Unternehmen gibt es seit 1925, glaube ich, oder 28. Dritte Generation oder vierte sogar schon.“ (IP9, Abs. 71)</p> <p>„Damit die Kollegen arbeiten können, damit wir da auch unsere Verlässlichkeit, die wir darstellen, gegenüber den Kollegen dokumentieren, also so ist diese Verlässlichkeitskette.“ (IP1a, Abs. 127)</p>
Nützlichkeit	<p>„Wir haben auf dieser Welt nur ein Klima und wir haben die Verpflichtung, das auch entsprechend an unsere späteren Generationen in einer guten Art und Weise weiter zu geben.“ (IP1a, Abs. 135)</p> <p>„Das Ziel ist ja, eine kostenoptimale Gesamtlösung hinterher hinzukriegen.“ (IP2, Abs. 78)</p>

Innerhalb der HVM sind mehrere Pfade sichtbar, die im IBM-Vertrieb eine erhöhte Bedeutung aufweisen. Zunächst erscheint dabei das Merkmal einer konstruktiven, unkomplizierten und fairen Kooperation innerhalb des Vertriebsprozesses als relevant. Kunden fordern dieses Merkmal, um den Nachfrageprozess sachlich und zielorientiert umzusetzen. Daneben erachten die interviewten Personen dieses Merkmal als Indikator für die Erlangung eines guten Gefühls für die Kaufentscheidung. Diese Konsequenzen ergeben sich aus dem zugrundeliegenden Wert der Verantwortlichkeit, die Probanden für die Betriebsfunktion empfin-

den. Weitere relevante Pfade ergeben sich aus einer geforderten Transparenz im Angebot. Diese ist auf einen erhöhten Informationsbedarf für die IBM-Kaufentscheidung zurückzuführen (z. B. im Hinblick auf die kommerziellen Konsequenzen der Kaufentscheidung). Die psychosoziale Bedeutung für diese Anforderung liegt in der wahrgenommenen Gebundenheit an den Anbieter. Ursächlich für diesen Zusammenhang ist der Wert der Verantwortlichkeit im Rahmen des kundenseitigen Tätigkeitsbereichs. Unter quantitativer Berücksichtigung der Verbindungen erhält das Merkmal der spezifischen und verbindlichen Beratung im IBM-Vertrieb eine besondere Relevanz. So vertreten Probanden die Auffassung, dass nur im Rahmen einer umfassenden Beratungsleistung ein Verständnis für die kundenseitige Wertschöpfung aufgebracht werden kann. Um diese Beratungsleistung adäquat durchzuführen, werden auf funktionaler Ebene mehrdimensionale Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse des Vertriebsmitarbeiters gefordert. Zudem erachten Probanden das Merkmal als erforderlich, um den Vertrag als auch die Ressourcen für die langfristige Betriebsphase optimal abzustimmen. Probanden konstruieren diese Konsequenzen, da sie bei der Nachfrage die Wertvorstellung der Verantwortlichkeit berücksichtigen.

4.4.2.2 Diskussion übergeordneter Vertriebsanforderungsmuster

Aus der Means-End-Chain-Analyse ergibt sich ein übergeordnetes Anforderungsmuster an den IBM-Vertrieb. Die vertriebsseitigen Anforderungen beziehen sich auf die für den Kunden geschaffene Lösung, die Konkretisierung des kundenseitigen Value-In-Use sowie kognitiven und emotionalen Fähigkeiten des Vertriebsmitarbeiters. Abbildung 7 gibt einen Überblick zu den abgeleiteten Anforderungen an den IBM-Vertrieb aus Kundensicht.

Die *Erarbeitung optimaler technischer und kommerzieller Parameter für die Kundenlösung* entstammt aus den verstärkt erwähnten Elementen „Spezifische und verbindliche Beratung“, „Streben nach vertraglicher und technischer Optimierung wegen langfristiger Bindung“ sowie der „Verantwortlichkeit“. Demnach erscheint im IBM-Vertriebsprozess die Entwicklung einer individuellen, technischen und kommerziellen Lösung als essentiell. Als ursächlich dafür hat sich die probandenseitige Verantwortung für kritische Funktionsbereiche der Wertschöpfung abgezeichnet. Eine weitere Ursache liegt in der Einschätzung des funktionalen Werts der Kaufentscheidung (z. B. Total Costs of Ownership, Verbesserung der Wertschöpfungsaktivitäten) (Macdonald et al., 2016; Ulaga, 2003; Ulaga & Eggert, 2006), den Nachfrager in B2B-Beschaffungsprozessen weitestgehend rational bewerten (Webster & Wind, 1972). Zudem führt ein IBM zu einer vertraglich gebundenen Kundenbeziehung, sodass die Kaufentschei-

derung nur durch hohe Transaktionskosten widerrufen werden kann (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Innerhalb der bestehenden Literatur zum Solution Selling wird bereits auf die besondere Relevanz und die anbieterseitige Fähigkeit der Angebotserstellung hingewiesen (Brady et al., 2005; Galbraith, 2002; Ulaga & Reinartz, 2011). Allerdings liefert das Datenmaterial eine Indikation, dass der Vertriebs Erfolg maßgeblich von der konzipierten IBM-Lösung abhängig ist und weniger durch die operative Vertriebsarbeit begründet werden kann.

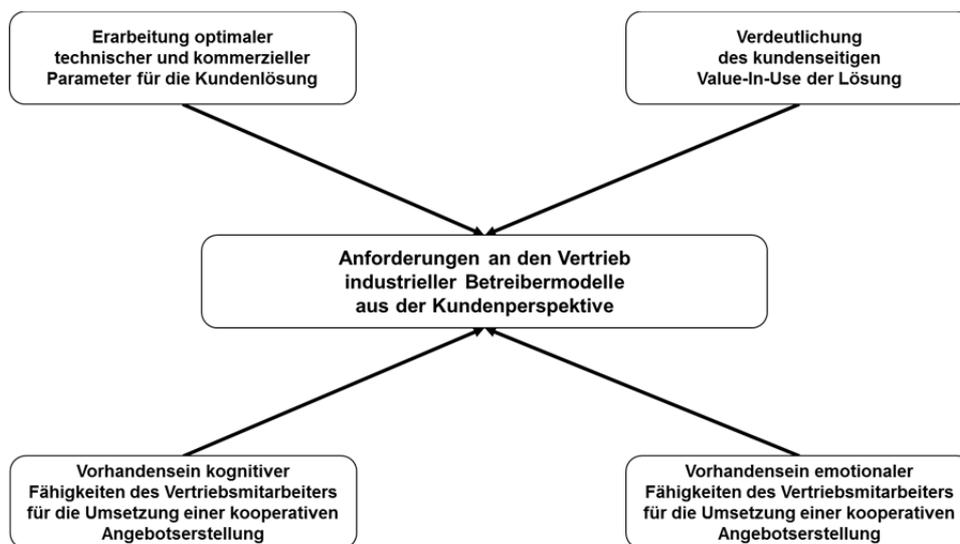


Abbildung 7: Übergeordnete Anforderungsmuster an den IBM-Vertrieb

Als weitere Anforderung an den IBM-Vertrieb lässt sich eine *Verdeutlichung des kundenseitigen Value-In-Use* ableiten. Dabei liegt es im Aufgabengebiet des Vertriebsmitarbeiters, den Mehrwert der Lösung für den Kunden herauszuarbeiten (Hartmann et al., 2018; Ulaga & Kohli, 2018). Auf die Kommunikationserforderlichkeit des kundenseitigen Mehrwerts industrieller Lösungen wird in der Literatur bereits hingewiesen (Anderson & Narus, 1998; Blocker et al., 2011; Corsaro, 2014; Eggert et al., 2018; Kindström et al., 2012; Terho et al., 2012). Unter Berücksichtigung des explorierten Werts „Verantwortlichkeit“ ergibt sich für IBM der generische, kundenseitige Value-In-Use der Versorgungssicherheit. Weiterhin entsteht in IBM ein kundenseitiger Value-In-Use durch die Verschiebung von Anreizsystemen für eine Resource. So haben in einer IBM-Konstellation sowohl Anbieter als auch Nachfrager einen Anreiz für eine technisch und kommerziell optimierte Lösung (Böhm et al., 2016; Lay et al., 2009; Randall et al., 2010). Mögliche Ursachen für die Erforderlichkeit der Value-In-Use-Konkretisierung liegen einerseits in den Charakteristika des Geschäftsmodells. So kann die

vertragliche Gebundenheit an einen Anbieter als Barriere für das Geschäftsmodell wirken (Liinamaa et al., 2016). Eine weitere Ursache kann in der abstrakten Erscheinung von IBM liegen, die zu unterschiedlichen Assoziationen zum Geschäftsmodell und zu Rahmenbedingungen führen (Lay et al., 2009; Ng et al., 2013).

Innerhalb der Literatur wurde in verschiedenen Studien auf die Erforderlichkeit einer kooperativen Leistungserstellung für ein IBM hingewiesen (Datta & Roy, 2011; Glas & Kleemann, 2017; Hakanen, 2014; Ng et al., 2009; Ng et al., 2013). Um diesen Anspruch in der Vertriebsphase zu realisieren, kann aus der HVM das Vorhandensein *kognitiver* und *emotionaler Fähigkeiten des Vertriebsmitarbeiters* als Anforderungsmuster abgeleitet werden.

Im Hinblick auf die geforderte spezifische und verbindliche Beratungsleistung im Vertriebsprozess bedarf es demnach einer umfassenderen *kognitiven Kompetenz des Vertriebsmitarbeiters zur Umsetzung der Angebotserstellung*. Dieser Rückschluss deckt sich grundsätzlich mit den Erkenntnissen von Ng et al. (2009), Ng et al. (2012) und Stoppel und Roth (2017). So wird bereits auf die zwingende Erforderlichkeit des Verständnisses für die kundenseitige Wertschöpfung zur Konzeption eines IBM hingewiesen. Aus den funktionalen Konsequenzen dieser Anforderungen (z. B. die geforderte Multiprofessionalität des Vertriebsmitarbeiters, die angestrebte technische und kommerzielle Optimierung der Lösung) lässt sich eine deutlich größere Tragweite der Dimension ableiten, als bisher bekannt. So wird in vorhandenen Beiträgen zwar auf den kritischen Prozess der Ressourcen-Integration in einem Lösungsvertriebsprozess gedeutet (Glas & Kleemann, 2017; Gummesson & Mele, 2010; Nullmeier et al., 2016). Aus der erarbeiteten HVM geht jedoch eine Komplexität der Angebotserstellung hervor (z. B. im Hinblick auf ein detailliertes Verständnis für die Verbundwirkungen im kundenseitigen Wertschöpfungssystem, das Geschäftsmodell sowie die Planungszyklen), die der Vertriebsmitarbeiter in einem IBM-Setting kognitiv bewältigen muss.

Als vierte Dimension vertriebsseitiger Anforderungen konnten *emotionale Fähigkeiten für die Umsetzung einer kooperativen Angebotserstellung* des Vertriebsmitarbeiters exploriert werden. Im Hinblick auf die Elemente in der HVM ergibt sich für den Vertrieb die Aufgabe, die kundenseitigen Befindlichkeiten im Vertriebsprozess zu erkennen. So lässt sich aus der HVM zum IBM-Vertrieb ableiten, dass Probanden beispielsweise Produktionsstillstand vermeiden wollen (psychosoziale Konsequenz), da sie für die Betriebsfunktion verantwortlich sind (Wert). Auch wenn der Datensatz auf einen formalen Entscheidungsprozess hindeutet, bedarf es darüber hinaus für die Vertragsunterzeichnung nach Auffassung der Probanden ein gutes Gefühl (psychosoziale Konsequenz). Bestehende Erkenntnisse in der Literatur deuten

bereits darauf hin, dass positive Emotionen im Kaufentscheidungsprozess das wahrgenommene persönliche Risiko der Kaufentscheidung reduzieren (Kemp et al., 2018). Um diese Elemente im Vertriebsprozess jedoch proaktiv zu adressieren, benötigt der Vertriebsmitarbeiter eine Sensibilität für die individuelle Kundenpersönlichkeit.

4.5 Schlussbetrachtungen

4.5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Studie verfolgte das Ziel, den Nachfrage- und Angebotserstellungsprozess eines IBM aus Kundensicht zu verstehen. Durch die Anwendung eines explorativen Forschungsansatzes bei tatsächlichen und potenziellen IBM-Kunden konnten zunächst vier Dimensionen der Nachfragebesonderheiten ermittelt werden. Darüber hinaus konnte mit Hilfe der Means-End-Chain-Analyse ein vertieftes Verständnis für die Anforderungen an einen IBM-Vertriebsprozess sowie die zugrundeliegenden Bedeutungsmuster aufgedeckt werden. Um die zentralen Erkenntnisse der Studie zusammenzufassen, werden nachfolgend die Forschungsfragen beantwortet.

1. Welche vertriebsrelevanten Besonderheiten nehmen Kunden bei der Nachfrage eines industriellen Betreibermodells wahr?

Die Studie liefert zunächst eine Indikation, dass Kunden den Nachfrageprozess als Routineprozess erachten, der keine Besonderheiten mit sich bringt. Durch den Reflexionsprozess innerhalb der Interviews konnte zunächst das IBM-spezifische Merkmal der Nachfrage von Versorgungssicherheit identifiziert werden. So wird durch ein IBM die Verantwortlichkeit für kritische Wertschöpfungsressourcen auf einen Dritten übertragen. Bei einem Ausfall der Ressource kann die Leistung nur eingeschränkt kompensiert werden. Daher führen Nachfrager eine differenzierte Bewertung von Sicherheitsparametern (z. B. die Umsetzung des Störungsmanagements), des Nutzungsentgelts sowie der variablen Betriebskosten und der vertraglichen Gebundenheit in der IBM-Konstellation durch. Die Studie liefert auch empirische Belege für die kooperative Leistungserstellung in IBM-Nachfrageprozessen, auf die bereits in der Literatur hingewiesen wurde (Ng & Ding, 2010; Randall et al., 2010). Daraus ergeben sich für Nachfrager Besonderheiten im Angebotserstellungsprozess (z. B. durch die erforderliche, umfassendere Beratungsleistung) sowie im Umgang mit der Anbieterorganisation (z. B. im Hinblick auf einen fairen und verbindlichen Umgang zwischen beteiligten Parteien). Wei-

terhin konnte mit der Studie ein Spannungsfeld für den Workload der IBM-Nachfragerorganisation ermittelt werden. So kennzeichnet sich die Nachfrage durch einen erhöhten Abstimmungsbedarf in der Beschaffungsphase (v. a. durch die Klärung technischer und kommerzieller Rahmenbedingungen). Gleichzeitig liefert die Studie aber eine Indikation für eine reduzierte Verantwortlichkeit der Nachfragerorganisation in der Betriebsphase des IBM. So werden beispielsweise beschaffungsinhärente Prozesse, die nach dem Kauf einer Ressource anfallen, auf den Anbieter übertragen (z. B. der Einkauf von Ersatzteilen oder Instandhaltungsdienstleistungen). Daher entwickelt sich der tatsächliche Value-In-Use eines IBM erst innerhalb der Betriebsphase, da Nachfrager eine Versorgungssicherheit erhalten und die Verantwortlichkeit für die Ressource minimiert wird.

2. Welche Anforderungen richten Nachfrager eines industriellen Betreibermodells an den Vertrieb der Anbieterorganisation?

Durch die Means-End-Chain-Analyse konnten sieben Merkmale identifiziert werden, die Nachfrager als Anforderung an den IBM-Vertrieb formulieren. Die Anforderungen beziehen sich dabei auf die Vertriebsarbeit des Lieferanten (spezifische und verbindliche Beratung, konstruktive, unkomplizierte und faire Kooperation, Transparenz im Angebot), auf die Reputation der Anbieterorganisation (Vertrauenswürdigkeit der Anbieterorganisation, Vorweisen von Betriebskompetenz) sowie auf die erarbeitete Lösung selbst (Wirtschaftlichkeit der Lösung, Einsatz von Produktinnovationen). Als erhöht relevant konnte die Anforderung der spezifischen und verbindlichen Beratung sowie der konstruktiven, unkomplizierten und fairen Kooperation ermittelt werden. Innerhalb des Datensatzes können mehr als die Hälfte der explorierten Anforderungen an die IBM-Vertriebsarbeit unter diesen Merkmalen subsummiert werden. Insofern kann die Beratungsleistung und Kooperation als kritische Anforderungen an den IBM-Vertrieb abgeleitet werden.

Neben der Beantwortung der Forschungsfragen ermöglicht die Means-End-Chain-Analyse zudem die Aufdeckung funktionaler und psychosozialer Konsequenzen, die sich für IBM-Nachfrager im Vertriebsprozess ergeben. Auch die funktionalen Konsequenzen beziehen sich auf die Vertriebsarbeit des Lieferanten (mehrdimensionale Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse von Vertriebsmitarbeitern, Verständnis für kundenseitige Wertschöpfung), auf die Reputation der Anbieterorganisation (Erörterung der Betriebskompetenz für eine kritische Ressource), auf die erarbeitete Lösung selbst (Streben nach vertraglicher und technischer Optimierung wegen langfristiger Bindung) sowie auf den Prozess der Kaufentscheidungsfindung (sachliche und zielorientierte Umsetzung des Projekts, erhöhter Informations-

bedarf für die Entscheidungsfindung). Eine erhöhte Bedeutsamkeit im IBM-Vertrieb können der Erörterung der anbieterseitigen Betriebskompetenz und der Bemühungen zur vertraglichen und technischen Optimierung zugesprochen werden. Bei diesen Dimensionen handelt es sich um Konsequenzen, die nicht aus der originären Vertriebsarbeit eines Lieferanten entstammen. Psychosoziale Konsequenzen ergeben sich aus einer für das IBM erforderlichen guten Kooperation, aus einem guten Gefühl für eine mehrjährige Kaufentscheidung, aus der kundenseitigen Vermeidung von Produktionsstillstand als auch aus der wahrgenommenen Gebundenheit an den IBM-Lieferanten. Als besonders bedeutsam konnten hier die Bemühungen zur Vermeidung von Produktionsstillstand identifiziert werden, die Kunden mit der Nachfrage eines IBM vollziehen. Abschließend konnte die Persönlichkeit von IBM-Nachfragern durch vier ermittelte Werte erschlossen werden. Es konnte herausgestellt werden, dass IBM-Nachfrager ein Pflichtgefühl gegenüber ihrem Unternehmen und den Kollegen empfinden, ein Sicherheitsbedürfnis im Kaufentscheidungsprozess befriedigen möchten sowie im Nachfrageprozess durch Nützlichkeit geleitet sind. Die Wertvorstellung der Verantwortlichkeit hingegen konnte als besonders relevant identifiziert werden. So ist der IBM-Nachfrageprozess durch ein kundenseitiges Verantwortungsbewusstsein für die Betriebsfunktion, die betrieblichen Kosten sowie eigene zeitliche Ressourcen gekennzeichnet.

4.5.2 Schlussfolgerungen für die Wissenschaft

Mit der Studie wurde das Forschungsfeld des VBS am Beispiel von IBM-Vertriebsprozessen weiter erschlossen. Daraus ergibt sich ein wissenschaftlicher Beitrag auf vier Ebenen. Erstens konnte durch die wissenschaftliche Deskription kundenseitiger Anforderungen an den IBM-Vertrieb das von Terho et al. (2017) und Töytäri et al. (2017) geforderte tiefere Verständnis für wertbasierte Dienstleistungsgeschäftsmodelle erreicht werden. Zweitens generiert die Studie weiterführende empirische Belege für die Vertriebspraktik des VBS. Damit knüpft die Studie an erste Beiträge zum VBS aus der Vertriebsperspektive an, die zum Ausbau des VBS-Kennntnisstands durch weiterführende empirische Belege aufrufen (Liinamaa et al., 2016; Töytäri et al., 2017). Drittens liefert die Studie Erkenntnisse zum Nachfrageverhalten im Kontext wertbasierter Lösungen. Damit adressieren die Ergebnisse der Studie den Aufruf von Eßig et al. (2016), Hartmann et al. (2014) und Töytäri und Rajala (2015), indem sowohl Erkenntnisse für die Besonderheiten der Nachfrage als auch für den Nachfrager derartiger Lösungen gewonnen werden. Weiterhin liefert die Verknüpfung in einer Means-End-Chain-Analyse direkte Implikationen für die operative VBS-Vertriebsarbeit. Dabei integriert

die Studie die Sichtweisen bestehender und potenzieller Kunden aus drei verschiedenen Anwendungsfällen. Ein vierter, indirekter wissenschaftlicher Beitrag ergibt sich aus dem Verständnis der kundenseitigen Wahrnehmung des Value-In-Use von IBM. So konnte innerhalb der Studie das Phänomen der zeitlichen Entwicklung und Verschiebung der Nutzendimension eines IBM aufgedeckt werden. Diese Ergebnisse korrespondieren zunächst mit den Nachweisen von Macdonald et al. (2016), die bereits auf den individuellen und kollektiven Value-In-Use industrieller Lösungen hinweisen. Darüber hinaus konnte der generische, kundenseitige Value-In-Use der Sicherheit identifiziert werden, der sich für Nachfrager innerhalb eines IBM ergibt.

Die Limitationen der Studie resultieren aus der Umsetzung eines qualitativ-empirischen Forschungsdesigns. So handelt es sich bei der betrachteten Stichprobe um eine heterogene Stichprobe, in der Bestandskunden und potenzielle Kunden in technischer und kommerzieller Funktion befragt wurden. Überdies wurden potenzielle Kunden teilweise in die Situation der Konstruktion einer Nachfrage versetzt, obwohl sie bisher noch keine Berührungspunkte zu einem IBM gehabt hatten. Zudem lagen die IBM-Beschaffungsprojekte teilweise in weiter Vergangenheit, sodass eine Rekonstruktion aufgrund schwacher Erinnerungen oder einem Verantwortlichkeitswechsel nicht möglich war. Außerdem haben sich die Probanden in den betrachteten Anwendungsfällen auf Geschäftsbeziehungen mit unterschiedlichen Lieferanten bezogen. Während diese Heterogenität ein umfassendes Meinungsspektrum zur Nachfrage eines IBM aufgezeigt hat, entfällt die Möglichkeit, generalisierbare Erkenntnisse abzuleiten.

Gleichzeitig eröffnet der Datensatz damit verschiedene Ansatzpunkte zur weiterführenden Analyse von Marketing- und Vertriebsfragestellungen. So erscheinen mit dem Datensatz Fragestellungen zu Erfolgsfaktoren des IBM-Vertriebs (z. B. „Was sind aus Kundensicht kaufentscheidende Faktoren bei der Nachfrage eines IBM?“) oder zur Konfiguration der Dienstleistungsbestandteile eines IBM in den jeweiligen Anwendungsfällen (z. B. „Welche Dienstleistungsbestandteile fordern Kunden innerhalb eines IBM-Angebots?“) beantwortbar. Darüber hinaus ergeben sich Anknüpfungspunkte für eine weitergehende Forschung im Bereich der Nachfrage eines IBM. So wurden mit der Studie erste empirische Belege im Bereich der IBM-Beschaffung gesammelt. In zukünftigen Studien wäre weiterhin eine Triangulation der Ergebnisse über andere Betrachtungsperspektiven (z. B. durch die ausschließliche Betrachtung technischer Nachfrager) oder andere Verfahren (z. B. durch teilnehmende Beobachtungen innerhalb der Vertriebstermine) denkbar. Zudem sind fruchtbare Erkenntnisse aus der Betrachtung gescheiterter IBM-Vertriebsphasen zu erwarten. Hier ergeben sich di-

verse Fragestellungen, die idealerweise in dyadischen Analysen einen wissenschaftlichen und praktischen Mehrwert generieren können (z. B. „Wodurch kennzeichnen sich gescheiterte IBM-Vertriebsphasen aus Anbieter- und Nachfragersicht?“, „Wie kann der Vertriebs Erfolg für ein IBM erhöht werden?“).

Zur holistischen Untersuchung der Wirkungszusammenhänge innerhalb eines IBM wäre auch eine Längsschnittstudie denkbar. So erscheinen bei der Betrachtung der Initiierung, Erstellung und Umsetzung eines IBM vielfältige Forschungsfragen zu Erwartungshaltungen sowie Erfolgswirkungen beantwortbar (z. B. „Was sind nachhaltige Erfolgsfaktoren eines IBM aus Anbieter und Nachfragersicht?“, „Welche Erwartungshaltungen richten Kunden in den jeweiligen Phasen eines IBM an die Anbieterorganisation?“).

4.5.3 Schlussfolgerungen für die betriebliche Praxis

Für die betriebliche Praxis können Implikationen für die IBM-Vertriebsorganisation sowie für den Umgang mit IBM-Interessenten abgeleitet werden.

Zunächst sollten Unternehmen bei der Ausrichtung der *IBM-Vertriebsorganisation* hinreichende Fähigkeiten für das Angebot und die Umsetzung des IBM-Geschäftsmodells sicherstellen. Das umfasst die Beantwortung aller technischer und kommerzieller Fragestellungen in der Angebotserstellungsphase (z. B. die steuerlichen Konsequenzen der Beschaffung eines IBM oder der Umgang mit Genehmigungs- und Prüfverfahren) als auch die Sicherstellung eines zuverlässigen Betriebs (z. B. durch eine Serviceinfrastruktur, die Betriebsprobleme kurzfristig lösen kann). Dabei sollten IBM-Anbieter unter Umständen einen Einkauf einer entsprechenden Expertise in Betracht ziehen, um die Anbieterorganisation seriös im Angebotserstellungsprozess zu positionieren (z. B. durch regionale Subunternehmen für Entstörungsmaßnahmen). Ferner sollte durch die Vertriebsorganisation sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter im Selling Center entsprechende kognitive und emotionale Fähigkeiten für das Angebot eines IBM haben. Sofern bei bestehenden Vertriebsmitarbeitern diese Kompetenzen nicht aufgebaut werden können, erscheint das gezielte Rekrutieren von Wirtschaftsingenieuren als zielführend. So kann durch die akademische Ausbildung eine Sensibilität für technische als auch kommerzielle Befindlichkeiten des Kunden unterstellt werden. Sowohl für neu-rekrutierte als auch für bestehende Mitarbeiter sollten auch entsprechende Schulungsprogramme für die Besonderheiten des Geschäftsmodells erarbeitet werden. Dabei können die kundenseitigen Erkenntnisse der Studie als Rahmen für die Schulung dienen (z. B. durch vertriebsphasen-orientierte Richtlinien für den Umgang mit dem Kunden).

Zudem liefert die Studie für den *Umgang mit Kunden im IBM-Vertriebsprozess* verschiedene Ansatzpunkte. Zunächst sollten Vertriebsmitarbeiter entsprechende Ressourcen für bestehende oder interessierte IBM-Kunden freihalten, sodass eine umfassende Beratungsleistung sichergestellt werden kann. Nach Möglichkeit sollten verschiedene technische und kommerzielle Problemlösungen für den Kunden erarbeitet werden. Hier sollten die anbieterseitige Beratungsleistung und die Bereitschaft zur Kooperation auch für den Kunden wahrnehmbar sein, damit positive Emotionen für die Kaufentscheidung beim Kunden entstehen können. Gleichzeitig sollten im Vertriebsprozess beim Kunden die psychosoziale Konsequenz der Vermeidung von Produktionsausfall als auch die identifizierten Werte „Verantwortlichkeit“ und „Sicherheit“ adressiert werden. Durch den IBM-inhärenten Value-In-Use der Sicherheit kann damit der Mehrwert des Geschäftsmodells dem Kunden kommuniziert werden. Darüber hinaus empfiehlt sich eine proaktive und zügige Umsetzung der Vertriebsphase. Zur Operationalisierung dieses Vorgehens kann die Definition einer gemeinsamen Road-Map helfen, die die kundenseitigen und anbieterseitigen Verantwortlichkeiten im IBM-Vertriebsprozess von Beginn an transparent dokumentiert.

5.

Studienübergreifende Diskussion

„It's almost like taking the sales out of selling [...]. Instead of seeing how many products we can push out in the marketplace, it's about how successful we can make our customers.“

Vertriebsmanager eines Baumaschinenherstellers,
zitiert nach Terho, Haas, Eggert & Ulaga, 2012, S. 178

5.1 Zusammenfassung der Studien

Mit der Dissertation wurde das Ziel verfolgt, ein Verständnis für den IBM-Vertrieb zu erreichen. Dafür wurde in einer konzeptionellen Studie ein Verständnis für das IBM-Konzept und den aktuellen Forschungsstand vertriebsbezogener Bereiche geschaffen. Darauf aufbauend wurden zwei empirische Studien durchgeführt, die den IBM-Vertrieb aus der Anbieter- und Nachfragerperspektive erschließen.

Mit der ersten Studie wurde eine konzeptionelle Fundierung von IBM vorgenommen. Damit wurden IBM als herausfordernde, aber vielversprechende Geschäftsmodelle positioniert, die verschiedene Leistungsmerkmale für Anbieter- und Nachfrager vereinen. Weiterhin konnten aus der Ableitung der vertriebsbezogenen, übergeordneten IBM-Forschungsbereiche „Solution Selling“, „Service Transition“, „Value-based Selling“ und „Solution Sourcing“ Erkenntnisse für die IBM-Vertriebsarbeit gezogen werden. Durch die systematische Erfassung relevanter Forschungsbeiträge konnten insgesamt neun Forschungslücken erarbeitet werden, von denen sechs die Nachfragerperspektive im Kontext industrieller, wertbasierter Lösungen einnehmen (z. B. im Hinblick auf erforderliche Fähigkeiten, die eine Organisation für die IBM-Nachfrage benötigt).

Die zweite Studie generierte ein ganzheitliches Abbild zum IBM-Vertriebsprozess aus Anbietersicht. Es konnten zunächst Überschneidungen zu Prozessmodellen des Personal- und Solution Sellings identifiziert werden. Verschiedene Herausforderungen im Bereich primärer und sekundärer Vertriebsaktivitäten ergeben sich aus einem umfangreicheren Vertriebsprozess sowie unregelmäßigen Vertragsabschlüssen. Hierfür wurde in der Studie die für den IBM-Vertrieb erforderliche explorative Anforderungserhebung identifiziert. Zudem zeichnete sich im Datenmaterial der Studie die IBM-Betriebsphase als hochgradig vertriebsrelevant ab, da sich aus diesem Abschnitt Potenziale für ein Anschlussgeschäft oder ein Cross- und Up-Selling ergeben.

Aus der dritten Studie der Dissertation konnten vier Besonderheiten bei der Nachfrage eines IBM ermittelt werden, die sich u. a. aus der Beschaffung von Versorgungssicherheit und der kooperativen Leistungserstellung ergeben. Die kundenseitigen Anforderungen an einen IBM-Anbieter beziehen sich auf die Vertriebsarbeit des Lieferanten, die Reputation der Anbieterorganisation sowie auf die erarbeitete Lösung selbst. Durch die Anwendung der Means-End-Chain-Analyse konnte ein vertieftes Verständnis für die kundenseitige Bedeutung der Anfor-

derungen erreicht werden (z. B. im Hinblick auf einen erhöhten Informationsbedarf für die Kaufentscheidung oder die Vermeidung eines Produktionsstillstands). Ferner konnte die Studie ein Verständnis für den IBM-Nachfrager aufbauen, der mit seiner Haltung individuelle (z. B. die Verantwortlichkeit gegenüber eigenen zeitlichen Ressourcen) und kollektivistische Wertvorstellungen (z. B. das Pflichtgefühl gegenüber Arbeitskollegen) vertritt.

Insgesamt kann aus den Studien die zentrale Erkenntnis gezogen werden, dass sich der IBM-Angebots- und Nachfrageprozess durch einen umfassenderen und ressourcenintensiveren Prozess für Anbieter und Nachfrager kennzeichnet, der mehrdimensionale Kompetenzen vom IBM-Lieferanten erfordert. Dabei hängt der Vertriebs Erfolg zwar auch von der operativen Vertriebsarbeit ab. Allerdings liefern die Studien eine Indikation der maßgeblichen Beeinflussung des Vertriebs Erfolgs durch das technische und kommerzielle projektierte IBM-Konzept. Tabelle 36 fasst den zentralen Erkenntnisgewinn der Dissertation zusammen.

Tabelle 36: Zentraler Erkenntnisgewinn der Dissertation

Durchgeführte Studien	Erkenntnismehrwert
Essay 1: Vertrieb industrieller Betreibermodelle - Eine konzeptionelle Verortung und strukturierte Literaturrecherche	- Vertriebsbezogene Forschungslücken ergeben sich in neun Bereichen, wovon zwei innerhalb der Anbieter-, eine innerhalb der Geschäftsmodell- und sechs innerhalb der Nachfragerperspektive liegen
Essay 2: Eine anbieterseitige Exploration von Herausforderungen beim Vertrieb industrieller Betreibermodelle	- Vertriebsbezogene Herausforderungen primärer und sekundärer Aktivitäten resultieren aus einem umfassenderem Vertriebsprozess und unregelmäßigem Vertragsabschluss - Umsetzung einer explorativen Anforderungserhebung stellt erforderliche Bedingung für das IBM-Angebot dar - IBM-Betriebsphase erscheint aufgrund eines Potenzials für Anschlussgeschäfte oder Cross- und Up-Selling als hochgradig vertriebsrelevant
Essay 3: Eine Anforderungsexploration an den Vertrieb industrieller Betreibermodelle aus der Kundenperspektive	- Besonderheiten der IBM-Nachfrage ergeben sich u. a. aus der Beschaffung von Versorgungssicherheit und einer hochkooperativen Leistungserstellung - Anforderungen an den IBM-Vertriebsprozess beziehen sich auf die operative Vertriebsarbeit, die Reputation der Anbieterorganisation sowie auf die erarbeitete Lösung selbst - Ursächlich für diese Anforderungen sind individuelle und kollektivistische Wertvorstellungen der Probanden (insbesondere die wahrgenommene Verantwortlichkeit für die Betriebsfunktion und eigene zeitliche Ressourcen)

5.2 Reflexion des Beitrags für die Wissenschaft

Mit der Dissertation wird ein wissenschaftlicher Beitrag geschaffen, in dem relevante Erkenntnislücken in angrenzenden Forschungsbereichen geschlossen und Forschungsaufrufe einschlägiger Publikationen bedient werden. Durch einen mehrstufigen, multimethodischen Ansatz wurde erst das Forschungsgebiet im Hinblick auf fehlende Erkenntnisse konzeptionell aufgearbeitet (Essay 1), um anschließend über eine anbieter- und nachfragergerichtete Studie ausgewählte Lücken zu schließen (Essay 2 und Essay 3).

Für die intendierte Exploration von Herausforderungen beim IBM-Vertrieb knüpft die Studie zunächst an die Forschung von Liinamaa et al. (2016) an. Aus diesem Beitrag gehen bereits erste Erkenntnisse aus der longitudinalen Einzelfallbetrachtung einer IBM-Erstellungsphase hervor. Insofern liefert die Dissertation weiterführende empirische Belege aus einer umfassenderen Betrachtung des IBM-Vertriebsprozesses in verschiedenen Anwendungsfällen. Dabei konnten insbesondere intraorganisationale Herausforderungen identifiziert werden, mit denen IBM-Anbieter und -Nachfrager in Vertriebsphasen konfrontiert werden (z. B. die Konzeption IBM-spezifischer Vergütungssysteme). Damit folgt die Studie Aufrufen von Grewal et al. (2015) und Liinamaa et al. (2016), den vertriebsseitigen Umgang mit nutzenbasierten Geschäftsmodellen durch empirische Belege weiter zu fundieren.

Weiterhin bereichert die Dissertation die identifizierten, übergeordneten IBM-Forschungsfelder. So wird für den Bereich des Solution Sellings eine aktuelle Erfassung vertriebsbezogener Forschungsbeiträge durchgeführt, die in bisherigen Beiträgen nur eine indirekte Berücksichtigung finden (Kohtamäki & Helo, 2015; Kowalkowski et al., 2017b; Velamuri et al., 2011). Aus Sicht der Vertriebsfunktion kann daraus eine umfassende Erschließung der Anbieter- und Nachfragerperspektive entnommen werden. Gleichzeitig adressiert die Studie aktuelle Debatten zur Relevanz des Vertriebsmitarbeiters in lösungsorientierten Ansätzen (Hartmann et al., 2018; Terho et al., 2017; Ulaga & Kohli, 2018). Dafür konnte ein weiterer Beitrag für die erforderliche Kollaboration und Kooperation aller beteiligten Akteure für die erfolgreiche Umsetzung eines lösungsorientierten Vertriebsansatzes generiert werden.

Der Forschungsbereich der Service Transition wird mit Erkenntnissen für die anbieter- und nachfragerseitige Dienstleistungstransformation ergänzt. Neben der vertriebsbezogenen Erfassung des aktuellen Forschungsstands gehen aus der Studie direkte Implikationen für erforderliche Fähigkeiten für den Vertrieb eines IBM hervor (z. B. erweiterte technische und kommerzielle Kompetenzen des Personals). Damit ergänzen die Studien bestehende Er-

kenntnisse zu anbieterseitigen Fähigkeiten, die für die Umsetzung eines Lösungsvertriebs erforderlich sind (Kindström et al., 2015; Ulaga & Loveland, 2014). Allerdings ist in den durchgeführten Studien ein erhöhter Anspruch des Angebots und der Nachfrage eines IBM erkennbar. Daher liefert die Studie Belege für die Auffassung von Terho et al. (2017) sowie Töytäri und Rajala (2015), dass wertbasierte Lösungen umfassendere Fähigkeiten von der Anbieter- und Nachfragerorganisation abverlangen. Im Hinblick auf die nachfragerseitige Dienstleistungstransformation zeigt die Dissertation einen ausbaufähigen empirischen Kenntnisstand. Daraus ergibt sich ein weiterer wissenschaftlicher Beitrag aus der Ableitung von Forschungsanregungen zur Exploration der nachfragerseitigen Service Transition.

Für das Forschungsgebiet des VBS liegt der wissenschaftliche Beitrag im Ausbau des empirischen Kenntnisstands des emergierenden Forschungsfelds. Damit folgt die Arbeit zahlreichen Aufrufen in wissenschaftlichen Publikationen (Kowalkowski et al., 2017b; Liinamaa et al., 2016; Töytäri & Rajala, 2015). Im Speziellen nähert sich die Dissertation am Beispiel von IBM der Anregung von Terho et al. (2017) an, ein vertiefendes Verständnis für wertbasierte Vertriebsprozesse durch holistische und dyadische Analysen aufzubauen. Dadurch konnte der Vertriebsansatz im Hinblick auf anbieterseitige Umsetzungspraktiken, organisationale sowie prozessuale Herausforderungen sowie kundenseitige Anforderungen erschlossen werden. Darüber hinaus generiert die Studie einen Beitrag für die kundenseitigen Wertvorstellungen in IBM-Vertriebskonstellationen. So konnten die Werte Sicherheit, Pflichtgefühl, Verantwortlichkeit und Nützlichkeit identifiziert werden, die Kunden bei der Nachfrage eines IBM leiten. Gleichzeitig liefert das Datenmaterial einen weiteren Beleg für kollektive und individuelle Wertdimensionen industrieller Lösungen (Eggert et al., 2018; Macdonald et al., 2016)

Im Hinblick auf den Forschungsbereich des Solution Sourcings liegt der wissenschaftliche Beitrag zunächst in der Erfassung des aktuellen Forschungsstands, aus dem zukünftige Forschungsrichtungen abgeleitet werden konnten. Durch die Exploration wahrgenommener Besonderheiten bei der IBM-Nachfrage ergänzt die Studie jedoch auch abnehmerbezogene Beiträge, die im B2G-Kontext bereits durchgeführt wurden (Caldwell & Howard, 2014; Elmazoski et al., 2016; Hartmann et al., 2014). Dabei finden sich in den erhobenen Daten Indikatoren, die auf eine erhöhte Komplexität bei dem Angebot und der Nachfrage von IBM auch im B2B-Kontext deuten. Durch die Ausrichtung der zweiten Studie auf die Nachfragerperspektive konnte auch ein Verständnis für kundenseitige Anforderungen in wertbasierten Nachfrageprozessen erreicht werden. Damit nähert sich die Studie dem in der Literatur ge-

forderten Verständnisaufbau für wertbasierte Nachfragestrategien aus Sicht der Kunden an (Eßig et al., 2016; Töytäri et al., 2015).

5.3 Reflexion des Beitrags für die betriebliche Praxis

Durch die Erarbeitung der Erkenntnisse zu IBM in der Literatur und Empirie kann ein ganzheitlicher Maßnahmenkatalog für die Umsetzung der IBM-Vertriebsarbeit abgeleitet werden. Die Maßnahmen umfassen sowohl die *Schaffung von Rahmenbedingungen auf der Ebene der Unternehmensorganisation* als auch *Empfehlungen für die Umsetzung der operativen Vertriebsarbeit*. Abbildung 8 visualisiert dafür einen integrierten Handlungsrahmen für bestehende oder potenzielle IBM-Anbieter.

Für die *Ebene der Unternehmensorganisation* kann der Studie zunächst die Erforderlichkeit eines Management-Commitments für das IBM-Angebot entnommen werden. Nur wenn der Umgang auf der Geschäftsführungsebene klar geregelt ist, ist ein verbindliches Angebot des Geschäftsmodells sinnvoll. Vorstellbar wäre dafür eine allgemeine Definition von Zielbranchen oder Szenarien (z. B. effizienzgetriebene Organisationen wie börsennotierte Unternehmen), in denen der Vertriebsmitarbeiter ein IBM als Option berücksichtigen kann.

Weiterhin empfiehlt sich auf organisationaler Ebene die Erarbeitung von *generischen IBM-Lösungskonzepten*. Dafür ist die Erarbeitung einer unternehmensspezifischen Morphologie IBM-relevanter Produkt- und Dienstleistungsbestandteile denkbar (Hypko et al., 2010b; Lay et al., 2009). Dadurch ergibt sich für die Vertriebsarbeit ein konfigurierbarer IBM-Rahmen, mit dem kundenindividuelle IBM erstellt werden können. Seitens der Organisation könnte eine derartige Vertriebsunterstützung beispielsweise durch die Entwicklung anwendungsfreundlicher und anschaulicher Software erfolgen (Erkoyuncu et al., 2014). Zur Antizipation der kundenseitigen Unsicherheit sollten darüber hinaus nach Möglichkeit modularisierbare IBM-Komponenten geschaffen werden (z. B. durch Container-basierte Reduktionen oder Erweiterungen der Ressourcen-Kapazitäten). Zudem implizieren die Ergebnisse, dass IBM für innovative Technologien exklusiv vorgehalten werden sollten. Bei konsequenter Umsetzung dieser Strategie kann damit sowohl ein Beitrag zur Risikoreduktion für die Technologieakzeptanz geleistet werden als auch das Prozesswissen der Innovation in ein möglicherweise langfristig profitableres Geschäftsmodell überführt werden.

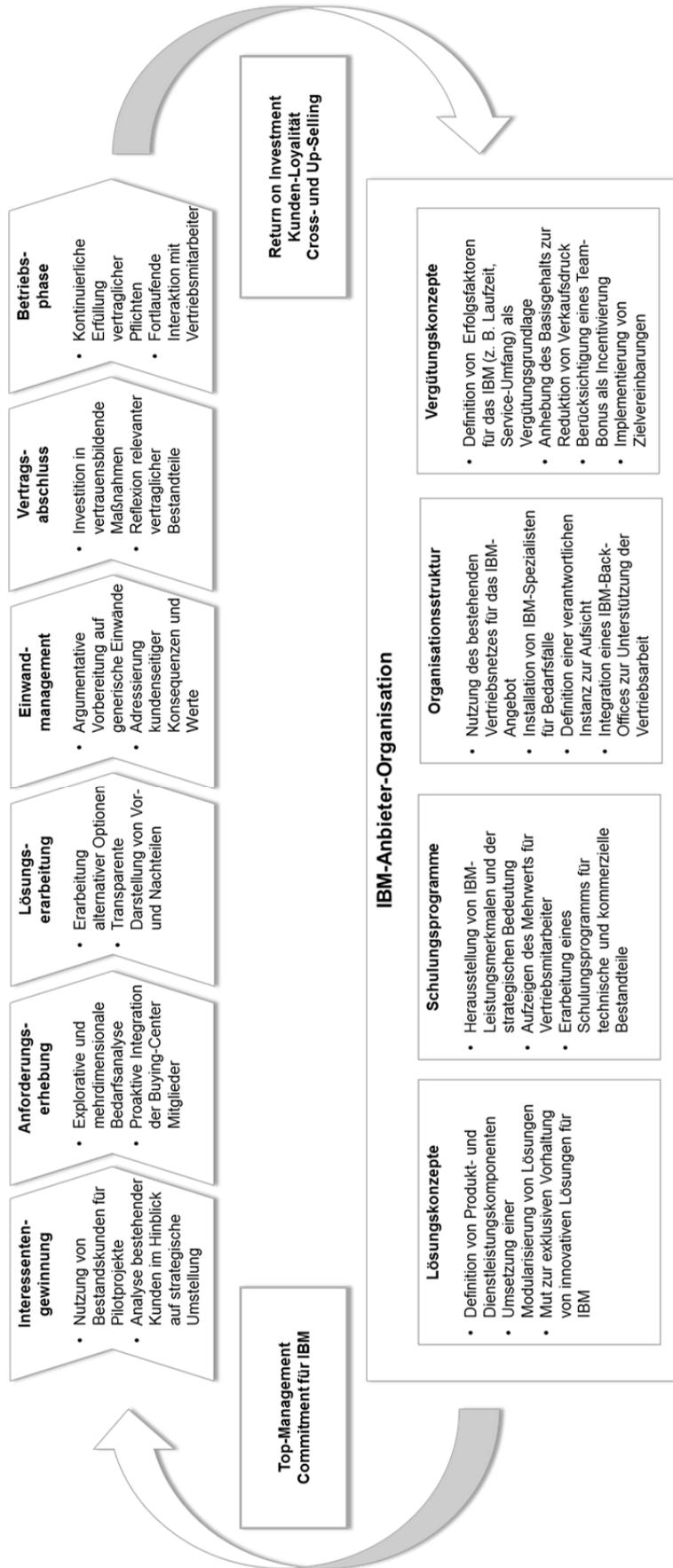


Abbildung 8: Integrierter Handlungsrahmen zur Umsetzung des IBM-Vertriebs

Darüber hinaus ist IBM-Anbieterorganisation der *Aufbau eines Schulungsprogramms* nahe zu legen. Darin sollten zunächst die Leistungsmerkmale des Geschäftsmodells für das Unternehmen transparent dargestellt werden. Außerdem sollten Schulungsprogramme den direkten (z. B. Incentivierungsprogramme) als auch indirekten Mehrwert (z. B. in Bezug auf Möglichkeiten der intensiveren Anbieter-Nachfrager-Beziehung) des Geschäftsmodells hervorheben. Weiterhin sollte das Schulungsprogramm auf technische und kommerzielle IBM-Aspekte eingehen, sodass jeder Vertriebsmitarbeiter generalistisch für das Geschäftsmodell ausgebildet ist (Kindström et al., 2015; Ulaga & Loveland, 2014). Zur Umsetzung des Schulungsprogramms und der Akzeptanzerhöhung könnte auf ein Teach-the-Teacher-Prinzip zurückgegriffen werden. Dabei könnten beispielsweise zunächst Gebietsverkaufsleiter geschult und zertifiziert werden, die anschließend regionale Verkaufsleiter lehren.

Die Studie impliziert auch die Erforderlichkeit einer einzigartigen *IBM-Vertriebs-Organisationsstruktur*. Dafür sollten Anbieterorganisationen auf das bestehende Vertriebsnetz zur IBM-Platzierung zurückgreifen, um Synergien und bestehende Geschäftsbeziehungen zu nutzen. Um eine detaillierte Beratung für das Geschäftsmodell zu gewährleisten, wäre die Platzierung von generalistischen Vertriebs-Consultants als Frontline-Employees denkbar (Arnett & Badrinarayanan, 2005; Sharma et al., 2008), die im Bedarfsfall durch Geschäftsmodellspezialisten technisch und kommerziell unterstützt werden. Zur Sicherstellung der IBM-Angebotsplatzierung empfiehlt sich zudem die Installation einer Aufsichtsinstanz, die für die tatsächliche Nutzung von IBM-Opportunitäten verantwortlich ist (z. B. der Gebietsverkaufsleiter). Ferner erfordert es für die Vertriebs- und Betriebsphase eines IBM ein administratives Back-Office, das die Vertriebseinheiten unterstützt (z. B. bei der Berechnung von IBM-Szenarien oder für die Kontrolle von Rechnungen).

Abschließend ist in der Praxis ein reflektierter *Umgang mit IBM-Vergütungskonzepten* ratsam. Dafür müssen auf organisationaler Ebene Erfolgsfaktoren eines IBM erarbeitet werden (z. B. realisierter Nutzungspreis oder die Laufzeit des IBM), die die Vergütungsgrundlage für Vertriebsteams transparent darstellen. Daneben liefert die Studie eine Indikation, dass traditionelle leistungsorientierte Vergütungsmodelle (Jenkins et al., 1998) für IBM ungeeignet erscheinen. So sollte für IBM das Basisgehalt von Vertriebsmitarbeitern angehoben werden, um den Verkaufsdruck in Angebotsphasen zu reduzieren (Wieseke et al., 2016). Daher erscheinen für den IBM-Vertrieb Bonus-Zahlungen für einen Vertragsabschluss als zweckmäßigere monetäre Motivationsmaßnahme. Weiterhin sollten bei einem Vertragsabschluss alle in der Vertriebsorganisation beteiligten Akteure entsprechend vergütet werden, um eine Mo-

tivation im gesamten Selling Center zur engagierten Mitwirkung im Angebotserstellungsprozess zu schaffen (Nyberg et al., 2018). Zur kurzfristigen Motivation sind verhaltensorientierte Motivationskonzepte denkbar (z. B. durch die Abstimmung persönlicher Zielvereinbarungen) (Webb et al., 2013), in denen die angestrebten Bemühungen zum IBM-Angebot vertraglich festgehalten werden (z. B. durch die Definition einer bestimmten Anzahl platzierter IBM-Angebote).

Außerdem generiert die Studie Handlungsempfehlungen auf der *Ebene des operativen Vertriebsprozesses*. Für die *Interessentengewinnung* sollten Vertriebsmitarbeiter reflektieren, für welche Kunden und Anwendungsgebiete ein IBM eine Option darstellen könnte (z. B. Kunden, die Probleme mit der Wartung- und Instandhaltung ihrer Ressourcen haben). Zudem erscheint das Heranziehen von Bestandskunden für die Durchführung von Pilotprojekten oder für eine mögliche strategische Umstellung auf ein IBM als sinnvoll. So könnten die gewonnenen Mehrwerte in der Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager angemessen geteilt werden (z. B. durch einen nachfragerseitigen Preisvorteil, der sich aus der Umsatzsicherheit für den Anbieter ergibt) (Töytäri et al., 2015). Im Bereich der Anforderungserhebung sollten IBM-Vertriebsmitarbeiter einen ergebnisoffenen Prozess vollziehen, in dem das IBM dem Kunden als eine mögliche Option angeboten wird. Dabei sollte eine detaillierte Erfassung des tatsächlichen Kundenbedarfs erfolgen, sodass ein individuelles Angebot erarbeitet werden kann. Um die Akzeptanz des Projekts zu erhöhen und die Umsetzung zu beschleunigen, empfiehlt sich in der Anforderungserhebung die Integration aller relevanten Mitglieder im Buying-Center (z. B. durch die proaktive Erfassung möglicher Befindlichkeiten und technischer Details) (Töllner et al., 2011).

Für die *Erarbeitung der Lösung* sollten Anbieter verschiedene Alternativen konzipieren, die die Vor- und Nachteile der jeweiligen technischen sowie kommerziellen Lösung für den Kunden transparent machen (z. B. durch übersichtliche Präsentationsunterlagen, in denen die jeweiligen Leistungsmerkmale durch ein Scoring gewichtet werden). Im Hinblick auf den *Umgang mit Einwänden* zum Geschäftsmodell sollten sich Anbieter auf grundsätzliche Argumente gegen das Geschäftsmodell vorbereiten (z. B. durch einen erstellten Katalog, in dem Einwände mit argumentativen Überwindungsstrategien zusammengefasst werden). Ferner sollten für diese Phase kundenseitige Wertvorstellungen wie die identifizierte Sicherheit oder Verantwortlichkeit adressiert werden, um die Wahrscheinlichkeit eines Vertragsabschlusses zu erhöhen.

Zur Vorbereitung des *Vertragsabschlusses* selbst sollten Anbieter monetäre oder nicht-monetäre Investitionen in vertrauensbildende Maßnahmen leisten. Dazu kann beispielsweise die Offenlegung der Kalkulation dienen, aus der sich die Marge des IBM und die Möglichkeiten des anbieterseitigen Schadenersatzes ergeben. Darüber hinaus kann diese Maßnahme eine faire und nachvollziehbare Teilung des gemeinsam generierten Werts ermöglichen (Töytäri et al., 2015). Ebenso können IBM-Referenzfälle helfen, das wahrgenommene Risiko der Kaufentscheidung beim Nachfrager zu reduzieren (Terho & Jalkala, 2017; Töytäri & Rajala, 2015). Idealerweise sollten dafür den Interessenten vor Ort Besichtigungen bei bestehenden Kunden ermöglicht werden. Für die Vertragsgestaltung sollten Anbieter reflektieren, welche Inhalte tatsächlich essentiell sind (z. B. die Übertragung von Basis-Verantwortlichkeiten auf den Kunden). Denkbar wäre auch die Empfehlung eines unabhängigen Rechtsbeistands, der die Interessen des IBM-Anbieters und Nachfragers zu einem vertraglichen Kompromiss führt.

Innerhalb der *Betriebsphase des IBM* ergibt sich für den Anbieter die grundsätzliche Pflicht, die vertraglich und mündlich zugesicherte Operation der Lösung zu gewährleisten. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei in der Wartung und Instandhaltung der Ressource, die auch bei älteren Verträgen im Sinne der Kundenzufriedenheit durchgeführt werden sollte (z. B. durch die proaktive Installation von neuen Technologien, die die Energiekosten beim Kunden reduzieren). Darüber hinaus sollte der Vertriebsmitarbeiter die Anbieterorganisation durch eine fortlaufende Interaktion während der Betriebsphase vertreten (z. B. durch die Implementierung kundenseitiger Jahresgespräche). Damit können sowohl das bestehende IBM evaluiert sowie Ansatzpunkte für weiterführende Projekte generiert werden (Freiling, 2003; Hypko et al., 2010a).

Die Berücksichtigung der erarbeiteten organisationalen und vertriebsoperativen Handlungsempfehlungen kann abschließend sicherstellen, dass Anbieterorganisationen wettbewerbsbezogene und wertschöpfungsbezogene Leistungsmerkmale des Geschäftsmodells realisieren können (vgl. hierzu auch Abs. 2.3.1.2). Nennenswert erscheinen ein erhöhter Return On Investment nach der vollständigen Abschreibung der Anlage, eine erhöhte Loyalität durch vertraglich und emotional gebundene Kunden sowie ein Potenzial für ein Cross- und Up-Selling durch das bestehende Geschäftsverhältnis (Freiling, 2003; Hypko et al., 2010a).

5.4 Forschungsausblick für den Untersuchungsgegenstand

Mit der Dissertation wurde der IBM-Vertrieb konzeptionell sowie empirisch aus der Anbieter- und Nachfragerperspektive erschlossen. Dafür wurde nach einem Verständnis für den Untersuchungskontext (Essay 1) eine zweiseitige Betrachtung wertorientierter Vertriebsprozesse am Beispiel IBM vorgenommen (Essay 2 und Essay 3). Obwohl durch diesen Ansatz der Untersuchungsgegenstand trianguliert wurde, basiert die Studie auf qualitativen Forschungsergebnissen. Damit resultieren die Erkenntnisse aus einer geringen betrachteten Fallzahl, die keinen Anspruch auf eine Repräsentativität im statistischen Sinne erheben. Zudem konnten IBM als heterogenes Konzept in der Literatur und Empirie positioniert werden. Daher erscheint der Vertrieb des Geschäftsmodells auch nach der Verfassung der Dissertation als unternehmerische Herausforderung, für die mit der integrierten Betrachtung der Anbieter- und Nachfragerperspektive aber ein wesentlicher Beitrag für den vertriebsseitigen Umgang mit IBM geschaffen wurde.

Ansatzpunkte für weiterführende Forschung resultieren zunächst aus den Limitationen und formulierten Untersuchungsanregungen innerhalb der Essays (vgl. Abs. 2.4.2, 3.5.2 und 4.5.2). Darüber hinaus ergibt sich jedoch ein fortlaufender Untersuchungsbedarf für den IBM-Vertrieb durch fundamentale Entwicklungen, die gegenwärtig und zukünftig die unternehmerischen Tätigkeiten industrieller Anbieter leiten werden. Als übergeordnete Entwicklung werden IBM zukünftig durch die Digitalisierung industrieller Prozesse beeinflusst werden (Bauernhansl, 2017; Thomin, 2015). Es ist anzunehmen, dass das Konzept Industrie 4.0 in unterschiedlichen Ausprägungsformen in absehbarer Zeit branchenübergreifend und flächendeckend eingesetzt wird (Bauer et al., 2014). So finden Experten aktuell schon Indikatoren, die auf einen Anstieg der Allgegenwärtigkeit des Internets auch in mittelständischen Unternehmen hindeuten (z. B. durch die Einführung entsprechender Plattformen für Wertschöpfungsprozesse) (Angelopoulou, 2018; Schaeffer, 2018). Durch die zunehmende Etablierung und Akzeptanz derartiger Lösungen ist insofern mit einem Nachfrageanstieg nach digitalisierten Lösungen und nutzenbasierten Geschäftsmodellen zu rechnen (Deuse et al., 2015).

Weitere Einflussfaktoren für das IBM-Geschäftsmodell können in verbesserten Möglichkeiten der Datenerfassung und -verarbeitung gesehen werden. So werden mit dem industriellen Megatrend „Big Data“ schon heute viel Potenziale für das Dienstleistungsangebot im Bereich des After Sales verbunden (z. B. durch Möglichkeiten der vorausschauenden Wartung und Instandhaltungen) (Giersberg, 2015; Zollenkop & Lässig, 2016). Es kann davon ausgegan-

gen werden, dass diese Entwicklungen die Verbreitung von IBM begünstigen werden, da die betriebsinhärenten Risiken für die Anbieterorganisation zukünftig noch stärker reduziert werden können.

Aus diesen Trendercheinungen ergeben sich für das IBM-Geschäftsmodell einerseits neue Potenziale (z. B. das Angebot von effizienzfördernden Lösungen, dessen Abrechnung an ökonomische Mehrwerte in der kundenseitigen Wertschöpfung geknüpft wird). Andererseits werden diese Entwicklungen IBM-Anbieter im Vertrieb vor weitere Herausforderungen stellen. Folglich nimmt der Vertriebsmitarbeiter im IBM-Kontext zukünftig eine noch kritischere Rolle ein, da er Geschäftsoportunitäten in einem schnelllebigen und komplexen Umfeld erkennen und verarbeiten muss. Anzunehmen ist auch, dass der Entwicklungsprozess technologischer Möglichkeiten zu neuen Abstimmungsfeldern im Bereich der Anforderungserhebung und des Vertragsabschlusses führen wird (z. B. im Hinblick auf die Verwertung und Bereitstellung der im IBM generierten Daten). Insofern stellt die zukunftsgerichtete Betrachtung der Fähigkeiten der Anbieterorganisation und der Kompetenzen von Vertriebsmitarbeitern einen anhaltenden Forschungsstrang im Kontext des IBM-Vertriebs dar, aus dem sich auch nach der Durchführung von drei vertriebsrelevanten IBM-Studien vielfältige Forschungsfragen ergeben (z. B. im Bereich der Konzeption nachhaltiger Schulungsprogramme für das vorhandene Vertriebspersonal, die den aktuellen technologischen Kenntnisstand bestmöglich berücksichtigen).

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 15–26.
- Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. (2012). The End of Solution Sales. *Harvard Business Review*, 90 (7/8), 60–68.
- Agndal, H., Axelsson, B., Lindberg, N. & Nordin, F. (2007). Trends in Service Sourcing Practices. *Journal of Business Market Management*, 1 (3), 187–208.
- Aitken, A. & Paton, R. A. (2016). Professional buyers and the value proposition. *European Management Journal*, 34 (3), 223–231.
- Anderson, J. C., Kumar, N. & Narus, J. A. (2008). Certified value sellers. *Business Strategy Review*, 19 (1), 48–53.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, 76 (November-Dezember), 53–67.
- Anderson, J. C. & Wynstra, F. (2010). Purchasing Higher-Value, Higher-Price Offerings in Business Markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17 (1), 29–61.
- Angelopoulou, A. (2018). *Smart Factory: Smarte Mittelständler investieren*, elektronik.de. Zugriff am 12.08.2018. Verfügbar unter <https://www.elektroniknet.de/elektronik/automation/smartemittelstaendler-investieren-156605.html>
- Antioco, M., Moenaert, R. K., Lindgreen, A. & Wetzels, M. G. M. (2008). Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (3), 337–358.
- Arlı, D., Bauer, C. & Palmatier, R. W. (2018). Relational selling: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 69, 169–184.
- Arnett, D. B. & Badrinarayanan, V. (2005). Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (4), 329–343.
- Arslanagic-Kalajdzic, M. & Zabkar, V. (2017). Is perceived value more than value for money in professional business services? *Industrial Marketing Management*, 65, 47–58.
- Asher, A. D., Duke, L. M. & Wilson, S. (2013). Paths of Discovery: Comparing the Search Effectiveness of EBSCO Discovery Service, Summon, Google Scholar, and Conventional Library Resources. *College & Research Libraries*, 74 (5), 464–488.
- Backhaus, K., Becker, J., Beverungen, D., Frohs, M., Knackstedt, R., Müller, O., Steiner, M. & Weddeling, M. (2010). *Vermarktung hybrider Leistungsbündel. Das ServPay-Konzept*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

-
- Balasubramanian, S., Bhattacharya, S. & Krishnan, V. V. (2015). Pricing Information Goods. A Strategic Analysis of the Selling and Pay-per-Use Mechanisms. *Marketing Science*, 34 (2), 218–234.
- Bals, L., Hartmann, E. & Ritter, T. (2009). Barriers of purchasing departments' involvement in marketing service procurement. *Industrial Marketing Management*, 38 (8), 892–902.
- Bauer, W., Schlund, S., Marrenbach, D. & Ganschar, O. (2014). *Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland*. Berlin: BITKOM.
- Bauernhansl, T. (2017). Die Vierte Industrielle Revolution – Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma. In B. Vogel-Heuser, T. Bauernhansl & M. ten Hompel (Hrsg.), *Handbuch Industrie 4.0 Bd.4: Allgemeine Grundlagen* (S. 1–31). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Belz, C. & Wünsche, M. (2007). Classification of Performance Contracting Solutions. A Managerial Typology. *Proceedings of the 2nd International Conference on Business Market Management, Delft (NL)*.
- Benedettini, O., Swink, M. & Neely, A. (2017). Examining the influence of service additions on manufacturing firms' bankruptcy likelihood. *Industrial Marketing Management*, 60, 112–125.
- Biggemann, S., Kowalkowski, C., Maley, J. & Brege, S. (2013). Development and implementation of customer solutions. A study of process dynamics and market shaping. *Industrial Marketing Management*, 42 (7), 1083–1092.
- Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G. & Sager, J. K. (2012). The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (1), 15–27.
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B. & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2), 216–233.
- BMBF. (2014a). Bekanntmachung Richtlinien zur Förderung von Maßnahmen für „Dienstleistungsinnovation durch Digitalisierung“ im Rahmen des Forschungsprogramms „Innovationen für die Arbeit von morgen – Forschung für Produktion und Dienstleistung der Zukunft“. BAnz AT 27.05.2014 B4.
- BMBF. (2014b). *Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen (Hightech-Strategie) - Bundesministerium für Bildung und Forschung*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).
- BMBF. (2015). Bekanntmachung Richtlinie zur Förderung von Maßnahmen für „Technikbasierte Dienstleistungssysteme“ im Rahmen des Forschungsprogramms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“. BAnz AT 09.11.2015 B3.
- Böhler, T. (2015). *3D-Drucker rentabel mieten*, produktion.de. Zugriff am 22.11.2016. Verfügbar unter <https://www.produktion.de/technik/forschung-entwicklung/id-3d-drucker-rentabel-mieten-333.html>

- Böhm, E., Backhaus, C., Eggert, A. & Cummins, T. (2016). Understanding outcome-based contracts: Benefits and risks from the buyers and sellers perspective. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 2 (1-2).
- Böhm, E., Eggert, A. & Thiesbrummel, C. (2017). Service transition. A viable option for manufacturing companies with deteriorating financial performance? *Industrial Marketing Management*, 60, 101–111.
- Bonnemeier, S., Burianek, F. & Reichwald, R. (2010). Revenue models for integrated customer solutions. Concept and organizational implementation. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 9 (3), 228–238.
- Bonney, L. F. & Williams, B. C. (2009). From products to solutions. The role of salesperson opportunity recognition. *European Journal of Marketing*, 43 (7/8), 1032–1052.
- Bourne, H. & Jenkins, M. (2005). Eliciting Managers' Personal Values: An Adaptation of the Laddering Interview Method. *Organizational Research Methods*, 8 (4), 410–428.
- Brady, T., Davies, A. & Gann, D. M. (2005). Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, 23 (5), 360–365.
- Brax, S. A. (2005). A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15 (2), 142–155.
- Brax, S. A. & Visintin, F. (2017). Meta-model of servitization: The integrative profiling approach. *Industrial Marketing Management*, 60, 17–32.
- Brost, N. & Leins, J. (2004). Chancen-/Risiken-Betrachtung beim Einstieg in Betreibermodelle. In H. Meier (Hrsg.), *Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle Im Maschinen- Und Anlagenbau. Vom Basisangebot Bis Zum Betreibermodell* (S. 85–96). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Buse, C., Freiling, J. & Weißenfels, S. (2001). Turning Product Business into Service Business: Performance Contracting as a Challenge of SME Customer/Supplier Networks. *Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung* (Arbeitsbericht Nr. 89), 1–24.
- Caldwell, N. & Howard, M. (2014). Contracting for complex performance in markets of few buyers and sellers. *International Journal of Operations & Production Management*, 34 (2), 270–294.
- Coreynen, W., Matthyssens, P. & van Bockhaven, W. (2017). Boosting servitization through digitization. Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 60, 42–53.
- Corsaro, D. (2014). The emergent role of value representation in managing business relationships. *Industrial Marketing Management*, 43 (6), 985–995.
- Cova, B. & Salle, R. (2007). Introduction to the IMM special issue on 'Project marketing and the marketing of solutions' A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management*, 36 (2), 138–146.
- Cova, B. & Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 270–277.

-
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39 (3), 124–130.
- D'Antone, S. & Santos, J. B. (2016). When purchasing professional services supports innovation. *Industrial Marketing Management*, 58, 172–186.
- Datta, P. P. & Roy, R. (2011). Operations strategy for the effective delivery of integrated industrial product-service offerings. *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (5), 579–603.
- Davies, A. (2004). Moving base into high-value integrated solutions. A value stream approach. *Industrial and Corporate Change*, 13 (5), 727–756.
- Davies, A. & Brady, T. (2000). Organisational capabilities and learning in complex product systems. Towards repeatable solutions. *Research Policy*, 29 (7-8), 931–953.
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. (2006). Charting a path toward integrated solutions. *MIT Sloan management review*, 47 (3), 39–48.
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. (2007). Organizing for solutions. Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, 36 (2), 183–193.
- Davis, D. F., Golicic, S. L. & Marquardt, A. J. (2008). Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management*, 37 (2), 218–227.
- Decker, C. & Paesler, S. (2004). *Financing of Pay-on-Production-Models*. Bremen: Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen.
- Denzin, N. K. (1989). *Interpretive interactionism*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Deuse, J., Weisner, K., Hengstebeck, A. & Busch, F. (2015). Gestaltung von Produktionssystemen im Kontext von Industrie 4.0. In A. Botthof & E. A. Hartmann (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0* (Open, Bd. 108, S. 99–109). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Dilcher, B. & Emminghaus, C. (2010). Leistung und Vergütung – Ein Thema, das niemand mag? In B. Dilcher (Hrsg.), *Leistungsorientierte Vergütung. Herausforderung für die Organisations- und Personalentwicklung; Umsetzung und Wirkung von Leistungsentgeltsystemen in der betrieblichen Praxis* (S. 13–35). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Dörfler, M. (2017, 24. April). Qualität und Termintreue. Mittelständische Unternehmen wie der Maschinenhersteller Weidmüller oder Peiseler Präzisionsmaschinenbau setzen bei Industrie 4.0 auf individuelle Lösungen statt auf Konfektionsware. *Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsspezial / Zukunft Maschinenbau*, S. 9.
- Döring, N., Bortz, J. & Pöschl, S. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Dubinsky, A. J. (1981). A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1 (1), 26–33.

-
- Dudda, C., Radgen, P. & Schmid, J. (2004). *Contracting - Finanzierung - Betreibermodelle. Leitfaden für die Anwendung bei Druckluftanlagen*. Karlsruhe: Fraunhofer ISI.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), 11.
- Edmondson, A. C. & Mcmanus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1155–1179.
- Eggert, A., Hogreve, J., Ulaga, W. & Muenkhoff, E. (2014). Revenue and Profit Implications of Industrial Service Strategies. *Journal of Service Research*, 17 (1), 23–39.
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. & Payne, A. F. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80–90.
- Eickelpasch, A. (2014). Industrielle Nachfrage nach Dienstleistungen (10). DIW Roundup: Politik im Fokus.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25–32.
- Ellram, L. M., Tate, W. L. & Billington, C. (2007). Services Supply Management: The Next Frontier for Improved Organizational Performance. *California Management Review*, 49 (4), 44–66.
- Elmazoski, J., Glas, A. H., David, U., Eßig, M. & Seiter, M. (2016). Performance-based contracting of PSS: Methodological aspects of an experimental investigation. *Beitrag der 25. International Purchasing and Supply Education and Research Association (IPSERA)*.
- Eppler, M. J. & Mengis, J. (2004). The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines. *The Information Society*, 20 (5), 325–344.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Erkoyuncu, A. J., Roy, R. & Shehab, E. (2014). An innovative uncertainty management framework to support contracting for product-service availability. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 25 (5), 603–638.
- Erol, H. & Friedl, W.-H. (2012). Der Rolls-Royce Ansatz für Lebenszykluskostenmodellierung von Triebwerken für den Geschäfts-, Kurz- und Mittelstreckenflugzeugmarkt. *Deutscher Luft-und Raumfahrtkongress*, 1–12. Zugriff am 21.11.2016. Verfügbar unter <http://www.dglr.de/publikationen/2012/281425.pdf>
- Eßig, M., Glas, A. H., Selviaridis, K. & Roehrich, J. K. (2016). Performance-based contracting in business markets. *Industrial Marketing Management*, 59, 5–11.

-
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F. V. & Woisetschläger, D. M. (2011). Service & solution innovation. Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 40 (5), 657–660.
- Everhartz, J. (2015). *A holistic view on selling complex customer solutions. Analysis of the customer and the supplier perspective*. Bochum: Universität Bochum, Dissertationsschrift.
- Ferreira, F. N. H., Cova, B., Spencer, R. & Proença, J. F. (2016). A dynamics-based approach to solutions typology. A case from the aerospace industry. *Industrial Marketing Management*, 58, 114–122.
- Fiege, J., Zinkler, M. & Busse, D. (2004). Wieviel Service braucht der Kunde? Anforderungen an industrielle Dienstleistungsangebote aus Sicht der deutschen Getränkeindustrie. In H. Meier (Hrsg.), *Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle Im Maschinen- Und Anlagenbau. Vom Basisangebot Bis Zum Betreibermodell* (S. 31–59). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Flick, U. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 395–407). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2011). *Triangulation. Eine Einführung* (Qualitative Sozialforschung, Bd. 12). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Forkmann, S., Ramos, C., Henneberg, S. C. & Naudé, P. (2017). Understanding the service infusion process as a business model reconfiguration. *Industrial Marketing Management*, 60, 151–166.
- Freiling, J. (2001). Das Contracting als innovatives Instrument des Marketing industrieller Services und seine Implikationen bezüglich der Interaktionsgestaltung zwischen Anbieter- und Nachfragerseite. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich* (S. 457–477). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Freiling, J. (2003). Pro und Kontra für die Einführung innovativer Betreibermodelle. Bestandsaufnahme und Handlungskonsequenzen aus Anbietersicht. *Industrie Management*, 19 (4), 32–35.
- Freiling, J. (2004). Performance Contracting. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing. Strategien - Instrumente - Anwendungen* (S. 677–695). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Freiling, J., Buse, C. & Weißenfels, S. (2004). Strategische Grundfragen der Etablierung von Betreibermodellen. In H. Meier (Hrsg.), *Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle Im Maschinen- Und Anlagenbau. Vom Basisangebot Bis Zum Betreibermodell* (S. 63–83). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Fromm, H., Wong, E. & Schirrmann, A. (2014). PBL in the Private Aerospace Industry. In M. Eßig & A. H. Glas (Hrsg.), *Performance Based Logistics. Innovatives Beschaffungsmanagement für die Streitkräfte* (S. 325–349). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Galbraith, J. R. (2002). Organizing to Deliver Solutions. *Organizational Dynamics*, 31 (2), 194–207.

-
- Galletta, A. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond. From Research Design to Analysis and Publication* (Qualitative Studies in Psychology). New York: NYU Press.
- Gebauer, H., Benke, P. & Fleisch, E. (2008). Dienstleistungsstrategien in Investitionsgüterunternehmen. *ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 103 (12), 865–869.
- Gebauer, H., Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Witell, L. (2010). Match or Mismatch. Strategy-Structure Configurations in the Service Business of Manufacturing Companies. *Journal of Service Research*, 13 (2), 198–215.
- Gebauer, H. & Friedli, T. (2005). Behavioral implications of the transition process from products to services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20 (2), 70–78.
- Gebauer, H., Ren, G.-J., Valtakoski, A. & Reynoso, J. (2012). Service-driven manufacturing. *Journal of Service Management*, 23 (1), 120–136.
- Gelderman, C. J., Semeijn, J. & Bruijn, A. de. (2015). Dynamics of service definitions—An explorative case study of the purchasing process of professional ICT-services. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21 (3), 220–227.
- Giersberg, G. (2015). *Vernetzte Maschinen: Die Daten der Industrie werden zum Milliardengeschäft*, Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH. Zugriff am 22.11.2016. Verfügbar unter <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/industrie-4-0-die-daten-der-industrie-werden-zum-milliardengeschaeft-13619259.html>
- Glas, A. H., Henne, F. U. & Eßig, M. (2018). Missing performance management and measurement aspects in performance-based contracting. *International Journal of Operations & Production Management*, 2 (1), 32.
- Glas, A. H., Hofmann, E. & Eßig, M. (2013). Performance-based logistics. A portfolio for contracting military supply. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43 (2), 97–115.
- Glas, A. H. & Kleemann, F. C. (2017). Performance-based contracting. Contextual factors and the degree of buyer supplier integration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32 (5), 677–692.
- Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S. G., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R. F., Mantrala, M., Palmatier, R. W., Rindfleisch, A., Scheer, L. K., Spekman, R. & Sridhar, S. (2015). Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities. *Customer Needs and Solutions*, 2 (3), 193–208.
- Grönroos, C. & Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing. *Journal of Service Management*, 21 (5), 564–590.
- Gruneberg, S., Hughes, W. & Ancell, D. (2007). Risk under performance-based contracting in the UK construction sector. *Construction Management and Economics*, 25 (7), 691–699.
- Guajardo, J. A., Cohen, M. A., Kim, S.-H. & Netessine, S. (2012). Impact of Performance-Based Contracting on Product Reliability. An Empirical Analysis. *Management Science*, 58 (5), 961–979.

-
- Gummesson, E. (2006). Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. *Management Decision*, 44 (2), 167–179.
- Gummesson, E. & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management*, 4 (4), 181–198.
- Guo, L. & Ng, I. C.L. (2011). The co-production of equipment-based services: An interpersonal approach. *European Management Journal*, 29 (1), 43–50.
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*, 46 (2), 60.
- Haas, A., Snehota, I. & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships. The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 94–105.
- Hakanen, T. (2014). Co-creating integrated solutions within business networks. The KAM team as knowledge integrator. *Industrial Marketing Management*, 43 (7), 1195–1203.
- Hakanen, T. & Jaakkola, E. (2012). Co-creating customer-focused solutions within business networks. A service perspective. *Journal of Service Management*, 23 (4), 593–611.
- Hallikas, J., Kulha, T. & Lintukangas, K. (2013). The characteristics of service buying in the business-to-business sector. *International Journal of Procurement Management*, 6 (3), 280.
- Hartmann, A., Roehrich, J. K., Frederiksen, L. & Davies, A. (2014). Procuring complex performance: the transition process in public infrastructure. *International Journal of Operations & Production Management*, 34 (2), 174–194.
- Hartmann, N. N., Wieland, H. & Vargo, S. L. (2018). Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. *Journal of Marketing*, 82 (2), 1–18.
- Hawkins, T. G., Gravier, M. J., Berkowitz, D. & Muir, W. A. (2015). Improving services supply management in the defense sector: How the procurement process affects B2B service quality. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21 (2), 81–94.
- Helander, A. & Möller, K. (2008). System supplier's roles from equipment supplier to performance provider. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (8), 577–585.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Holmbom, M., Bergquist, B. & Vanhatalo, E. (2014). Performance-based logistics – an illusive panacea or a concept for the future? *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25 (7), 958–979.
- Hornschild, K., Kinkel, S. & Lay, G. (2003). Höhere Wettbewerbsfähigkeit durch produktbegleitende Dienstleistungen : Betreibermodelle im deutschen Maschinenbau. *Deutscher Luft-und Raumfahrtkongress*, 70 (49).
- Hornschild, K., Kinkel, S. & Lay, G. (2004). Product-related Services. Operator Models in German Mechanical Engineering Firms. *Economic Bulletin*, 41 (2), 65–68.
- Hou, J. & Neely, A. (2017). Investigating risks of outcome-based service contracts from a provider's perspective. *International Journal of Production Research*, 1–13.

-
- Howard, M., Wu, Z., Caldwell, N., Jia, F. & König, C. (2016). Performance-based contracting in the defence industry. Exploring triadic dynamics between government, OEMs and suppliers. *Industrial Marketing Management*, 59, 63–75.
- Huikkola, T., Kohtamäki, M. & Rabetino, R. (2016). Resource Realignment in Servitization. *Research-Technology Management*, 59 (4), 30–39.
- Hund, E., Oleff, A., Böning, C. & Maurer, T. (2016). Betreibermodelle für 3D-Drucker. Bewertung logistischer Potenziale von 3D-Druckern und deren Erschließung mittels Betreibermodellen. *ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 111 (1-2), 44–47.
- Hünerberg, R. & Hüttmann, A. (2003). Performance as a Basis for Price-setting in the Capital Goods Industry. *European Management Journal*, 21 (6), 717–730.
- Hypko, P., Tilebein, M. & Gleich, R. (2010a). Benefits and uncertainties of performance-based contracting in manufacturing industries. *Journal of Service Management*, 21 (4), 460–489.
- Hypko, P., Tilebein, M. & Gleich, R. (2010b). Clarifying the concept of performance-based contracting in manufacturing industries. *Journal of Service Management*, 21 (5), 625–655.
- Illner, B., Steynitz, G. von, Bünting, F. & Thomin, P. (2017). *Leitfaden Fit for Service. Position bestimmen, Potenziale identifizieren, Serviceerfolg steigern*. Frankfurt am Main: VDMA.
- Jaakkola, E. & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42 (1), 47–58.
- Jaakkola, M., Frösén, J. & Tikkanen, H. (2015). Various forms of value-based selling capability — Commentary on “Value-Based Selling. An Organizational Capability Perspective”. *Industrial Marketing Management*, 45, 113–114.
- Jacob, F. (2006). Preparing industrial suppliers for customer integration. *Industrial Marketing Management*, 35 (1), 45–56.
- Jacob, F. (2013). Solutions Buying — Herausforderungen für die Kaufverhaltensanalyse in Industriegütermärkten. *Marketing Review St. Gallen*, 30 (4), 26–35.
- Jacob, F. & Ulaga, W. (2008). The transition from product to service in business markets. An agenda for academic inquiry. *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 247–253.
- Jacsó, P. (2005). Google Scholar: the pros and the cons. *Online Information Review*, 29 (2), 208–214.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., Onyemah, V. & Rivera Pesquera, M. (2012). Salesperson resistance to change. An empirical investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 30 (7), 548–566.
- Javalgi, R. G., Granot, E. & Alejandro, T. B. (2011). Qualitative Methods in International Sales Research: Cross-Cultural Considerations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (2), 157–170.
- Jenkins Jr., G. D., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83 (5), 777–787.

-
- Johnsen, T. E. (2018). Purchasing and supply management in an industrial marketing perspective. *Industrial Marketing Management*, 69, 91–97.
- Johnson, J. S. (2015). Qualitative sales research: an exposition of grounded theory. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35 (3), 262–273.
- Kapletia, D. & Probert, D. (2010). Migrating from products to solutions. An exploration of system support in the UK defense industry. *Industrial Marketing Management*, 39 (4), 582–592.
- Kelle, U., Kluge, S. & Prein, G. (1993). Strategien der Geltungssicherung in der qualitativen Sozialforschung. Zur Validitätsproblematik im interpretativen Paradigma. *Arbeitspapier Nr. 24*, 1–83.
- Kemp, E. A., Borders, A. L., Anaza, N. A. & Johnston, W. J. (2018). The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33 (1), 19–28.
- Kienzler, M. (2018). Value-based pricing and cognitive biases: An overview for business markets. *Industrial Marketing Management*, 68, 86–94.
- Kim, S.-H., Cohen, M. A. & Netessine, S. (2007). Performance Contracting in After-Sales Service Supply Chains. *Management Science*, 53 (12), 1843–1858.
- Kim, S.-H., Cohen, M. A., Netessine, S. & Veeraraghavan, S. (2010). Contracting for Infrequent Restoration and Recovery of Mission-Critical Systems. *Management Science*, 56 (9), 1551–1567.
- Kindström, D. & Kowalkowski, C. (2009). Development of industrial service offerings. A process framework. *Journal of Service Management*, 20 (2), 156–172.
- Kindström, D. & Kowalkowski, C. (2014). Service innovation in product-centric firms. A multidimensional business model perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29 (2), 96–111.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. & Alejandro, T. B. (2015). Adding services to product-based portfolios. *Journal of Service Management*, 26 (3), 372–393.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. & Nordin, F. (2012). Visualizing the value of service-based offerings. Empirical findings from the manufacturing industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27 (7), 538–546.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66 (8), 1063–1073.
- Kleemann, F. C. & Eßig, M. (2013). A providers' perspective on supplier relationships in performance-based contracting. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19 (3), 185–198.
- Kleikamp, C. (2000). Strategieoptionen beim Marketing von investiven Dienstleistungen. *Arbeitspapier des Förderkreis für Industriegütermarketing e.V. an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster* (28), 1–32.
- Kohtamäki, M. & Helo, P. (2015). Industrial services – the solution provider's stairway to heaven or highway to hell? *Benchmarking: An International Journal*, 22 (2), 170–185.

- Kohtamäki, M. & Rajala, R. (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 4–13.
- Koll, S. (2015). *Vom Lieferant zum Partner. Maschinen- und Anlagenhersteller bauen ihr Servicegeschäft mit Betreibermodellen aus*, Industrieanzeiger. Zugriff am 05.01.2017. Verfügbar unter <http://industrieanzeiger.industrie.de/technik/fertigung/vom-lieferant-zum-partner/>
- Kowal, S. & O'Connell, D. C. (2015). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo, S. 437–447). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B. & Parry, G. (2017a). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*, 60, 4–10.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H. & Oliva, R. (2017b). Service growth in product firms. Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 60, 82–88.
- Kowalkowski, C., Windahl, C., Kindström, D. & Gebauer, H. (2015). What service transition? Rethinking established assumptions about manufacturers' service-led growth strategies. *Industrial Marketing Management*, 45, 59–69.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (Grundlagentexte Methoden). Weinheim: Beltz Juventa Verlag.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuijken, B., Gemser, G. & Wijnberg, N. M. (2017). Effective product-service systems: A value-based framework. *Industrial Marketing Management*, 60, 33–41.
- Kumar, R. & Kumar, U. (2004). A conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial systems and products. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (5), 310–319.
- Kumar, R. & Markeset, T. (2007). Development of performance-based service strategies for the oil and gas industry. A case study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (4), 272–280.
- Lavikka, R., Smeds, R. & Jaatinen, M. (2009). Coordinating the service process of two business units towards a joint customer. *Production Planning & Control*, 20 (2), 135–146.
- Lay, G. (2003a). Angebot von Betreibermodellen in der deutschen Investitionsgüterindustrie. *ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 98 (12), 676–680.
- Lay, G. (2003b). Betreiben statt Verkaufen. Häufigkeit des Angebots von Betreibermodellen in der deutschen Investitionsgüterindustrie. *Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung des Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung* (29), 1–12.
- Lay, G. (2007). *Betreibermodelle für Investitionsgüter. Verbreitung, Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren* (ISI-Schriftenreihe Innovationspotenziale). Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verl.
- Lay, G., Meier, H., Schramm, J. J. & Werding, A. (2003). Betreiben statt Verkaufen. Stand und Perspektiven neuer Geschäftsmodelle für den Maschinen- und Anlagenbau. *Industrie Management* (4), 9–13. Zugriff am 24.11.2016.

-
- Lay, G., Schroeter, M. & Biege, S. (2009). Service-based business concepts. A typology for business-to-business markets. *European Management Journal*, 27 (6), 442–455.
- Lazzarotto, B. O., Borchardt, M., Pereira, G. & Almeida, C. (2014). Analysis of management practices in performance-based outsourcing contracts. *Business Process Management Journal*, 20 (2), 178–194.
- Lefaix-Durand, A. & Kozak, R. (2010). Comparing Customer and Supplier Perceptions of Value Offerings. An Exploratory Assessment. *Journal of Business Market Management*, 4 (3), 129–150.
- Legewie, H. (1987). Interpretation und Validierung biographischer Interviews. In H. Thomae (Hrsg.), *Biographie und Psychologie* (S. 138–150). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Leins, J. (2004). Praxisbericht eines Betreibermodellprototypen. In H. Meier (Hrsg.), *Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle Im Maschinen- Und Anlagenbau. Vom Basisangebot Bis Zum Betreibermodell* (S. 327–350). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Lewis, M. A. & Roehrich, J. K. (2009). Contracts, relationships and integration: towards a model of the procurement of complex performance. *International Journal of Procurement Management*, 2 (2), 125.
- Liinamaa, J., Viljanen, M., Hurmerinta, A., Ivanova-Gongne, M., Luotola, H. & Gustafsson, M. (2016). Performance-based and functional contracting in value-based solution selling. *Industrial Marketing Management*, 59, 37–49.
- Lindberg, N. & Nordin, F. (2008). From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 292–300.
- Liu, A. H. & Leach, M. P. (2001). Developing Loyal Customers with a Value-adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (2), 147–156.
- Luotola, H., Hellström, M., Gustafsson, M. & Perminova-Harikoski, O. (2017a). Embracing uncertainty in value-based selling by means of design thinking. *Industrial Marketing Management*.
- Luotola, H., Ivanova-Gongne, M. & Liinamaa, J. (2017b). The Value-based Sales Approach—Design Process, Tools and Needed Capabilities to Create a Solution. In J. Vesalainen, K. Valkokari & M. Hellström (Hrsg.), *Practices for network management. In search of collaborative advantage* (S. 237–250). Cham: Palgrave Macmillan.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M. & Wilson, H. N. (2016). How Business Customers Judge Solutions. Solution Quality and Value in Use. *Journal of Marketing*, 80 (3), 96–120.
- Maiwald, K., Wieseke, J. & Everhartz, J. (2014). The Dark Side of Providing Industrial Product-service Systems – Perceived Risk as a key Challenge from a Customer-centric Point of View. *Procedia CIRP*, 16, 241–246.
- Markeset, T. & Kumar, U. (2005). Product support strategy. Conventional versus functional products. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 11 (1), 53–67.

- Martinez, V., Bastl, M., Kingston, J. & Evans, S. (2010). Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service providers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21 (4), 449–469.
- Mast, W. F. (2004). Pay on Production — langfristige Partnerschaft mit Verantwortungstransfer. In H. Meier (Hrsg.), *Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle Im Maschinen- Und Anlagenbau. Vom Basisangebot Bis Zum Betreibermodell* (S. 15–29). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Matthyssens, P. & Vandenbempt, K. (2008). Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 316–328.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim: Beltz Juventa Verlag.
- Meier, H. & Zuther, M. (2000). Innovative produktnahe Dienstleistungen in Kunden-Lieferanten-Netzwerken der Investitionsgüterindustrie. Betreibermodelle – Dienstleistungen mit Zukunftschancen. *wt Werkstattstechnik*, 90 (9), 375–380.
- Menguc, B., Auh, S. & Uslu, A. (2013). Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (1), 19–39.
- Moncrief, W. C. & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34 (1), 13–22.
- Mouzas, S. (2016). Performance based contracting in long-term supply relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 50–62.
- Mruck, K. & Mey, G. (2000). Qualitative Sozialforschung in Deutschland. *Forum: Qualitative Sozialforschung*, 1 (1), Art. 4.
- Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1 (2), 103–118.
- Neu, W. A. & Brown, S. W. (2005). Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms. *Journal of Service Research*, 8 (1), 3–17.
- Ng, I. C.L. & Ding, D. X. (2010). Outcome-based Contract Performance and Co-production in B2B Maintenance and Repair Service. *Proceedings of the 11th International Research Seminar in Services Management*.
- Ng, I. C.L., Ding, D. X. & Yip, N. (2013). Outcome-based contracts as new business model. The role of partnership and value-driven relational assets. *Industrial Marketing Management*, 42 (5), 730–743.
- Ng, I. C.L., Maull, R. & Yip, N. (2009). Outcome-based contracts as a driver for systems thinking and service-dominant logic in service science. Evidence from the defence industry. *European Management Journal*, 27 (6), 377–387.
- Ng, I. C.L. & Nudurupati, S. S. (2010). Outcome-based service contracts in the defence industry – mitigating the challenges. *Journal of Service Management*, 21 (5), 656–674.
- Ng, I. C.L., Parry, G., Smith, L., Maull, R. & Briscoe, G. (2012). Transitioning from a goods-dominant to a service-dominant logic. *Journal of Service Management*, 23 (3), 416–439.

-
- Ng, I. C.L. & Yip, N. (2009). Identifying risk and its impact on contracting through a benefit-based model framework in business to business contracting: Case of the defence industry. *Proceedings of the 19th CIRP Design Conference*, 207–215.
- Nguyen, T. D., Paswan, A. & Dubinsky, A. J. (2018). Allocation of Salespeople's resources for generating new sales opportunities across four types of customers. *Industrial Marketing Management*, 68, 114–131.
- Ning, J., Babich, V., Handley, J. & Keppo, J. (2018). Risk-Aversion and B2B Contracting under Asymmetric Information: Evidence from Managed Print Services. *Operations Research*, 66 (2), 392–408.
- Nordin, F., Kindström, D., Kowalkowski, C. & Rehme, J. (2011). The risks of providing services. *Journal of Service Management*, 22 (3), 390–408.
- Nowicki, D., Randall, W. S. & Gorod, A. (2010). A framework for performance based logistics: A system of systems approach. In I. Staff (Hrsg.), *2010 International Congress on Ultra Modern Telecommunications and Control Systems and Workshops* (S. 681–692). Moscow: IEEE.
- Nullmeier, F. M.E., Wynstra, F. & van Raaij, E. M. (2016). Outcome attributability in performance-based contracting. Roles and activities of the buying organization. *Industrial Marketing Management*.
- Nyberg, A. J., Maltarich, M. A., Abdulsalam, D. "D.", Essman, S. M. & Cragun, O. (2018). Collective Pay for Performance: A Cross-Disciplinary Review and Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44 (6), 2433–2472.
- O' Cass, A. & Ngo, L. V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 125–135.
- Oliva, R., Gebauer, H. & Brann, J. M. (2012). Separate or Integrate? Assessing the Impact of Separation Between Product and Service Business on Service Performance in Product Manufacturing Firms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19 (4), 309–334.
- Oliva, R. & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2), 160–172.
- Paesbrugghe, B., Rangarajan, D., Sharma, A., Syam, N. & Jha, S. (2017). Purchasing-driven sales: Matching sales strategies to the evolution of the purchasing function. *Industrial Marketing Management*, 62, 171–184.
- Paesbrugghe, B., Sharma, A., Rangarajan, D. & Syam, N. (2018). Personal selling and the purchasing function: where do we go from here? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38 (1), 123–143.
- Paiola, M., Saccani, N., Perona, M. & Gebauer, H. (2013). Moving from products to solutions. Strategic approaches for developing capabilities. *European Management Journal*, 31 (4), 390–409.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B. & Hulland, J. (2018). Review articles: purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46 (1), 1–5.

-
- Panagopoulos, N. G., Rapp, A. A. & Ogilvie, J. L. (2017). Salesperson Solution Involvement and Sales Performance. The Contingent Role of Supplier Firm and Customer–Supplier Relationship Characteristics. *Journal of Marketing*, 81 (4), 144–164.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Pautsch, P. (2008). Risikoanalyse von Betreibermodellen für Produktionsanlagen. *PPS Management* (1), 59–62.
- Payne, A. F., Frow, P. & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (4), 467–489.
- Pemer, F., Werr, A. & Bianchi, M. (2014). Purchasing professional services: A transaction cost view of the antecedents and consequences of purchasing formalization. *Industrial Marketing Management*, 43 (5), 840–849.
- Perreault, W. D. & Leigh, L. E. (1989). Reliability Of Nominal Data Based On Qualitative Judgements. *Journal of Marketing Research*, 26, 135–148.
- Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. & Welch, C. (2010). ‘Good’ case research in industrial marketing: Insights from research practice. *Industrial Marketing Management*, 39 (1), 109–117.
- Poland, B. D. (1995). Transcription Quality as an Aspect of Rigor in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 1 (3), 290–310.
- Präuer, A. (2005). Solutions Sourcing - Verlagerung umfassender Geschäftsprozesse. Partner mit Prozessverantwortung. *Beschaffung Aktuell*, 61 (4), 30–33.
- Raddats, C. & Easingwood, C. (2010). Services growth options for B2B product-centric businesses. *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1334–1345.
- Rajala, R., Töytäri, P. & Hervonen, T. (2015). Assessing Customer-Perceived Value in Industrial Service Systems. *Service Science*, 7 (3), 210–226.
- Randall, W. S., Pohlen, T. L. & Hanna, J. B. (2010). Evolving a theory of performance-based logistics using insights from service dominant logic. *Journal of Business Logistics*, 31 (2), 35–61.
- Rapaccini, M. (2015). Pricing strategies of service offerings in manufacturing companies. A literature review and empirical investigation. *Production Planning & Control*, 26 (14-15), 1247–1263.
- Rapaccini, M. & Visintin, F. (2014). Full service contracts in the printing industry: An empirical investigation of service definition. In S. Terzi (Hrsg.), *International ICE Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE), 2014* (S. 1–6). Piscataway, NJ: IEEE.
- Reckenfelderbäumer, M. (2003). Die Kalkulation von Betreibermodellen als zukünftige Herausforderung für das Controlling produktbegleitender Dienstleistungen. In S. Kinkel, P. J. Erceg & G. Lay (Hrsg.), *Controlling produktbegleitender Dienstleistungen* (S. 169–179). Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Reichertz, J. (2016). *Qualitative und interpretative Sozialforschung. Eine Einladung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

-
- Reinartz, W. J., Thomas, J. S. & Kumar, V. (2005). Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing*, 69 (1), 63–79.
- Reinartz, W. J. & Ulaga, W. (2008). How to sell services more profitably. *Harvard Business Review*, 86 (5), 90–6, 129.
- Rese, M. & Maiwald, K. (2011). Organizational Buying Behavior in Case of IPS2. In J. Hesselbach & C. Herrmann (Hrsg.), *Functional Thinking for Value Creation. Proceedings of the 3rd CIRP International Conference on Industrial Product Service Systems, Technische Universität Braunschweig, Braunschweig, Germany* (S. 338–343). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Reynolds, T. J. & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28 (1), 11–31.
- Roehrich, J. K. & Lewis, M. A. (2014). Procuring complex performance: implications for exchange governance complexity. *International Journal of Operations & Production Management*, 34 (2), 221–241.
- Roels, G., Karmarkar, U. S. & Carr, S. (2010). Contracting for Collaborative Services. *Management Science*, 56 (5), 849–863.
- Rolls-Royce. (2012). *Rolls-Royce celebrates 50th anniversary of Power-by-the-Hour*. Zugriff am 21.11.2016. Verfügbar unter <http://www.rolls-royce.com/media/press-releases/yr-2012/121030-the-hour.aspx>
- Roseira, C. & Brito, C. (2014). Managing Value Co-Creation Through Interfaces with Suppliers. *International Business Research*, 7 (4).
- Sampson, S. E. & Froehle, C. M. (2006). Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. *Production and Operations Management*, 15 (2), 329–343.
- Sandin, J. (2015). Procuring Industrial Service Solutions, Exploring Enablers for Co-creating Value. *Procedia CIRP*, 30, 7–12.
- Schaefers, T., Lawson, S. J. & Kukar-Kinney, M. (2016). How the burdens of ownership promote consumer usage of access-based services. *Marketing Letters*, 27 (3), 569–577.
- Schaeffer, E. (2018). *IoT-Trends 2018: Die Entwicklung zu „Industry X.0“*, Industry of Things. Verfügbar unter <https://www.industry-of-things.de/iot-trends-2018-die-entwicklung-zu-industry-x0-a-678101/>
- Schmitz, B., Satzger, G. & Gitzel, R. (2017). More Observations, More Variables or More Quality? - Data Acquisition Strategies to Enhance Uncertainty Analytics for Industrial Service Contracting. *Proceedings of International Conference on Exploring Services Science*.
- Schuh, G., Sauer, A., Schmidt, C., Schönung, M. & Spille, J. (2006). *Erfolg mit Betreibermodellen. Studie im Maschinen- und Anlagenbau*. Aachen: Laboratorium für Werkzeugmaschinen und Betriebslehre/ Forschungsinstitut für Rationalisierung.
- Schwegel, P. & Distler, F. (2015). Betreibermodelle in primären Leistungsbereichen von Krankenhäusern erfolgreich umsetzen. *KPMG Gesundheitsbarometer*, 8 (25), 25–26.

- SCOPE. (2017). *Contracting – eine ausgezeichnete Alternative*. Zugriff am 12.08.2018. Verfügbar unter <https://www.scope-online.de/hydraulik---pneumatik/-contracting---eine--ausgezeichnete-alternative-.htm>
- Seifert, P. (2004). Modulare Vertragskonzeption bis hin zur Realisierung von Betreibermodellen. In H. Meier (Hrsg.), *Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle Im Maschinen- Und Anlagenbau. Vom Basisangebot Bis Zum Betreibermodell* (S. 243–267). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Selviaridis, K. & Norrman, A. (2014). Performance-based contracting in service supply chains. A service provider risk perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19 (2), 153–172.
- Selviaridis, K. & Norrman, A. (2015). Performance-based contracting for advanced logistics services. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45 (6), 592–617.
- Selviaridis, K. & Wynstra, F. (2015). Performance-based contracting. A literature review and future research directions. *International Journal of Production Research*, 53 (12), 3505–3540.
- Sharma, A. & Iyer, G. R. (2011). Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions? *Industrial Marketing Management*, 40 (5), 723–729.
- Sharma, A., Iyer, G. R. & Evanschitzky, H. (2008). Personal Selling of High-Technology Products. The Solution-Selling Imperative. *Journal of Relationship Marketing*, 7 (3), 287–308.
- Shepherd, C. & Ahmed, P. K. (2000). From product innovation to solutions innovation. A new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, 3 (2), 100–106.
- Silver, C. & Lewins, A. (2014). *Using software in qualitative research. A step-by-step guide*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Smith, D. J. (2013). Power-by-the-hour. The role of technology in reshaping business strategy at Rolls-Royce. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25 (8), 987–1007.
- Spath, D. & Demuß, L. (2001). Betreibermodelle für den Maschinen- und Anlagenbau. Chancen und Risiken einer komplexen Kunden- Lieferanten-Beziehung. *ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (1-2), 35–39.
- Spath, D., Nesges, D. & Demuß, L. (2002). Die Fabrik in der Fabrik. Wie Betreiberkonzepte die Maschinen- und Anlagennutzung rationalisieren. *New Management*, 71 (3), 44–50.
- Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Juventa Verlag.
- Stentoft Arlbjørn, J. & Vagn Freytag, P. (2012). Public procurement vs private purchasing. *International Journal of Public Sector Management*, 25 (3), 203–220.
- Stoppel, E. & Roth, S. (2015). Consequences of usage-based pricing in industrial markets. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14 (3), 140–154.
- Stoppel, E. & Roth, S. (2017). The conceptualization of pricing schemes. From product-centric to customer-centric value approaches. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16 (1), 76–90.

-
- Storbacka, K. (2011). A solution business model. Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40 (5), 699–711.
- Storbacka, K., Polsa, P. & Sääksjärvi, M. (2011). Management Practices in Solution Sales-A Multilevel and Cross-Functional Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (1), 35–54.
- Storbacka, K., Windahl, C., Nenonen, S. & Salonen, A. (2013). Solution business models. Transformation along four continua. *Industrial Marketing Management*, 42 (5), 705–716.
- Story, V. M., Raddats, C., Burton, J., Zolkiewski, J. & Baines, T. (2017). Capabilities for advanced services. A multi-actor perspective. *Industrial Marketing Management*, 60, 54–68.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (2003). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Stremersch, S., Wuyts, S. & Frambach, R. T. (2001). The Purchasing of Full-Service Contracts. *Industrial Marketing Management*, 30 (1), 1–12.
- Sumo, R., van der Valk, W., Duysters, G. & van Weele, A. J. (2016). Using performance-based contracts to foster innovation in outsourced service delivery. *Industrial Marketing Management*, 59, 12–24.
- Tazelaar, F. & Snijders, C. (2013). Operational risk assessments by supply chain professionals: Process and performance. *Journal of Operations Management*, 31 (1-2), 37–51.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A. & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, 12–21.
- Terho, H., Eggert, A., Ulaga, W., Haas, A. & Böhm, E. (2017). Selling Value in Business Markets. Individual and Organizational Factors for Turning the Idea into Action. *Industrial Marketing Management*, 66, 42–55.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 174–185.
- Terho, H. & Jalkala, A. (2017). Customer reference marketing: Conceptualization, measurement and link to selling performance. *Industrial Marketing Management*, 64, 175–186.
- Thomin, P. (2015). *Geschäftsmodelle an der Schwelle zu Industrie 4.0*. Zugriff am 22.11.2016. Verfügbar unter <http://industrie40.vdma.org/article/-/articleview/8352751>
- Thomin, P. (2016). *Industrie 4.0-Geschäftsmodelle*. Forum Industrie 4.0, Frankfurt.
- Tillmanns, S., ter Hofstede, F., Krafft, M. & Goetz, O. (2017). How to Separate the Wheat from the Chaff. Improved Variable Selection for New Customer Acquisition. *Journal of Marketing*, 81 (2), 99–113.
- Töllner, A., Blut, M. & Holzmüller, H. H. (2011). Customer solutions in the capital goods industry. Examining the impact of the buying center. *Industrial Marketing Management*, 40 (5), 712–722.

- Töytäri, P., Keränen, J. & Rajala, R. (2017). Barriers to implementing value-based pricing in industrial markets: A micro-foundations perspective. *Journal of Business Research*, 76, 237–246.
- Töytäri, P. & Rajala, R. (2015). Value-based selling. An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 101–112.
- Töytäri, P., Rajala, R. & Alejandro, T. B. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47, 53–64.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16 (10), 837–851.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking Customer Solutions. From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71 (3), 1–17.
- Uлага, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32 (8), 677–693.
- Uлага, W. & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships. Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70 (1), 119–136.
- Uлага, W. & Kohli, A. K. (2018). The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management*, 69, 161–168.
- Uлага, W. & Loveland, J. M. (2014). Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms. Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force. *Industrial Marketing Management*, 43 (1), 113–125.
- Uлага, W. & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid Offerings. How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*, 75 (6), 5–23.
- Valtakoski, A. (2017). Explaining servitization failure and deservitization: A knowledge-based perspective. *Industrial Marketing Management*, 60, 138–150.
- Van der Valk, W. & Rozemeijer, F. (2009). Buying business services: towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing*, 23 (1), 3–10.
- Van Husen, C. (2016). Systematische Entwicklung transformierter Leistungen. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Servicetransformation* (S. 333–350). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Vandermerwe, S. & Rada, J. (1988). Servitization of business. Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6 (4), 314–324.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic. Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1–10.
- Vbw. (2014). *Dienstleistungspotenziale im Rahmen von Industrie 4.0*. München: Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.
- Velamuri, V. K., Neyer, A.-K. & Möslin, K. M. (2011). Hybrid value creation. A systematic review of an evolving research area. *Journal für Betriebswirtschaft*, 61 (1), 3–35.

-
- Viio, P. & Grönroos, C. (2014). Value-based sales process adaptation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 43 (6), 1085–1095.
- Viio, P. & Grönroos, C. (2016). How buyer–seller relationship orientation affects adaptation of sales processes to the buying process. *Industrial Marketing Management*, 52, 37–46.
- Visintin, F. (2012). Providing integrated solutions in the professional printing industry. The case of Océ. *Computers in Industry*, 63 (4), 379–388.
- Von Garrel, J. & Dengler, T. (2010). Typologie Industrieller Betreibermodelle. *ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 105 (1-2), 73–79.
- Von Garrel, J., Dengler, T. & Seeger, J. (2009). Industrielle Betreibermodelle. In M. Schenk & C. M. Schlick (Hrsg.), *Industrielle Dienstleistungen und Internationalisierung* (S. 267–330). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Von Itzenplitz, F. (2013). Fördertechnik muss einwandfrei funktionieren. Fullservice-Modelle in der Logistikbranche. *Hebezeuge Fördermittel*, 53 (10), 534–535.
- Von Itzenplitz, F. (2014). Fullservice- und Betreibermodelle im Anlagenbau. In M. Eßig & A. H. Glas (Hrsg.), *Performance Based Logistics. Innovatives Beschaffungsmanagement für die Streitkräfte* (S. 351–363). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Webb, R. A., Williamson, M. G. & Zhang, Y. M. (2013). Productivity-Target Difficulty, Target-Based Pay, and Outside-the-Box Thinking. *The Accounting Review*, 88 (4), 1433–1457.
- Webster, F. E. & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36 (2), 12.
- Weißfloch, U. & Geldermann, J. (2016). Assessment of product-service systems for increasing the energy efficiency of compressed air systems. *European Journal of Industrial Engineering*, 10 (3), 341.
- Whipple, J. M., Lynch, D. F. & Nyaga, G. N. (2010). A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management*, 39 (3), 507–518.
- Wiendahl, H.-P. & Harms, T. (2001). Betreibermodelle. Ein Ansatz zur Verfügbarkeitssteigerung komplexer Produktionsanlagen. *ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 96 (6), 324–327.
- Wieseke, J., Alavi, S., Habel, J., Schmitz, C. & Brüggemann, F. (2016). The ambivalent role of variable compensation in industrial servitization. *Proceedings of the 45th European Marketing Academy (EMAC) Annual Conference, Oslo*.
- Wildemann, H. (2004). Betreibermodelle und Pay-on-Production-Konzepte: Modeerscheinung oder nachhaltiger Beitrag zur Gestaltung der Wertschöpfungskette? In H. Luczak (Hrsg.), *Betriebliche Tertiarisierung* (S. 327–357). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Wildemann, H. (2005). Betreibermodelle: ein Beitrag zur Steigerung der Flexibilität von Unternehmen? In B. Kaluza & S. Behrens (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen* (Technological economics, Bd. 60, S. 137–152). Berlin: Schmidt.

-
- Windahl, C., Andersson, P., Berggren, C. & Nehler, C. (2004). Manufacturing firms and integrated solutions. Characteristics and implications. *European Journal of Innovation Management*, 7 (3), 218–228.
- Windahl, C. & Lakemond, N. (2006). Developing integrated solutions. The importance of relationships within the network. *Industrial Marketing Management*, 35 (7), 806–818.
- Windahl, C. & Lakemond, N. (2010). Integrated solutions from a service-centered perspective. Applicability and limitations in the capital goods industry. *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1278–1290.
- Windler, K., Jüttner, U., Michel, S., Maklan, S. & Macdonald, E. K. (2017). Identifying the right solution customers: A managerial methodology. *Industrial Marketing Management*, 60, 173–186.
- Wise, R. & Baumgartner, P. (1999). Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing. *Harvard Business Review*, 77 (5), 133–141.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen* (Campus Forschung, Bd. 322). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227–255). Weinheim: Beltz Juventa Verlag.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum: Qualitative Sozialforschung*, 1 (1), Art. 22.
- Worm, S., Bharadwaj, S. G., Ulaga, W. & Reinartz, W. J. (2017). When and why do customer solutions pay off in business markets? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (4), 490–512.
- Wynstra, F., Rooks, G. & Snijders, C. (2018). How is service procurement different from goods procurement? Exploring ex ante costs and ex post problems in IT procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24 (2), 83–94.
- Wynstra, F., Spring, M. & Schoenherr, T. (2015). Service triads. A research agenda for buyer–supplier–customer triads in business services. *Journal of Operations Management*, 35, 1–20.
- Zhang, W. & Banerji, S. (2017). Challenges of servitization. A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*.
- Ziaee Bigdeli, A., Baines, T., Bustinza, O. F. & Guang Shi, V. (2017). Organisational change towards servitization. A theoretical framework. *Competitiveness Review*, 27 (1), 12–39.
- Zollenkop, M. & Lässig, R. (2016). Digitalisierung im Industriegütergeschäft. In D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani & M. Jünger (Hrsg.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices* (Bd. 11, S. 59–95). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Zoltners, A. A., Sinha, P. & Lorimer, S. E. (2012). Breaking the Sales Force Incentive Addiction: A Balanced Approach to Sales Force Effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (2), 171–186.

Zuther, M. (2004). Flexible Konfiguration von Betreibernetzwerken. In H. Meier (Hrsg.), *Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle Im Maschinen- Und Anlagenbau. Vom Basisangebot Bis Zum Betreibermodell* (S. 175–189). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.