Controlling & Business Analytics
Herausgegeben von Prof. Dr. Mischa Seiter und Prof. Dr. Mathias Klier

Oliver Treusch

Wie smarte, konnektive Leistungen die Verhandlungsmacht der Kunden verändern

Einblicke aus dem Maschinen- und Anlagenbau

Nomos Vahlen

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Die Reihe „Controlling & Business Analytics“ wird herausgegeben von

Prof. Dr. Mischa Seiter, Universität Ulm
Prof. Dr. Mathias Klier, Universität Ulm

Gründungsherausgeber:
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Universität Stuttgart
Prof. Dr. Thomas Reichmann, Universität Dortmund

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Oliver Treusch

Wie smarte, konnektive Leistungen die Verhandlungsmacht der Kunden verändern

Einblicke aus dem Maschinen- und Anlagenbau

Nomos Vahlen

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Onlineversion
Nomos eLibrary

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

ISBN 978-3-8487-8267-3 (Print)
ISBN 978-3-7489-2067-0 (ePDF)

Die Schriftenreihe „Controlling & Business Analytics" lag bis 2016 federführend bei den Gründungsherausgebern und erschien unter dem Titel „Controlling Praxis".

1. Auflage 2021
© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Geleitwort zur Dissertation von Oliver Treusch

Gerade feiert das Konzept „Industrie 4.0“ einen runden Geburtstag und noch immer geht es um seine Umsetzung! Im Wesentlichen steht „Industrie 4.0“ für die digitale Transformation der produzierenden Industrie. Ein wesentlicher Baustein hierzu ist die Einführung von „Smart Products“.

Smarte, konnektive Leistungen – so der typische Versuch einer Übersetzung – sind solche Produkte, die mittels Anbindung über Internettechnologien den Zugriff auf Kundendaten ermöglichen. Im Falle der betrachteten Investitionsgüter sind dies in der Regel mindestens Maschinendaten, die Auskunft über die Art und Weise der Maschinennutzung geben.

Die übermittelten Daten ermöglichen verbesserte oder neue Dienstleistungen, die ohne Daten überhaupt nicht möglich gewesen wären. Ein gängiges Beispiel ist die viel diskutierte Predictive Maintenance. Die Folge ist eine stärkere Kundenintegration und damit auch eine bessere Kundenbindung. Nicht zuletzt deshalb sieht der deutsche Maschinen- und Anlagenbau in smarten, konnektiven Produkten die Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Die Beurteilung von smarten, konnektiven Produkten ist für den Kunden nicht trivial. So können Angebote verschiedener Hersteller nicht mehr einfach anhand von technologischen Leistungsdaten verglichen werden. Vielmehr müssen die Effekte der neuartigen Dienstleistungen berücksichtigt werden – und zwar nicht nur der tatsächlich beanspruchten, sondern auch jene, die im Laufe des Lebenszyklus der Maschinen noch genutzt werden könnten.

Das hat gewichtige Folgen und Herr Treusch betrachtet diese durch die nach wie vor aktuelle Perspektive von Porters Branchenstrukturanalyse. Konkret stellt er sich der gewichtigen Frage, wie smarte, konnektive Leistungen die Verhandlungsmacht der Kunden von Industriegüteranbietern des Maschinen- und Anlagenbaus verändern.

Ich empfehle die Arbeit von Oliver Treusch all jenen, die sich mit der digitalen Transformation der produzierenden Industrie befassen, sei es aus Sicht des Anbieters oder aus Sicht des Nachfragers. Sie werden wissenschaftlich erarbeitete sowie praktisch umsetzbare Empfehlungen vorfinden!

Ulm, im April 2021

Prof. Dr. Mischa Seiter

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis 13

Tabellenverzeichnis 15

Abkürzungsverzeichnis 19

Dankesworte 21

Zusammenfassung 23

1. Einleitung 25

2. Begrifflicher Bezugsrahmen 35

3. Perspektiven der strategischen Erfolgsforschung 75

4. Entwicklung des theoriebasierten Erklärungsmodells 99

5. Empirische Prüfung des theoriebasierten Erklärungsmodells 135

6. Handlungsempfehlungen 225

7. Schlussbetrachtung 253

Anhang 265

Literaturverzeichnis 273

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 13

Tabellenverzeichnis 15

Abkürzungsverzeichnis 19

Dankesworte 21

Zusammenfassung 23

1. Einleitung 25

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage 25
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise 28
1.3 Aufbau der Arbeit 32

2. Begrifflicher Bezugsrahmen 35

2.1 Vorgehen zur Entwicklung des begrifflichen Bezugsrahmens 35
2.2 Definition: Kunde 36
2.3 Definition: Verhandlung 36
2.4 Definition: Industrielle Verhandlungen 40
2.5 Definition: Verhandlungsmacht 48
2.6 Definition: Industrie 4.0, Industrial Internet und das Internet of Things 54
2.7 Definition: Das smarte, konnektive Produkt 65

3. Perspektiven der strategischen Erfolgsforschung 75

3.1 Ressourcenorientierte Perspektive 75
3.2 Transaktionskostenorientierte Perspektive 79
3.3 Branchenorientierte Perspektive 81
3.3.1 SCP-Paradigma der Industrieökonomie 82
3.3.2 Porter's Five Forces – Branchenstrukturanalyse 86
3.3.3 Branchenorientierte Perspektive und generische Strategien 93

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

3.3.4 Kritische Würdigung der branchenorientierten Perspektive 97

4. Entwicklung des theoriebasierten Erklärungsmodells 99

4.1 Zielsetzung und Aufbau des Kapitels 99

4.2 Vorgehen zur Entwicklung des theoriebasierten Erklärungsmodells 100

4.3 Entwicklung des übergeordneten theoretischen Bezugsrahmens (Strukturmodell) 101

4.4 Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens der Konstrukte (Messmodelle) 106

4.4.1 Konstrukt der Kundenkonzentration 106

4.4.2 Konstrukt der Produktdifferenzierung 107

4.4.3 Konstrukt der Wechselkosten 118

4.4.4 Konstrukt der Preisempfindlichkeit der Kunden 125

4.4.5 Konstrukt der Gefahr von Rückwärtsintegration 127

4.4.6 Konstrukt der Markttransparenz 130

4.5 Zusammenfassung des Erklärungsmodells 132

5. Empirische Prüfung des theoriebasierten Erklärungsmodells 135

5.1 Zielsetzung und Aufbau des Kapitels 135

5.2 Vorgehen der empirischen Prüfung 135

5.3 Grundlagen der statistischen Analysemethode 136

5.3.1 Auswahl der statistischen Analysemethode 136

5.3.2 Aufbau von Strukturgleichungsmodellen 136

5.3.3 Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung 143

5.3.4 Evaluation von PLS-SEM-Ergebnissen 146

5.4 Operationalisierung der Variablen 167

5.4.1 Der Operationalisierungsprozess 167

5.4.2 Kundenkonzentration 168

5.4.3 Produktdifferenzierung 171

5.4.4 Wechselkosten 176

5.4.5 Preisempfindlichkeit der Kunden 179

5.4.6 Gefahr von Rückwärtsintegration 180

5.4.7 Markttransparenz 181

5.4.8 Konnektivität 182

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

5.4.9 Verhandlungsmacht der Kunden 183
5.4.10 Kontrollvariablen 184
5.4.11 Zusammenfassung des Modells 188
5.5 Datenerhebung 189
5.5.1 Entwicklung des Fragebogens 189
5.5.2 Untersuchungsobjekte und Datenerhebung 192
5.5.3 Überprüfung von Fehlerquellen und Verzerrungen 194
5.6 Datenanalyse und Ergebnisse der empirischen Untersuchung 196
5.6.1 Vorbereitung der Datenanalyse 196
5.6.2 Durchführung der Datenanalyse 199
5.6.3 Evaluation der Messmodelle 200
5.6.4 Evaluation des Strukturmodells 208
5.6.5 Hypothesenprüfung 216
5.6.6 Ergebnisdiskussion 219

6. Handlungsempfehlungen 225
6.1 Zielsetzung und Vorgehen der Entwicklung der Handlungsempfehlungen 225
6.2 Methodische Grundlagen der explorativen Datenanalyse zur Ableitung von Handlungsempfehlungen 226
6.3 Explorative Datenanalyse 229
6.3.1 Explorative Analyse der Produktdifferenzierung 229
6.3.2 Explorative Analyse der Wechselkosten 232
6.4 Handlungsempfehlungen der Einflussfaktoren 235
6.4.1 Handlungsempfehlungen zur Kundenkonzentration 235
6.4.2 Handlungsempfehlungen zur Produktdifferenzierung 235
6.4.3 Handlungsempfehlungen zu Wechselkosten 242
6.4.4 Handlungsempfehlungen zur Preisempfindlichkeit 248
6.4.5 Handlungsempfehlungen zur Gefahr der Rückwärtsintegration 250
6.4.6 Handlungsempfehlungen zur Markttransparenz 250

7. Schlussbetrachtung 253
7.1 Ergebniszusammenfassung 253
7.2 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf 26

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Anhang 265

Literaturverzeichnis 273

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wissenschaftliche Teilziele der Untersuchung	29
Abbildung 2:	Forschungsprozess und Forschungsdesign im Überblick	31
Abbildung 3:	Aufbau der Arbeit im Überblick	33
Abbildung 4:	Gemeinsamkeiten und Elemente von Verhandlungen	38
Abbildung 5:	Abgrenzung von Geschäftstypen im Industriegütermarketing	41
Abbildung 6:	Verhandlungsphase in ausgewählten Phasenmodellen des Vermarktungsprozesses von Industriegütern	44
Abbildung 7:	Machterlangung, -einsatz und -wirkung	52
Abbildung 8:	Die vier Stufen der industriellen Revolution	55
Abbildung 9:	„5C level architecture“ für die Implementierung von CPS in Fertigungssystemen	62
Abbildung 10:	Aufbau smarter, konnektiver Produkte	66
Abbildung 11:	Technologieinfrastruktur konnektiver Produkte	69
Abbildung 12:	Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma nach MASON und BAIN	83
Abbildung 13:	Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma nach SCHERER	85
Abbildung 14:	Weiterentwicklung des Structure-Conduct-Performance-Paradigmas durch PORTER	86
Abbildung 15:	Die fünf Wettbewerbskräfte nach PORTER	87

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Abbildung 16:	Verhältnis von Aus- und Eintrittsbarrieren sowie dessen Wirkung auf die Profitabilität	89
Abbildung 17:	Drei generische Wettbewerbsstrategien	94
Abbildung 18:	Einflussfaktoren und Konstrukte der Verhandlungsmacht der Kunden	103
Abbildung 19:	Herleitung der Grundhypothese	105
Abbildung 20:	Produktdifferenzierungsmodell nach HOMBURG	108
Abbildung 21:	Commitment-Trust-Theorie nach MORGAN und HUNT	115
Abbildung 22:	Zusammenhang zwischen Wechselkosten und Wechselbarrieren	120
Abbildung 23:	Typologisierung von Wechselkosten anhand von drei Oberkategorien	125
Abbildung 24:	Erklärungsmodell der Untersuchung	133
Abbildung 25:	Aufbau von Strukturgleichungsmodellen	138
Abbildung 26:	Reflektives Messmodell	139
Abbildung 27:	Formatives Messmodell	140
Abbildung 28:	Kategorialer Moderatoreffekt	162
Abbildung 29:	Prüfschema des MICOM Verfahrens	165
Abbildung 30:	Operationalisierungsprozess	167
Abbildung 31:	Berechnungs- und Bewertungssystematik im Rahmen der ABC-Analyse	171
Abbildung 32:	Das vollständige Untersuchungsmodell	188

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Verhandlungsphase im Vermarktungsprozess von Industriegütern nach GEIGER	46
Tabelle 2:	Zusammenfassung der ressourcenorientierten Perspektive	78
Tabelle 3:	Zusammenfassung der transaktionskostenorientierten Perspektive	81
Tabelle 4:	Überblick über Voraussetzungen für die Umsetzung der Strategietypen	95
Tabelle 5:	Zusammenfassung der branchenorientierten Perspektive	96
Tabelle 6:	Klassifizierte Zusatzdienstleistungen	111
Tabelle 7:	Organisations- und Koordinationsproblem der vertikalen Integration	129
Tabelle 8:	Richtlinien zur Spezifikation des Messmodells	142
Tabelle 9:	Prüfschema für reflektive Messmodelle	160
Tabelle 10:	Prüfschema für formative Messmodelle	160
Tabelle 11:	Prüfschema für das Strukturmodell	161
Tabelle 12:	Prüfschema für die Multigruppenanalyse	167
Tabelle 13:	Operationalisierung der Kundenkonzentration	171
Tabelle 14:	Operationalisierung der Produktdifferenzierung	172
Tabelle 15:	Index der Produktdifferenzierung	176
Tabelle 16:	Operationalisierung der Wechselkosten	176

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Tabelle 17:	Index der Wechselkosten	179
Tabelle 18:	Operationalisierung der Preisempfindlichkeit	180
Tabelle 19:	Operationalisierung der Gefahr von Rückwärtsintegration	181
Tabelle 20:	Operationalisierung der Markttransparenz	182
Tabelle 21:	Operationalisierung der Konnektivität	183
Tabelle 22:	Operationalisierung der Verhandlungsmacht der Kunden	184
Tabelle 23:	Operationalisierung der Kontrollvariablen	187
Tabelle 24:	Empfehlungen zur Mindeststichprobengröße bei der PLS-SEM bei einer Teststärke von 80%	198
Tabelle 25:	Prüfschema für reflektive Messmodelle	200
Tabelle 26:	Ergebniszusammenfassung für das reflektiv s pezifizierte Messmodell (Gesamtmodell)	202
Tabelle 27:	HTMT-Verhältnisse (Gesamtmodell)	202
Tabelle 28:	Ergebniszusammenfassung für das reflektiv spezifizierte Messmodell (Gruppe Konnektiv)	203
Tabelle 29:	HTMT-Verhältnisse (Gruppe Konnektiv)	203
Tabelle 30:	Ergebniszusammenfassung für das reflektiv spezifizierte Messmodell (Gruppe Nicht konnektiv)	204
Tabelle 31:	HTMT-Verhältnisse (Gruppe nicht Konnektiv)	204
Tabelle 32:	Prüfschema für formative Messmodelle	205
Tabelle 33:	Ergebniszusammenfassung für das formativ spezifizierte Messmodell (Gesamtmodell)	207
Tabelle 34:	Ergebniszusammenfassung für das formativ spezifizierte Messmodell (Gruppe Konnektiv)	208

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Tabelle 35:	Ergebniszusammenfassung für das formativ spezifizierte Messmodell (Gruppe Nicht konnektiv)	208
Tabelle 36:	Prüfschema für das Strukturmodell	209
Tabelle 37:	Ergebniszusammenfassung für das Strukturmodell mit KV (Gesamtmodell)	210
Tabelle 38:	Ergebniszusammenfassung für das Strukturmodell ohne KV (Gesamtmodell)	211
Tabelle 39:	Ergebniszusammenfassung für das Strukturmodell mit KV (Gruppe Konnektiv)	212
Tabelle 40:	Ergebniszusammenfassung für das Strukturmodell ohne KV (Gruppe Konnektiv)	212
Tabelle 41:	Ergebniszusammenfassung für das Strukturmodell mit KV (Gruppe Nicht konnektiv)	213
Tabelle 42:	Ergebniszusammenfassung für das Strukturmodell ohne KV (Gruppe Nicht konnektiv)	214
Tabelle 43:	Prüfschema für die Multigruppenanalyse	215
Tabelle 44:	Ergebniszusammenfassung für den Permutationstest zur kompositionellen Invarianz	215
Tabelle 45:	Ergebniszusammenfassung für die Multigruppenanalyse	216
Tabelle 46:	Zusammenfassung der Hypothesenüberprüfung	219
Tabelle 47:	Prüfschema des t-Tests von Mittelwerten für unabhängige Stichproben	229
Tabelle 48:	Explorative Analyse der Produktdifferenzierung	231
Tabelle 49:	Effektgrößen (Produktdifferenzierung)	231
Tabelle 50:	Explorative Analyse der Wechselkosten	233
Tabelle 51:	Effektgrößen (Wechselkosten)	233

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Abkürzungsverzeichnis

acatech	Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
ANP KOST	Anpassungskosten
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien
BATNA	Best Alternative To a Negotiated Agreement
BEW KOST	Bewertungskosten
CDO	Chief Digital Officer
CMM	Coordinate-measuring machine
CPS	Cyber Physical Systems
ERP	Enterprise Resource Planning
GEF RÜCK	Gefahr der RÜckwärtsintegration
HTMT	Heterotrait-Monotrait
IIC	Industrial Internet Consortium
IoT	Internet of Things
KONN	Anbieter smarter, konnektiver Leistungen
KU BEZ	Kundenbeziehung
KU KON	Kundenkonzentration
LEIS KOST	Leistungsbezogene Verlustkosten
LERN KOST	Lernkosten
LERN ANP KOST	Lern- und Anpassungskosten
MAR REP	Marke und Reputation
MARKTTRANS	Markttransparenz
MbV	Market-based View
MDE	Maschinendatenerfassung
MES	Manufacturing Execution System
MICOM	Measurement Invariance of Composite Models
MON KOST	Monetäre Verlustkosten
OEM	Original Equipment Manufacturer
OLS	Ordinary Least Squares

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

OPC UA	Open Platform Communications Unified Architecture
QR	Quasirente
PLM	Product Lifecycle Management
PREISEMPF	Preisempfindlichkeit
PRO AN	Produktanreicherung
PRO DIFF	Produktdifferenzierung
PRO KERN	Produktkern
RbV	Resource-based View
RFID	Radio Frequency Identification
RPA	Robotic Process Automation
SCI	Supply Chain Integration
SCP	Structure-Conduct-Performance
SEM	Strukturgleichungsmodellierung
TCE	Transaction Cost Economics
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.
VIF	Varianzinflationsfaktor
VMK	Verhandlungsmacht der Kunden
WEKO	Wechselkosten
WIR KOST	Wirtschaftliche Risikokosten
ZU DL	Zusatzdienstleistungen
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V.

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Dankesworte

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mich bei der Anfertigung meiner Dissertation unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt zuallererst meinem Doktorvater Prof. Dr. Mischa Seiter für die Betreuung und Zusammenarbeit. Ebenso möchte ich mich bei Prof. Dr. Mathias Klier für seine Unterstützung bedanken.

Weiterhin bedanke ich mich bei meinen Kollegen des International Performance Research Institutes sowie der Universität Ulm für den inspirierenden fachlichen Austausch.

Besonders möchte ich mich an dieser Stelle bei Dr. Christoph Bayrle, Dr. Annette Felgenhauer, Dr. Marcel Gebhardt, Dr. Timo Maurer, Dr. Marc Rusch und Fabian Schüler für die zahlreichen Gespräche, Diskussionen und Impulse bedanken.

Zu guter Letzt möchte ich mich ganz herzlich bei meinen Eltern, meiner Frau und meiner gesamten Familie für die aufopferungsvolle Unterstützung und ihr Interesse in meine Arbeit bedanken.

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

Zusammenfassung

Die digitale Transformation revolutioniert das Leistungsangebot von Unternehmen. Neuartige smarte, konnektive Produkte bieten einen hohen Funktionsumfang und Potenziale für Smart Services, sodass sich neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln. Diese smarten, konnektiven Leistungen verändern die Branchenstrukturen und stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen im Wettbewerb. Das grundlegende Konzept zur Analyse der Branchenstruktur ist die Branchenstrukturanalyse nach *PORTER* (Porter's Five Forces). Es wird angenommen, dass die Strukturmerkmale einer Branche die Intensität des Wettbewerbs innerhalb dieser Branche und somit die Wettbewerbsfähigkeit bestimmen. Allerdings wurde das Konzept noch nicht umfassend operationalisiert und empirisch auf die wettbewerbsseitigen Veränderungen im Zuge der digitalen Transformation untersucht.

Diese Veränderungen durch smarte, konnektive Leistungen im Strukturmerkmal der Verhandlungsmacht der Kunden von Industriegüteranbietern stehen im Fokus dieser Arbeit. Das übergeordnete Ziel der Untersuchung ist es zu verstehen, inwiefern smarte, konnektive Leistungen die Verhandlungsmacht der Kunden von Industriegüteranbietern beeinflussen. Von besonderem Interesse sind hierbei die einzelnen Einflussfaktoren auf die Verhandlungsmacht der Kunden. Zunächst wird ein theoretisches Erklärungsmodell aufgestellt. Die einzelnen Einflussfaktoren auf die Verhandlungsmacht der Kunden werden operationalisiert. Das Erklärungsmodell wird anschließend auf Basis erhobener Daten von Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus und der Automationstechnik empirisch geprüft. Hierzu werden die Unternehmen in zwei Gruppen eingeteilt; in die Gruppe von Anbietern konnektiver Leistungen und die Gruppe Anbieter konventioneller Leistungen. Über den Vergleich beider Gruppen werden gruppenspezifische Unterschiede festgestellt. Die Ergebnisse liefern Anhaltspunkte, dass das Angebot smarter, konnektiver Leistungen die Verhandlungsmacht der Kunden reduzieren kann. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen schließlich in Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis ein. Diese orientieren sich an den einzelnen Einflussfaktoren der Verhandlungsmacht der Kunden. Es werden zahlreiche Steuerungsmöglichkeiten aufgezeigt, insbesondere in der Produktdifferenzierung und den Wechselkosten.

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

https://www.nomos-shop.de/isbn/978-3-8487-8267-3

© NOMOS Verlagsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.