

Simone Schmidt

**Delegation von Preiskompetenz
an den Verkaufsaußendienst**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Kundenmanagement & Electronic Commerce

Herausgegeben von

Professor Dr. Manfred Krafft

Universität Münster

Neue, interaktive Medien und die damit einhergehenden Möglichkeiten, einzelne Kundenbeziehungen datengeschützt optimal zu gestalten, verändern die wissenschaftliche und unternehmerische Landschaft nachhaltig. Mit dieser Schriftenreihe wird ein Forum für innovative und anspruchsvolle Beiträge geschaffen, die sich mit Fragen des Customer Relationship Management, des Direktmarketing, des Electronic Commerce, der marktorientierten Unternehmensführung und des Vertriebsmanagements auseinandersetzen.

Simone Schmidt

Delegation von Preiskompetenz an den Verkaufsaußendienst

Eine empirische Analyse
ausgewählter Determinanten
und Gestaltungsmöglichkeiten

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Krafft

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

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

Dissertation Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 2007

D6

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Loyal

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



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

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

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0958-9

Geleitwort

Unter den vier traditionellen Marketing-Mix-Instrumenten kommt der Preispolitik eine Sonderstellung zu. Hervorzuheben ist zum einen die ambivalente Wirkung dieses Instruments, da höhere Preise mit dem Absatz grundsätzlich negativ korrelieren, zugleich aber auch den Umsatzerlös steigern. Zum anderen ist festzustellen, dass gewerbliche ebenso wie Endkunden zunehmend preissensibel sind und deutlich unterschiedliche Zahlungsbereitschaften aufweisen. Sofern ein Anbieter in der Kommunikation und Distribution mit Verkaufsaußendienstmitarbeitern (VADM) arbeitet, verfügen diese Verkäufer gegenüber der Vertriebs- und Geschäftsleitung häufig über einen Wissensvorsprung und können somit die Zahlungsbereitschaft der Kunden besser einschätzen. Zudem ist es ihnen möglich, dieses Wissen in Verhandlungen zu nutzen, um im Sinne der Unternehmensziele optimale Konditionen auszuhandeln. Allerdings kann eine weitreichende Delegation von Preiskompetenz die VADM dazu verleiten, anstrengende Verkaufsbemühungen durch eine voreilige Gewährung von Preisnachlässen zu substituieren – dabei wird also der persönliche Nutzen der VADM zu Lasten des Unternehmens verfolgt.

Zur Frage der Delegation von Preiskompetenz gibt es bereits einige theoretische und sehr wenige empirische Studien – diese widmen sich allerdings nur ausgewählten Teilaspekten, und sind zudem verhältnismäßig alt. Neuere Entwicklungen wie das Verfolgen eines systematischen Customer Relationship Managements (CRM) oder der Einsatz moderner Informationstechnologien zur Außendienststeuerung sind in diesem Zusammenhang bisher völlig unerforscht, obwohl diese Konzepte und Technologien höchst wahrscheinlich zur Reduzierung von Informationsasymmetrien zwischen Kunden, VADM und Vertriebsleitung beitragen. Des Weiteren ist aus Sicht der unternehmerischen Praxis zu bemängeln, dass umfassende und verständliche Abhandlungen zur Frage der Delegation von Preiskompetenz kaum vorhanden sind. Zu guter Letzt sind die bisherigen Versuche zur umfänglichen Messung des Konstrukts „Preiskompetenz“ als dürftig zu bezeichnen, obwohl es sich um ein sehr zentrales Gestaltungselement des Persönlichen Verkaufs handelt. Vor diesem Hintergrund zielt Frau Schmidt in der vorliegenden Dissertation darauf ab, für Forschung und Praxis einen Erkenntnisbeitrag im Hinblick auf Treiber und Moderatoren dieser Delegationsentscheidung zu leisten. Ihrer Arbeit liegen dabei folgende übergeordnete Forschungsziele zu Grunde:

- Entwicklung und empirische Überprüfung eines konzeptionellen Bezugsrahmens zur Delegation von Preiskompetenz im Industriegütergeschäft, wobei ins-

- besondere Determinanten und Moderatoren unterschieden werden sollen,
- Konzeptualisierung, Operationalisierung und Validierung des zentralen Konstrukts „Preiskompetenz“ und
 - Ableitung managementrelevanter Implikationen zur Verbesserung der Außendienststeuerung im Zusammenhang mit der Delegation von Preiskompetenz.

Aus wissenschaftlicher Perspektive liefert nicht nur die systematische Aufbereitung der relevanten theoretisch-konzeptionellen und empirischen Literatur interessante Einsichten, sondern insbesondere die lange überfällige Entwicklung und Überprüfung eines umfassenden Beziehungsgefüges anhand einer aktuellen empirischen Studie. So konnten erstmals neben der Untersuchung von Determinanten moderierende Einflüsse der Unternehmensstrategie, CRM-Orientierung, Informationstechnologie und Vergütung auf die Delegationsentscheidung nachgewiesen werden. Diese Befunde haben dabei auch Implikationen für zukünftige theoretische und analytische Betrachtungen. Ein wesentlicher methodischer Beitrag ist darüber hinaus in der erstmaligen umfassenden Validierung des komplexen Zielkonstrukts „Delegation von Preiskompetenz“ zu sehen. *Für die unternehmerische Praxis* bietet die Arbeit Hinweise zur besseren organisatorischen Umsetzung der Delegation von Preiskompetenz. Interessant für Entscheider sind zudem die deskriptiven Befunde zur Ausgestaltung und Erfolgswirkung einer Delegation von Preiskompetenz an VADM. Auf Basis der explikativen Befunde beschreibt Frau Schmidt, in welchen Kontexten ein Vertriebsleiter Kompetenzen zur Aushandlung von Konditionen eher delegieren bzw. zentralisieren sollte. Zudem kann die Verfasserin zeigen, wie durch einen gezielten Abbau von Informationsasymmetrien und das Anstreben von Zielkongruenz zwischen Unternehmensleitung und VADM mittels aktueller technischer Entwicklungen in der Außendienststeuerung, CRM oder geeignete Anreizsysteme die potenziellen dysfunktionalen Effekte einer Delegation von Preiskompetenz abgemildert werden können.

Für den an Fragen der Außendienststeuerung interessierten Forscher ebenso wie für Vertriebsführungskräfte und Manager bietet die Arbeit somit eine aktuelle und umfassende Quelle, da Frau Schmidt sowohl wissenschaftlich fundiert als auch mit viel Sachkenntnis und Problemverständnis eine integrative Sicht auf die Entscheidung der Delegation von Preiskompetenz an den Verkaufsaußendienst vermittelt. Es bleibt zu wünschen, dass die Arbeit in Forschung und Praxis einen großen Leserkreis findet.

Vorwort

Diese Arbeit ist während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing im Marketing Centrum Münster entstanden. Der Impuls zur Bearbeitung des Themas der Delegation von Preiskompetenz ging dabei von meinem akademischen Lehrer Prof. Dr. Manfred Krafft aus. Ihm gilt mein herzlicher Dank für die hervorragende Betreuung meiner Doktorarbeit – insbesondere hinsichtlich seiner Bereitschaft, auch spontan die Zeit für richtungsweisende Diskussionen einzuräumen. Gleichzeitig danke ich ihm für die wertvollen fachlichen und menschlichen Erfahrungen, die ich während der Zeit als Mitarbeiterin an seinem Institut sammeln durfte. Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus danke ich herzlich für wertvolle Anregungen während der Erstellung der Arbeit und die Übernahme des Zweitgutachtens. Die vorliegende Arbeit wurde darüber hinaus von der American Marketing Association (AMA) Sales SIG mit einem Forschungsstipendium unterstützt; dies ermöglichte den Austausch mit internationalen Forschern auf dem Gebiet des Vertriebsmanagements – mein Dank gilt hier vor allem Prof. Dr. Murali Mantrala.

Zu großem Dank bin ich meinen Kolleginnen und Kollegen am Institut für Marketing verpflichtet, von denen einige besonders zu erwähnen sind: Herr Dipl.-Kfm. Heiko Frenzen war mein persönlicher Mentor und hat den Erstellungsprozess dieser Arbeit von Anfang bis Ende begleitet und unterstützt. Seine fachliche und methodische Kompetenz habe ich unzählige Male in Anspruch nehmen dürfen und danke ihm für die oft stundenlangen Detail-Diskussionen und die besondere Art der Motivation im richtigen Augenblick. Zur methodischen Unterstützung hat darüber hinaus auch Herr Dr. Oliver Götz beigetragen, ihm danke ich insbesondere für das unkomplizierte Handling meiner ad-hoc Anfragen. Frau Dipl.-Kffr. Ann-Kristin Hansen hat das Manuskript unermüdlich Korrektur gelesen und Herr Dipl.-Kfm. Stephan Naß hat mich bei allen Formatierungs-Herausforderungen unterstützt. Frau Dr. Anke Hoffmann danke ich für das Ermöglichen der termingerechten Einreichung meiner Arbeit beim Dekanat und noch viel mehr für die Anteilnahme an Krisen und freudigen Ereignissen aller Art. Darüber hinaus sind die unzähligen gemeinsamen Mittagessen und Abendveranstaltungen zu erwähnen, die sowohl fachlich aber vor allem motivatorisch zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben – und mit denen der ein und andere erinnerungswürdige Moment verbunden bleiben wird. Hervorzuheben sind hier neben den bereits genannten Herr Dr. A-Ram Jo, Herr Dr. Daniel Nießing und Herr Dr. Burkhard Scheer. Ein großes Dankeschön gebührt auch den (teilweise ehemaligen) Hilfskräften und Studenten des

Instituts Philipp Auerbach, Dipl.-Kfm. Oliver Ehrlich, Katrin Keisker, Dipl.-Kfm. Henning Koch, Dipl.-Kfm. Martin Repp, Inga Sander und Dipl.-Kfm. Christian Wirtz. Durch ihren außerordentlichen Einsatz haben sie nicht nur zum Gelingen der empirischen Studie und diversen Experteninterviews beigetragen, sondern auch inhaltlich wertvolle Hinweise gegeben.

Bedanken möchte ich mich auch bei meinen Freunden, die nicht unmittelbar dem Kollegenkreis des Institut für Marketing angehörig sind. Frau Svenja Stöhr danke ich für ihre jahrelange Freundschaft in allen Lebenslagen. Frau Jenny Woste (Babe) hat den Übergang vom Studium zur Promotion als weltbeste Mitbewohnerin und personalisiertem Kontrast zur BWL-Welt quasi täglich begleitet. Frau Dr. Jenny van Doorn war mir – trotz Entfernung – nicht nur im Rahmen der Doktorarbeit eine große Hilfe. Herr Dr. Jörg Nellen hat mit mir die Hoch- und Tiefphasen eines Dissertationsprojekts trotz Fachfremdheit geteilt. Alle weiteren dankenswerten Begebenheiten aufzuzählen würde zum längsten Vorwort der Geschichte führen. Aber für das nötige Ablenkungsprogramm sowie Rat und Tat standen ebenso zur Seite: Claas Beekmann, Tanja Bohlen, Markus Fordey, Anja & Frank Geyer, Jantje Halberstadt, Holger Kohake, Martin Menzel, Dr. Gesa Pelzer, Annette Plaßmann, André Pohlkamp, Christian Schrempf, Thomas Schürmann, Heiko Spekker und Dr. Susanne Stingel. Ihnen allen sei gedankt, dass sie auch die Endphase und meine damit verbundene spärliche Kommunikation voller Verständnis ertragen und es dennoch geschafft haben, beständig für mich da zu sein. Erwähnen möchte ich noch die Harnas Wildlife Foundation Voluntäre, die die letzten zwei Wochen vor Abgabe miterlebt haben. Zuspruch und Hilfsbereitschaft von wildfremden Menschen zu erhalten war eine unglaublich schöne Erfahrung. Vielen Dank in diesem Zusammenhang an Janine Berndt, die die finale Datei von „irgendwo in Afrika“ sicher nach Deutschland gebracht hat.

Ganz besonderer Dank gilt zweifelsohne meiner Familie für ihren Zuspruch und den mir gewährten Rückhalt. Meine Patentante Bärbel Rogaischus mit Helmut und Ute haben mir in Münster immer ein Stück Heimat geboten, auch wenn meine Patentante den Abschluss der Doktorarbeit nicht mehr wirklich miterleben durfte. Meine Eltern, Ursula und Johann Schmidt, haben mir auf meinem gesamten Lebensweg immer den nötigen Freiraum zugestanden und mich bei allen Zielen uneingeschränkt unterstützt. Ich könnte mir keine besseren Eltern wünschen. Ihnen widme ich daher diese Arbeit.

Simone Schmidt

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Symbolverzeichnis	XXI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
2 Begriffliche Grundlagen und Einordnung der Delegation von Preiskompetenz in das Vertriebsmanagement	7
2.1 Begriffliche Grundlagen	7
2.1.1 Delegation.....	7
2.1.2 Preiskompetenz.....	10
2.1.3 Verkaufsaußendienst	14
2.2 Grundprobleme der Außendienststeuerung	17
2.3 Vor- und Nachteile der Delegation von Preiskompetenz	18
3 Theoretische Ansätze und ihr Erklärungsbeitrag zur Problemstellung	23
3.1 Agency-Theorie	23
3.2 Motivationstheorien	33
3.3 Kontingenzttheorie.....	43
4 Stand der bisherigen Forschung	46
4.1 Theoretische Forschungsbeiträge.....	46
4.2 Empirische Forschungsbeiträge	57
4.3 Zusammenfassung und Identifikation von Forschungslücken.....	64
5 Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens und Hypothesenformulierung	67
5.1 Vorstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens	67
5.2 Konzeptualisierung der Determinanten und Hypothesenformulierung	69
5.2.1 Umweltfaktoren	69
5.2.1.1 Wettbewerbsintensität und Bedeutung des Preises als Wettbewerbsparameter	69
5.2.1.2 Kundenheterogenität	72

5.2.1.3	Marktdynamik	72
5.2.1.4	Verhandlungsintensität	73
5.2.2	Unternehmensfaktoren	75
5.2.2.1	Produktkomplexität und Produktprogrammbreite	75
5.2.2.2	Monitoring des Verkaufsaußendienstes	77
5.2.3	Verkaufsaußendienstfaktoren	80
5.2.3.1	Vertrauen in die Verkaufsaußendienstmitarbeiter	80
5.2.3.2	Risikoaversion der Verkaufsaußendienstmitarbeiter	81
5.2.3.3	Zielkongruenz zwischen Verkaufsaußendienstmitarbeitern und Vertriebsleitung	82
5.2.3.4	Informationsvorteil der Verkaufsaußendienstmitarbeiter ...	84
5.3	Konzeptualisierung der Moderatoren und Hypothesenformulierung	85
5.3.1	Unternehmensstrategie	86
5.3.2	Customer Relationship Management-Orientierung	88
5.3.3	Informationstechnologie	91
5.3.4	Vergütung des Verkaufsaußendienstes	94
6	Grundlagen der empirischen Untersuchung	104
6.1	Datenerhebung und -aufbereitung	104
6.2	Beschreibung der Stichprobe der Untersuchung	107
6.3	Operationalisierung der betrachteten Konstrukte	112
6.3.1	Beschreibung der Vorgehensweise	112
6.3.2	Operationalisierung des Konstrukts „Preiskompetenz“	115
6.3.3	Operationalisierung der Umweltfaktoren	118
6.3.4	Operationalisierung der Unternehmensfaktoren	121
6.3.5	Operationalisierung der Verkaufsaußendienstfaktoren	123
6.3.6	Operationalisierung der Moderatorvariablen	126
6.4	Validierung der betrachteten Konstrukte	131
6.4.1	Validierung der reflektiven Konstrukte	131
6.4.1.1	Beschreibung der Vorgehensweise	131
6.4.1.2	Validierung des Konstrukts „Preiskompetenz“	139
6.4.1.3	Validierung der Umweltfaktoren	142
6.4.1.4	Validierung der Unternehmensfaktoren und Moderatoren	144
6.4.1.5	Validierung der Verkaufsaußendienstfaktoren	152
6.4.1.6	Betrachtung des gesamten Messmodells	155
6.4.2	Validierung der formativen Konstrukte	157

6.5	Verfeinerter Bezugsrahmen nach Konstruktvalidierung	160
6.6	Überblick über eingesetzte statistische Analysemethoden	171
6.6.1	Regressionsanalyse.....	172
6.6.2	Partial Least Squares-Ansatz	173
6.6.3	Berücksichtigung moderierender Effekte.....	178
7	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	187
7.1	Deskriptive Befunde zur Ausgestaltung und Erfolgswirkung der Delegation von Preiskompetenz	187
7.2	Explikative Befunde zur Delegation von Preiskompetenz	197
7.2.1	Direkte Effekte auf die Delegation von Preiskompetenz	199
7.2.2	Moderierende Effekte auf die Delegation von Preiskompetenz.....	208
7.2.2.1	Moderierende Effekte der Unternehmensstrategie.....	209
7.2.2.2	Moderierende Effekte der CRM-Orientierung.....	216
7.2.2.3	Moderierende Effekte der Informationstechnologie	220
7.2.2.4	Moderierende Effekte der Vergütung	229
8	Schlussfolgerungen.....	237
8.1	Zusammenfassung.....	237
8.2	Implikationen für das Management	242
8.3	Implikationen für die Forschung.....	245
	Anhang	247
	Literaturverzeichnis	267

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gewinnwirkung verschiedener Parameter in der Investitionsgüterbranche ..	2
Abb. 2: Treiberwirkungen des Preises	3
Abb. 3: Aufbau der Arbeit.....	6
Abb. 4: Preistreppe.....	14
Abb. 5: Arbeitsschritte im Rahmen des persönlichen Verkaufsprozesses.....	16
Abb. 6: Zusammenspiel von Prinzipal und Agenten im Vertragsprozess	25
Abb. 7: Grundmodell zur Entstehung von Motivation.....	35
Abb. 8: Übersicht klassischer Motivationstheorien und Einordnung des Modells von Walker/ Churchill/ Ford	36
Abb. 9: Determinanten der Leistung von VADM.....	40
Abb. 10: Komponenten der Motivation	42
Abb. 11: Konzeptioneller Bezugsrahmen	68
Abb. 12: Aufgaben der Leistungsevaluation.....	78
Abb. 13: Varianten und Ziele von Entlohnungskomponenten im VAD.....	96
Abb. 14: Beispiel zum Verlauf unterschiedlicher Provisionen in Abhängigkeit der Bemessungsgrundlage.....	99
Abb. 15: Verteilung der Beschäftigtenzahl	107
Abb. 16: Verteilung des Umsatzvolumens.....	108
Abb. 17: Verteilung der Anzahl an Produktgruppen	109
Abb. 18: Durchschnittliche Zusammensetzung des Produktprogramms	109
Abb. 19: Durchschnittlicher Anteil des VAD am Jahresumsatz in Prozent	110
Abb. 20: Durchschnittliche Anzahl der VADM	111
Abb. 21: Durchschnittliche Anzahl der Kunden je VADM.....	111
Abb. 22: Durchschnittliche Außendienstzugehörigkeit der VADM in Jahren	111
Abb. 23: Durchschnittliche Zusammensetzung des VAD	112
Abb. 24: Schematische Darstellung eines einfachen Strukturgleichungsmodells	113
Abb. 25: Gütebeurteilung reflektiver Messmodelle.....	132
Abb. 26: Formale Darstellung des Internen Konsistenzmaßes Cronbachs Alpha	135
Abb. 27: Komponentenmatrix der Konstruktfamilie „Preiskompetenz“	140
Abb. 28: Formale Darstellung des Variance Inflation Factor.....	158
Abb. 29: Verfeinerter Bezugsrahmen nach Konstruktvalidierung.....	171
Abb. 30: Formale Darstellung des Stone-Geisser-Test-Kriteriums	177
Abb. 31: Formale Darstellung der Effektgröße.....	178

Abb. 32: Lokalisation der Entscheidungsbefugnis über Ausmaß und Gestaltung der Delegation von Preiskompetenz.....	188
Abb. 33: Durchschnittlich erlaubte Maximalreduktion des Ausgangspreises durch VADM.....	188
Abb. 34: Durchschnittlicher Ausschöpfungsgrad der Preiskompetenz durch die VADM.....	189
Abb. 35: Gestaltungselemente der Preiskompetenz.....	190
Abb. 36: Durchschnittliche Differenzierung der Preiskompetenz.....	190
Abb. 37: Mittelwertvergleiche zu den Erfolgswirkungen der Delegation von Preiskompetenz	193
Abb. 38: Signifikanzen der Mittelwertvergleiche zu den Erfolgswirkungen	193
Abb. 39: Mittelwerte der Umsatzrendite bei niedriger, mittlerer und hoher Preiskompetenz	195
Abb. 40: Mittelwerte des Umsatzvolumens im Vergleich zum Wettbewerb bei niedriger, mittlerer und hoher Preiskompetenz.....	195
Abb. 41: Mittelwerte der Änderung des Preisniveaus bei niedriger, mittlerer und hoher Preiskompetenz	196
Abb. 42: Externe Validierung des Konstrukts „Preiskompetenz“	198
Abb. A1: Fragebogen	247
Abb. B1: Rotierte Komponentenmatrix der Konstruktfamilie „Umweltfaktoren“ Stufe A.....	258
Abb. B2: Rotierte Komponentenmatrix der Konstruktfamilie „Umweltfaktoren“ Stufe B.....	258
Abb. B3: Rotierte Komponentenmatrix der Konstruktfamilie „Unternehmensfaktoren“ Stufe A	259
Abb. B4: Rotierte Komponentenmatrix der Konstruktfamilie „Unternehmensfaktoren“ Stufe B.....	260
Abb. B5: Rotierte Komponentenmatrix der Konstruktfamilie „VAD-Faktoren“ Stufe A.....	261
Abb. B6: Rotierte Komponentenmatrix der reflektiven Indikatoren Stufe C.....	262
Abb. C1: VIF der Indikatoren des Konstrukts „Kundenheterogenität“	263
Abb. C2: VIF der Indikatoren des Konstrukts „Marktdynamik“.....	263
Abb. C3: VIF der Indikatoren des Konstrukts „IT-Infrastruktur“.....	263
Abb. C4: VIF der Indikatoren des Konstrukts „Preiskompetenz“.....	264
Abb. C5: VIF der Indikatoren des Konstrukts „Differenzierung der Preiskompetenz“	264

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Vor- und Nachteile der Delegation von Preiskompetenz an VADM.....	21
Tab. 2:	Problemtypen asymmetrischer Informationsverteilungen	30
Tab. 3:	Motivatoren und Hygienefaktoren im Rahmen der Zwei-Faktoren-Theorie	38
Tab. 4:	Überblick und zentrale Aussagen theoretisch-konzeptioneller Forschungsbeiträge.....	55
Tab. 5:	Überblick und zentrale Aussagen empirischer Forschungsbeiträge	63
Tab. 6:	In bisherigen Beiträgen betrachtete Aspekte der Delegation von Preiskompetenz	64
Tab. 7:	Kriterien der Wettbewerbssituation	70
Tab. 8:	Anforderungen an die Entlohnung und das Entlohnungssystem für VADM	95
Tab. 9:	Rücklauf der Erhebung.....	105
Tab. 10:	Operationalisierung der Preiskompetenz - reflektive Messung	116
Tab. 11:	Operationalisierung der Preiskompetenz - formative Messung.....	117
Tab. 12:	Operationalisierung des Ausschöpfungsgrades der Preiskompetenz.....	117
Tab. 13:	Operationalisierung der Differenzierung der Preiskompetenz.....	118
Tab. 14:	Operationalisierung des Konstrukts „Wettbewerbsintensität“	118
Tab. 15:	Operationalisierung des Konstrukts „Bedeutung des Preises als Wettbewerbsparameter“	119
Tab. 16:	Operationalisierung des Konstrukts „Kundenheterogenität“	120
Tab. 17:	Operationalisierung des Konstrukts „Marktdynamik“	120
Tab. 18:	Operationalisierung des Konstrukts „Verhandlungsintensität“	121
Tab. 19:	Operationalisierung des Konstrukts „Produktkomplexität“	122
Tab. 20:	Operationalisierung des Konstrukts „Produktprogrammbreite“	122
Tab. 21:	Operationalisierung des Konstrukts „Schwierigkeit der Inputmessung“ ..	123
Tab. 22:	Operationalisierung des Konstrukts „Schwierigkeit der Outputmessung“	123
Tab. 23:	Operationalisierung des Konstrukts „Vertrauen in die VADM“	124
Tab. 24:	Operationalisierung des Konstrukts „Risikoaversion der VADM“	124
Tab. 25:	Operationalisierung des Konstrukts „Zielkongruenz“	125
Tab. 26:	Operationalisierung des Konstrukts „Informationsvorteil der VADM“	125
Tab. 27:	Operationalisierung des Konstrukts „Qualitätsführerschaft“	126
Tab. 28:	Operationalisierung des Konstrukts „Kostenführerschaft“	126
Tab. 29:	Operationalisierung des Konstrukts „CRM-Orientierung“	127

Tab. 30: Operationalisierung des Konstrukts „IT-Infrastruktur“	127
Tab. 31: Operationalisierung des Konstrukts „Sales Force Automation“	128
Tab. 32: Operationalisierung des Konstrukts „Ausmaß leistungsabhängiger Entlohnung“ (Teil 1)	128
Tab. 33: Operationalisierung des Konstrukts „Ausmaß leistungsabhängiger Entlohnung“ (Teil 2)	129
Tab. 34: Operationalisierung des Konstrukts „Ausmaß leistungsabhängiger Entlohnung“ (Teil 3)	129
Tab. 35: Operationalisierung des Konstrukts „Zentralisierung“	130
Tab. 36: Indikatoren zur reflektiven Operationalisierung der Preiskompetenz	139
Tab. 37: Gütekriterien des validierten Konstrukts „Preiskompetenz“	141
Tab. 38: Gütekriterien des validierten Konstrukts „Wettbewerbsintensität“	143
Tab. 39: Gütekriterien des validierten Konstrukts „CRM-Orientierung“	145
Tab. 40: Gütekriterien des validierten Konstrukts „Sales Force Automation“	146
Tab. 41: Gütekriterien des validierten Konstrukts „Zentralisierung“	147
Tab. 42: Gütekriterien des validierten Konstrukts „Qualitätsführerschaft“	149
Tab. 43: Gütekriterien des validierten Konstrukts „Produktkomplexität“	150
Tab. 44: Gütekriterien des validierten Konstrukts „Vertrauen in die VADM“	154
Tab. 45: Übersicht reflektiver Konstrukte und Indikatoren nach Validierung	156
Tab. 46: Prüfung auf Diskriminanzvalidität	157
Tab. 47: Übersicht formativer Konstrukte und Indikatoren	159
Tab. 48: Übersicht der Hypothesen zu den Determinanten	164
Tab. 49: Übersicht der Hypothesen zu den Moderatoren	170
Tab. 50: Signifikanzniveaus der einseitigen t-Statistik bei 499 Freiheitsgraden	176
Tab. 51: Ergebnisse des Basismodells zu den Determinanten der Delegation von Preiskompetenz	200
Tab. 52: Ergebnisse des Moderatormodells „Qualitätsführerschaft“ (Mod1a)	211
Tab. 53: Ergebnisse des Moderatormodells „Kostenführerschaft“ (Mod1b)	213
Tab. 54: Ergebnisse des Moderatormodells „Preisführerschaft“ (Mod1c)	215
Tab. 55: Ergebnisse des Moderatormodells „CRM-Orientierung“ (Mod2)	219
Tab. 56: Ergebnisse des Moderatormodells „Informationstechnologie“ (Mod3a-c)	227
Tab. 57: Ergebnisse des Moderatormodells „umsatzorientierte Vergütung“ (Mod4a)	232
Tab. 58: Ergebnisse des Moderatormodells „gewinnorientierte Vergütung“ (Mod4b)	234

Tab. D 1: Gewichte des Konstrukts „Preiskompetenz“ je Modell (formativ)	265
Tab. D 2: Ladungen des Konstrukts „Preiskompetenz“ je Modell (reflektiv)	265
Tab. D 3: Gewichte des Konstrukts „Kundenheterogenität“ im Basismodell	265
Tab. D 4: Basismodell unter Berücksichtigung des Konstrukts „Zentralisierung“	266
Tab. D 5: Moderatormodell Mod2 bei Fixierung der formativen endogenen Größe.	266

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AGFI	Adjusted-Goodness-of-Fit-Index
AMOS	Analysis of Moment Structures
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BM	Basismodell
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business-to-Business
ca.	circa
CRM	Customer Relationship Management
d. h.	das heißt
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
DBW	Die Betriebswirtschaft
df	Degrees of Freedom (Anzahl der Freiheitsgrade)
ed.	Editor (Herausgeber)
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
ggf.	gegebenenfalls
GFI	Goodness-of-Fit-Index
H	Hypothese
Hrsg.	Herausgeber
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
IuK	Information und Kommunikation
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
ML	Maximum Likelihood

Mod	Moderator
MSA	Measure of Sampling Adequacy
NFI	Normed-Fit-Index
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
n. s.	nicht signifikant
Nr.	Nummer
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. O.	ohne Ortsangabe
o. V.	ohne Verfasser
OLS	Ordinary Least Squares
PLS	Partial Least Squares
RMR	Root-Mean-Square-Residual
S.	Seite
SFA	Sales Force Automation
SPSS	Superior Performing Software System
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
VAD	Verkaufsaußendienst
VADM	Verkaufsaußendienstmitarbeiter
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
Vol.	Volume
WWW	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

Symbolverzeichnis

a_i	Arbeitseinsatz
c	Kosten im Sinne eines Nutzenentgangs
E	geschätzte Werte
f^2	Effektgröße
G	Gewinn
i	Laufindex über alle Indikatoren ($i \in I$)
j	Laufindex über alle exogenen latenten Variablen ξ ($j \in J$)
k	Laufindex über alle endogenen latenten Variablen η ($k \in K$)
l_i	Entlohnung
L	Handlungsraum
n	Anzahl aller Indikatoren eines Konstrukts
O	Originalwerte
Q^2	Stone-Geisser-Test-Kriterium
R^2	Bestimmtheitsmaß
R^2_{incl}	Bestimmtheitsmaß der abhängigen Variable inklusive der betrachteten unabhängigen Variable(n)
R^2_{excl}	Bestimmtheitsmaß der abhängigen Variable exklusive der betrachteten unabhängigen Variable(n)
u	Teilnutzen
U	Nutzen
x	Indikator der exogenen latenten Variable ξ
y	Indikator der endogenen latenten Variable η
z	Indikator der moderierenden exogenen latenten Variable ξ
α	Alpha-Koeffizient nach Cronbach
γ	Pfadkoeffizient zwischen der exogenen latenten Variable ξ und der zugehörigen endogenen latenten Variable η
δ	Residualvariable des Indikators x
ε	Residualvariable des Indikators y
ζ	Residualvariable der endogenen latenten Variable η

η	endogene latente Variable
λ	geschätzte Faktorladung zwischen Indikator und der zugehörigen latenten Variable
ξ	exogene latente Variable
σ_i^2	Varianz des i-ten Indikators
σ_t^2	Varianz des gesamten Tests (= Varianz der Summe aller Indikatoren)

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„If effective product development, promotion and distribution sow the seeds of business success, effective pricing is the harvest. Although effective pricing can never compensate for poor execution of the first three elements, ineffective pricing can surely prevent those efforts from resulting in financial success.“¹

Der persönliche Verkauf hat im Business-to-Business (B2B)-Bereich einen hohen Stellenwert. Der einzelne Verkaufsaußendienstmitarbeiter (VADM) stellt häufig das zentrale Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunden dar und übt daher einen entscheidenden Einfluss auf die Umsatzgenerierung des Unternehmens aus.² Auf der anderen Seite ist der Verkaufsaußendienst (VAD) mit einem durchschnittlichen Anteil von ca. 10% des Umsatzes im B2B-Bereich auch ein substanzieller Kostenfaktor.³ Daher ist der VAD von herausragender Bedeutung für die Profitabilität und damit den Erfolg eines Unternehmens.⁴

Des Weiteren hat der einzelne VADM oftmals einen entscheidenden Einfluss auf den Preis, den ein Unternehmen beim Kunden durchsetzen kann. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Einerseits zeigt ein Blick in die Praxis, dass das Preismanagement vieler Unternehmen im B2B-Bereich nur eine geringe Professionalität aufweist.⁵ Preisbildung und -durchsetzung lassen häufig wenig Systematik erkennen und Preise werden oftmals nach Gefühl und Erfahrung festgelegt.⁶ Die Kosten-Plus-Methode ist dabei als Ansatz zur Preisfestlegung in der Praxis immer noch weit verbreitet.⁷ Dies hat zur Konsequenz, dass jede Kostensenkung durch niedrigere Preise an die Kunden weiter-

¹ Nagle; Holden (1995), S. 1. Dutta/ Zbaracki/ Bergen sehen das Preismanagement sogar als differenzierende Größe im Wettbewerb. Siehe Dutta; Zbaracki; Bergen (2003), S. 615-630.

² Vgl. Palmatier; Scheer; Steenkamp (2007), S. 186. Siehe auch Krafft; Albers; Lal (2004), S. 265; Weitz; Bradford (1999), S. 241; Biong; Selnes (1996). Kunden haben oft eine höhere Bindung an den VADM als an das Unternehmen bzw. die Marken des Unternehmens. Siehe Anderson; Robertson (1995), S. 16.

³ Vgl. Krafft; Albers; Lal (2004), S. 265; Krafft; Frenzen (2001), S. 77; Zahn (1997), S. 68 f.

⁴ Vgl. Zoltners; Sinha; Lorimer (2004), S. 3; Krafft (1995a), S. 120. Zur Bedeutung und Abgrenzung des B2B-Bereiches siehe Backhaus; Voeth (2007), S. 3-7.

⁵ Vgl. Klähn (2006), S. 39.

⁶ Vgl. Stadie (2006), S. 14. Siehe auch Kopka; Wunderlich (2006), S. 18.

⁷ Siehe Noble; Gruca (1999), S. 435. Vgl. zu weiteren Grundformen der Preiskalkulation Homburg; Jensen; Schuppar (2004), S. 26 f. Siehe auch Pechtl (2005), S. 75.

gegeben und nicht zu einer Steigerung der Gewinnspannen genutzt wird. Das seit Jahrzehnten verankerte Wachstumsdenken im VAD verhindert zusätzlich die Etablierung einer ertragsorientierten Preiskultur.⁸ Maßnahmen wie der Kostenreduktion und der Absatzsteigerung wird überwiegend der Vorrang eingeräumt.⁹ Die mangelnde Professionalisierung des Preismanagements ist angesichts der Treiberwirkung des Faktors Preis auf die Wert- und Volumenkomponenten des Unternehmens verwunderlich (vgl. Abb. 1 sowie Abb. 2).

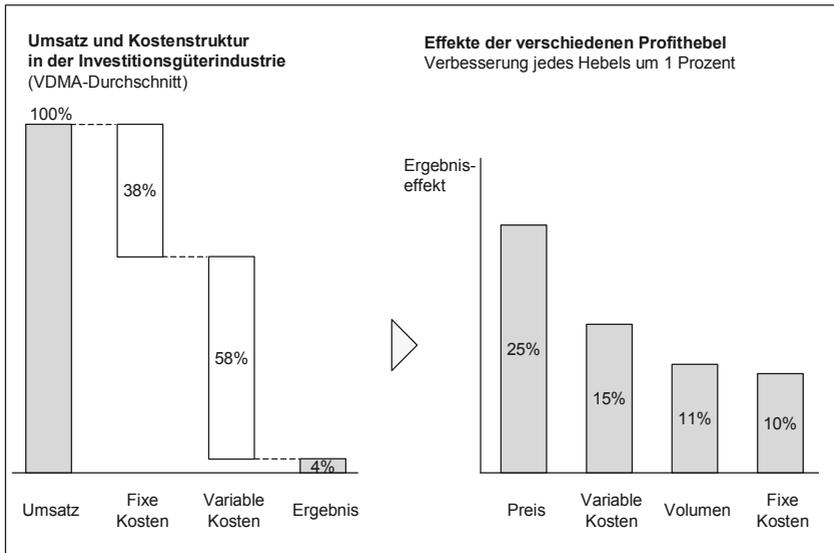


Abb. 1: Gewinnwirkung verschiedener Parameter in der Investitionsgüterbranche
Quelle: Mercer (2007).

Andererseits ist der Einfluss des VAD auf die Preisfestsetzung gerade dem B2B-Bereich inhärent. Produkte und Dienstleistungen im industriellen Bereich sind oftmals in einem hohen Maße individualisiert, so dass Preisverhandlungen im Industriegüterbereich traditionell eine große Rolle spielen.¹⁰ Der zunehmende Preisdruck wirkt dabei verstärkend. Dies gilt – bedingt durch ausgeschöpfte Kostensenkungspotenziale und Branchenkonsolidierung – insbesondere für die Maschinenbaubranche; zusätzlich stei-

⁸ Vgl. Diller (2004), S. 956.

⁹ Vgl. zur Bedeutung des Preises als Stellhebel Mercer (2007); Homburg; Jensen (2005), S. 1 f.; Hinterhuber (2004), S. 766; Simon (2003), S. 88; Garda; Marn (1993). Zur Geringschätzung von Maßnahmen im Preismanagement oder in der Preispolitik siehe Avlonitis; Indounas (2004), S. 343; Nagle; Holden (1995), S. 1.

¹⁰ Vgl. Backhaus; Voeth (2004), S. 12 f.

gen Preistransparenz und Machtkonzentration auf der Käuferseite.¹¹ Die Konsequenz hieraus ist, dass Einkäufer heutzutage kaum mehr die vom anbietenden Unternehmen vorgesehenen Listenpreise akzeptieren, die Umsatzgenerierung eines Unternehmens also stark vom Verhandlungsgeschick des einzelnen VADM abhängen kann.¹²

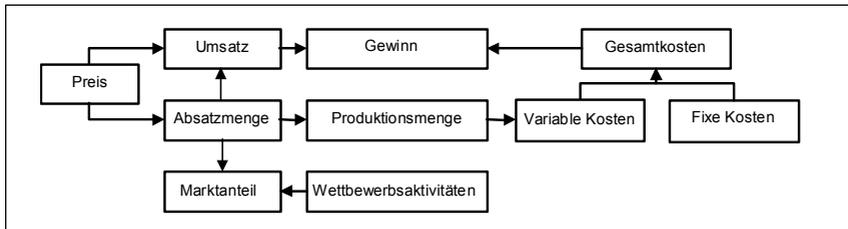


Abb. 2: Treiberwirkungen des Preises

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pechtl (2005), S. 9; Simon (1992b), S. 58.

Eine wichtige Frage, die sich einem Unternehmen im B2B-Bereich in diesem Zusammenhang stellt, ist, wie viel Spielraum dem einzelnen VADM bei der Preisfestsetzung gelassen wird. Mit anderen Worten: In welchem Ausmaß wird die Preisfestsetzung an den VAD delegiert, in welchem Ausmaß werden Preise zentral festgelegt? Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit diesem wichtigen Teilbereich an der Nahtstelle des Preis- und Vertriebsmanagements, namentlich der Delegation von Preiskompetenz an den VAD. Hierunter ist die Ermächtigung von VADM zu verstehen, Preise in Verkaufsverhandlungen eigenverantwortlich festzulegen.¹³ Neben der Gewährung direkter Preisnachlässe und Rabatte kann sich eine derartige Delegation auch auf andere Bereiche der Konditionenpolitik (wie z. B. Zahlungsbedingungen) oder Zusatzleistungen erstrecken. Die Delegation von Preiskompetenz wird in der Literatur oftmals als vorteilhaft erachtet, da sie eine Nutzung des Wissensvorsprungs ermöglicht, der dem VAD aufgrund seiner Kundennähe gegenüber der Vertriebsleitung zugesprochen wird.¹⁴ Zitiert nach KERN ist hingegen anzumerken: „Letting the sales force set prices is about the same as hiring a fox to guard the hen house.“¹⁵ Nicht selten entspringt dieses Bild jedoch der unzureichenden organisatorischen Umsetzung einer Gewährung

¹¹ Vgl. Mercer (2007). Zur Preissituation auf Industriegütermärkten siehe auch Diller (2004), S. 949.

¹² Vgl. Thieme (2006), S. 54.

¹³ Vgl. Lauszus; Kneller (2002), S. 111.

¹⁴ Vgl. Krafft (1995a), S. 76.

¹⁵ Kern (1989), S. 44.

derartiger Preisspielräume:¹⁶ Preiskompetenzen sind dabei ungenügend definiert, Rabattgrenzen werden vielfach überschritten und durch die Erstellung nicht abgestimmter Angebote kommt es zu Inkonsistenzen zwischen verschiedenen Marktsegmenten. Historisch gewachsene Konditionenstrukturen sind für viele Anbieter mittlerweile unüberschaubar und in den wenigsten Fällen an konkrete Gegenleistungen des Kunden geknüpft. Weitreichende Preiskompetenz ohne Ergebnisverantwortung kann VADM zudem dazu verleiten, Verkaufsbemühungen durch die Gewährung von Preisnachlässen zu substituieren – ein Phänomen, das bei der weit verbreiteten Fokussierung auf umsatzabhängige variable Entlohnung¹⁷ nicht verwunderlich ist.

Die wissenschaftliche Literatur bietet für die Praxis bisher nur wenige Anhaltspunkte zur effektiven und effizienten Delegation von Preiskompetenz. Zwar existieren bereits einige wissenschaftliche Untersuchungen zu dieser Thematik; sämtliche dieser Untersuchungen widmen sich allerdings nur ausgewählten Teilaspekten der Delegationsfrage, während andere wichtige Aspekte unberücksichtigt bleiben. Als ein zentraler Einflussfaktor auf das Ausmaß und die Gestaltung der Delegation von Preiskompetenz an den VAD hat sich die vorherrschende Informationsasymmetrie zwischen VADM und Vertriebsleitung in der Wissenschaft herausgebildet. Die Auswirkungen elementarer Entwicklungen im Bereich der Informationstechnologie (IT) oder der Etablierung des Customer Relationship Managements (CRM) auf die Delegation von Preiskompetenz sind jedoch gänzlich unerforscht, obwohl diese – wie noch zu zeigen ist – eingesetzt werden können, um Informationsasymmetrien zu reduzieren. Der überwiegende Teil bisheriger Beiträge verfolgt darüber hinaus einen formalanalytischen Ansatz, so dass ein Mangel an empirischen Studien zur konkreten Ableitung und Überprüfung von Erkenntnissen für das Vertriebsmanagement zu verzeichnen ist.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist eine integrative Untersuchung der Gewährung von Preiskompetenz, in der im Gegensatz zu bisherigen Studien eine Vielzahl möglicher Einflussfaktoren berücksichtigt und darüber hinaus kontextspezifische Gestaltungsvariablen betrachtet werden. Hierdurch sollen eine umfassende Beurteilung der Bestimmungsgrößen der Delegation von Preiskompetenz sowie die Ableitung von Implikati-

¹⁶ Vgl. hier und im Folgenden Stadie (2006), S. 15; Diller (2006), S. 32; Lancioni; Schau; Smith (2005), S. 126 f.; Sodhi; Sodhi (2005), S. 76.

¹⁷ Vgl. Kienbaum Vergütungsstudie (2007), S. 56.

onen zur organisatorischen Umsetzung für das Vertriebsmanagement ermöglicht werden. Das Konstrukt der Preiskompetenz soll dabei erstmalig über eine Multi-Item-Skala abgefragt und validiert werden. Zusätzlich sollen auf deskriptiver Ebene Hinweise zur Gestaltung und Differenzierung der Preiskompetenz abgeleitet werden.

Die Arbeit gliedert sich in insgesamt acht Kapitel (vgl. Abb. 3): Im Anschluss an die Einleitung im ersten Kapitel werden in *Kapitel 2* begriffliche Grundlagen der Untersuchung vorgestellt. Im Einzelnen sind dies allgemeine Grundlagen der Delegation und der VAD-Steuerung sowie spezifische Grundlagen der Delegation von Preiskompetenz an den VAD. Die zentralen theoretischen Ansätze dieser Forschungsarbeit werden in *Kapitel 3* vorgestellt und deren Relevanz für die Thematik herausgearbeitet. *Kapitel 4* dient einer Erarbeitung des Status Quo der Forschung. Im Anschluss an die Vorstellung theoretischer wie auch empirischer Arbeiten zur Delegation von Preiskompetenz werden deren Ergebnisse zusammenfassend dargestellt und bestehende Forschungslücken identifiziert. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen erfolgen in *Kapitel 5* die Erarbeitung eines konzeptionellen Bezugsrahmens sowie die Ableitung von Forschungshypothesen. *Kapitel 6* ist dem Design der empirischen Analyse gewidmet. In den einzelnen Abschnitten dieses Kapitels werden die Vorgehensweise bei der Datenerhebung, die Beschreibung der Untersuchungsstichprobe, die Operationalisierung und Validierung der Konstrukte sowie die Erörterung der genutzten Analysemethoden behandelt. In *Kapitel 7* erfolgt sowohl die Darstellung deskriptiver als auch explikativer Befunde zur Delegation von Preiskompetenz. Letztere umfassen dabei die direkten Effekte sowie die moderierenden Wirkungen der Gestaltungsvariablen. Die Arbeit schließt mit einem Fazit und der Ableitung von Implikationen für das Management sowie zukünftige Forschungsarbeiten in *Kapitel 8*.

Kapitel 1 Einleitung		
1.1 Problemstellung	1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	
Kapitel 2 Begriffliche Grundlagen und Einordnung		
2.1 Begriffliche Grundlagen	2.2 Grundprobleme der Außendienststeuerung	2.3 Vor- und Nachteile der Delegation von Preiskompetenz
Kapitel 3 Theoretische Ansätze		Kapitel 4 Stand der Forschung
3.1 Agency-Theorie	4.1 Theoretische Forschungsbeiträge	
3.2 Motivationstheorien	4.2 Empirische Forschungsbeiträge	
3.3 Kontingenztheorie	4.3 Zusammenfassung und Forschungslücken	
Kapitel 5 Konzeptioneller Bezugsrahmen und Hypothesenformulierung		
5.1 Vorstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens		
5.2 Konzeptualisierung der Determinanten	5.3 Konzeptualisierung der Moderatoren	
5.2.1 Umweltfaktoren	5.3.1 Unternehmensstrategie	
5.2.2 Unternehmensfaktoren	5.3.2 CRM-Orientierung	
5.2.3 Verkaufsaußendienstfaktoren	5.3.3 Informationstechnologie	
	5.3.4 Vergütung des Außendienstes	
Kapitel 6 Grundlagen der empirischen Untersuchung		
6.1 Datenerhebung und -aufbereitung	6.2 Beschreibung der Stichprobe	6.3 Operationalisierung der betrachteten Konstrukte
6.4 Validierung der betrachteten Konstrukte	6.5 Verfeinerter Bezugsrahmen	
6.4.1 Reflektive Konstrukte	6.6 Statistische Analysemethoden	
6.4.2 Formative Konstrukte		
Kapitel 7 Ergebnisse der empirischen Untersuchung		Kapitel 8 Schlussfolgerungen
7.1 Deskriptive Befunde	8.1 Zusammenfassung	
7.2 Explikative Befunde	8.2 Implikationen für das Management	
7.2.1 Direkte Effekte	8.3 Implikationen für die Forschung	
7.2.2 Moderierende Effekte		

Abb. 3: Aufbau der Arbeit
Quelle: Eigene Darstellung.

2 Begriffliche Grundlagen und Einordnung der Delegation von Preiskompetenz in das Vertriebsmanagement

2.1 Begriffliche Grundlagen

2.1.1 Delegation

Der **Begriff der Delegation** wird in der Literatur nicht einheitlich definiert, vielfach jedoch für eine auf Dauer angelegte Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf andere verwendet.¹⁸ In Abgrenzung zur Dezentralisation, die eine flächendeckende Tendenz und eine systematische Verlagerung von Kompetenzen in der Organisationshierarchie „nach unten“ darstellt, konkretisiert sich Delegation im Verhältnis zwischen Delegierendem und Delegationsempfänger.¹⁹ Dezentralisation ist daher als organisatorische Umsetzung von Delegation zu sehen. Je nach Umfang der Delegation ergeben sich unterschiedliche Grade der Dezentralisation. Dezentralisation steht somit im Gegensatz zur Zentralisation, bei der alle Kompetenzen auf der übergeordneten Leitungsebene konzentriert sind. Delegation und Dezentralisation nähern sich dann an, wenn alle Instanzen eines Unternehmens delegieren. Da jedoch weder in der wissenschaftlichen Literatur noch in der Praxis eine genaue Trennung der Begriffe vorgenommen wird, sollen Delegation und Dezentralisation in dieser Arbeit im Folgenden synonym verwendet werden.²⁰

Aus Sicht des Unternehmens hat eine Delegation **Auswirkungen**, die vor- oder nachteilig sein können, und ist daher mit Chancen wie auch Risiken verbunden. Eine Systematisierung derartiger Auswirkungen wird in der Literatur anhand einer Vielzahl

¹⁸ Vgl. Bea; Göbel (2006), S. 303; Schulte-Zurhausen (2005), S. 214; Wöhe; Döring (2005), S. 139; Bruch (1996), S. 15; Steinle (1992), S. 501. Dabei sind nach Bruch unter Aufgaben Soll-Leistungen, unter Kompetenzen Handlungsspielräume und unter Verantwortung Einstandsverpflichtungen zu verstehen. Zur Einordnung der Delegation in das Führungsstilkontinuum vgl. auch Tannenbaum; Schmidt (1958), S. 96. Siehe in der englischsprachigen Literatur zur Delegation bspw. Aghion; Tirole (1997), S. 1-29; Hart; Moore (1990), S. 1119-1158; Grossman; Hart (1986), S. 691-719.

¹⁹ Vgl. Bea; Göbel (2006), S. 303; Schulte-Zurhausen (2005), S. 214; Battenfeld (2005), S. 19; Drumm (2004), S. 180; Bruch (1996), S. 14 f.; Steinle (1992), S. 502.

²⁰ Siehe bspw. Hill; Fehlbaum; Ulrich (1994), S. 255; Gutenberg (1962), S. 246 sowie Scott (1967), S. 266. Neben vorstehender Abgrenzung wird der Begriff der Delegation in der Literatur oftmals auch von der Partizipation abgegrenzt. Hierunter ist die Teilnahme von Betroffenen an den Prozessen der Willensbildung und Entscheidung höherer Instanzen zu verstehen. Im Gegensatz zur Delegation kann die Partizipation somit als Führungsstil klassifiziert werden. Vgl. dazu Bea; Göbel (2006), S. 304; Schulte-Zurhausen (2005), S. 216; Steinle (1992), S. 502.

differenzierter Kriterien vorgenommen.²¹ Insbesondere die Kriterien Aufgabenerledigung, Auswirkungen auf Delegationsempfänger sowie Koordinationserfordernisse sind im Rahmen der vorliegenden Arbeit von besonderer Bedeutung und sollen nachfolgend kurz vorgestellt werden.²² Hinsichtlich des Kriteriums der **Aufgabenerledigung** sind überwiegend positive Auswirkungen einer Delegation zu erwarten. Diese bestehen zunächst in der Entlastung übergeordneter Hierarchieebenen, die dann zu einer Verbesserung der strategischen Zielorientierung beitragen kann. Darüber hinaus kommt es auf unteren Hierarchieebenen zur vollen Ressourcennutzung, was zu einer erhöhten Problem- und Wirkungsnahe von Entscheidungen sowie zu einer Entscheidungsbeschleunigung führen kann. Hinsichtlich der Aufgabenerledigung kann Delegation jedoch zu negativen Folgen führen, falls diese eine Durchsetzung von Eigeninteressen ermöglicht, die im Widerspruch zu den Zielen der Gesamtunternehmung stehen. Auch hinsichtlich des Kriteriums der **Auswirkungen auf personeller Ebene** der Delegationsempfänger sind vor- und nachteilige Auswirkungen möglich. Vorteilhaft ist insbesondere die erhöhte Motivation der Delegationsempfänger aufgrund der gestiegenen Entscheidungskompetenz. Nachteilige Folgen hat eine Delegation auf Delegationsempfänger jedoch dann, wenn sie in Überforderung und Orientierungslosigkeit resultiert. Schließlich sind die **Auswirkungen einer Delegation auf die Koordinationserfordernisse** zu beachten. Auch wenn eine Erhöhung der Selbststeuerung zur Reduktion des Koordinationsaufwandes führen kann, ist grundsätzlich von einer gestiegenen Kontrollnotwendigkeit als Folge der Delegation auszugehen. Dies wiederum führt zu einem Anstieg der Kontrollkosten und verdeutlicht die Notwendigkeit einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zur Beurteilung der Delegation.

Daher wird die Frage nach dem optimalen Ausmaß der vorzunehmenden Delegation im Folgenden als **Delegationsproblem** bezeichnet. Zur Lösung dieses Problems sind im Rahmen des entscheidungsorientierten Ansatzes der Betriebswirtschaftslehre tendenzielle Empfehlungen erarbeitet worden.²³ So sollte eine Delegation bei Existenz von Delegationsbarrieren z. B. nicht oder nur in geringem Ausmaß vorgenommen

²¹ Bruch z. B. unterscheidet zwischen Kapazitätseffekten, Koordinationswirkungen, qualitätsbezogenen Wirkungen, personalen Effekten und wertbezogenen Folgen, während Steinle eine Differenzierung hinsichtlich einer trägerpersonalen Dimension, einer aufgabenbezogenen Dimension, einer Koordinationsdimension und einer Handlungs-/ Entscheidungsprozessdimension vornimmt. Vgl. Bruch (1996), S. 38; Steinle (1992), S. 511 f.

²² Synoptische Darstellungen der Vor- und Nachteile von Delegation finden sich u. a. bei Bruch (1996), S. 49; Bea; Göbel (2006), S. 306; Schulte-Zurhausen (2005), S. 216; Steinle (1992), S. 511 f. Die nachfolgend dargestellten Vor- und Nachteile sind diesen Quellen entnommen.

²³ Zum entscheidungsorientierten Ansatz vgl. exemplarisch Wöhe; Döring (2005), S. 34 f.

werden.²⁴ Unter Delegationsbarrieren sind hierbei prinzipiell überwindbare Schwellen zu verstehen, die eine Aufgaben-, Kompetenz- oder Verantwortungsweitergabe erschweren bzw. unmöglich machen. Solche Barrieren bestehen u. a. hinsichtlich der zu delegierenden Aufgabe. Bspw. gelten Aufgaben mit langer zeitlicher Reichweite, großem Risiko oder direkten Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche und Mitarbeiter als tendenziell nicht delegierbar. Darüber hinaus sind aber auch Barrieren auf Seiten des Delegierenden und des potenziellen Delegationsempfängers zu beachten. Barrieren auf Seiten des Delegierenden stellen bspw. die Furcht vor Autonomie-, Macht- und Prestigeeinbußen oder vor einem zusätzlichen Planungs- und Kontrollaufwand dar. Barrieren auf Seiten des Delegationsempfängers sind u. a. mangelnde Qualifikation sowie Informationsdefizite.²⁵ Einer weiteren Empfehlung folgend sollten im Rahmen einer Delegation das Kongruenzprinzip, das Subsidiaritätsprinzip und das Relevanzprinzip beachtet werden.²⁶ Dabei verlangt das **Kongruenzprinzip** die Deckungsgleichheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung in einer Stelle. Weiterhin besagt das **Subsidiaritätsprinzip**, dass Aufgaben grundsätzlich der niedrigsten Hierarchieebene zugewiesen werden sollten, die diese noch erfüllen kann. Gemäß dem **Relevanzprinzip**, sollte beim Delegationsempfänger aus Motivationsgründen stets der Eindruck entstehen, eine relevante Teilaufgabe zu lösen.

Einer konkreteren wirtschaftlichen Betrachtung der Delegationsentscheidung dient das **Delegationswert-Konzept**, das auf LAUX zurückzuführen ist.²⁷ Danach ist der sogenannte Delegationswert zu bestimmen, der sich als Differenz aus dem Gewinnerwartungswert bei Delegation und dem Gewinnerwartungswert ohne Delegation ergibt.²⁸ Aufgrund des Ansatzes von Erwartungswerten kann das Delegationswert-Konzept jedoch nur vage Anhaltspunkte darüber liefern, ob eine Delegation zu erfolgen hat.²⁹ Da das Konzept jedoch zu einer Formalisierung des Entscheidungsproblems führt, ist es als Orientierungshilfe durchaus geeignet.

²⁴ Vgl. hier und im Folgenden Schulte-Zurhausen (2005), S. 215; Bruch (1996), S. 49 f.; Steinle (1992), S. 507.

²⁵ Zu Kriterien zur Beurteilung der Eignung von Delegationsempfängern für die ggf. zu delegierende Aufgabe vgl. Battenfeld (2005), S. 28 f.

²⁶ Vgl. Bea; Göbel (2006), S. 305; Steinle (1992), S. 509. Zum Subsidiaritätsprinzip vgl. auch Schulte-Zurhausen (2005), S. 215. Eine Auflistung von Delegationsregeln, die diese Grundprinzipien ergänzen, findet sich bei Steinle (1992), S. 509 f.

²⁷ Vgl. Laux; Liermann (2005), S. 214-230 sowie Laux (1990), S. 181-233. Zu Beschreibungen und Würdigungen des Modells siehe auch Bea; Göbel (2006), S. 132; Battenfeld (2005), S. 51-55; Drumm (2004), S. 181; Bruch (1996), S. 61-63.

²⁸ Vgl. Laux; Liermann (2005), S. 221.

²⁹ Vgl. Laux; Liermann (2005), S. 28.

Eine kritische Würdigung der vorgestellten Aussagen zur Vor- und Nachteilhaftigkeit der Delegation legt nahe, dass keine generellen Empfehlungen existieren, die unmittelbar zur Lösung des Delegationsproblems angewandt werden können. Insbesondere Charakter und Tragweite einer Aufgabe determinieren ihre Delegierbarkeit.³⁰ Daher ist stets eine **situative Abwägung** der Delegationsentscheidung vorzunehmen.³¹ Nicht zuletzt weisen AGHION/ TIROLE zudem darauf hin, dass die delegierte und die tatsächliche Autorität substantiell voneinander abweichen können.³²

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Delegation von Preiskompetenz an die VADM. Um den Charakter und die Tragweite dieses Delegationsproblems zu verdeutlichen, werden in den folgenden Abschnitten die begrifflichen Grundlagen der Preiskompetenz und des VAD dargestellt.

2.1.2 Preiskompetenz

Der Preis stellt die monetäre Gegenleistung eines Kunden zum Erwerb eines Produktes oder einer Dienstleistung dar.³³ Kunden zeichnen sich dabei durch unterschiedliche Zahlungsbereitschaften aus, so dass ein Unternehmen einen höheren Gewinn realisieren kann, indem es statt Ansatz eines Einheitspreises eine Preisdifferenzierung verfolgt.³⁴

Die schwierige Aufgabe, Preise für Produkte und Dienstleistungen festzulegen, hat im Rahmen eines zielgerichteten **strategischen Preismanagements** zu erfolgen.³⁵ Dieses muss die Gesamtstrategie des Unternehmens zur Grundlage haben, die jeweils eng mit der derzeitigen bzw. angestrebten Position im Markt verbunden ist. Strategisches Preismanagement basiert somit auf einem langfristig orientierten Zielsystem und ist dabei auf bestimmte Preissegmente des Marktes fokussiert sowie auf die Möglichkeiten der Umsetzung bedacht. Es zielt darauf ab, sowohl das Preisniveau zu beeinflussen als auch den Preis über den gesamten Produktlebenszyklus optimal zu gestalten.³⁶

³⁰ Vgl. Hill; Fehlbaum; Ulrich (1994), S. 228.

³¹ Vgl. Bea; Göbel (2006), S. 306.

³² Vgl. Aghion; Tirole (1997), S. 2.

³³ Vgl. Diller (2000), S. 23; Simon; Dolan (1997), S. 37.

³⁴ Vgl. zur Preisdifferenzierung Backhaus; Voeth (2007), S. 235-238; Diller (2000), S. 294 f.; Pepels (1998), S. 92 f.; Simon; Dolan (1997), S. 137-142.

³⁵ Vgl. hier und im Folgenden Sebastian; Maessen (2003), S. 51-53.

³⁶ Vgl. Kopka; Wunderlich (2006), S. 10; Ross (1984), S. 148. Zu Einflussfaktoren des Pricing siehe Rao (1993), S. 521.