

# **Nutzenmessung von produktbegleitenden Dienstleistungen im Industriegüter-Pricing – erste empirische Ergebnisse**

Mischa Seiter<sup>1</sup>, Carsten Schwab<sup>2</sup>, Dieter Ahlert<sup>3</sup>, Tobias Heußler<sup>4</sup>, Manuel Michaelis<sup>5</sup>

## **Kontakt:**

Dr. Mischa Seiter

International Performance Research Institute gGmbH

Rotebühlstraße 121, 70178 Stuttgart

0711 / 620 32 68 0, korserv@ipri-institute.com

<http://www.ipri-institute.com>

<http://www.korserv.de>

---

<sup>1</sup> Dr. Mischa Seiter ist Habilitand an der Universität Stuttgart und Mitglied der Geschäftsführung des International Performance Research Institute gGmbH.

<sup>2</sup> Dipl.-Kfm. techn. Carsten Schwab ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am International Performance Research Institute gGmbH.

<sup>3</sup> Prof. Dr. Dieter Ahlert ist Ordinarius an der Westfälischen Wilhelms Universität Münster und Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Distribution und Handel.

<sup>4</sup> Dipl.-Kfm. Tobias Heußler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für BWL, insb. Distribution und Handel an der Westfälischen Wilhelms Universität Münster.

<sup>5</sup> Dipl.-Kfm. Manuel Michaelis ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für BWL, insb. Distribution und Handel an der Westfälischen Wilhelms Universität Münster.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Relevanz und Zielsetzung</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Nutzenquantifizierung als Basis einer wertorientierten Preisfindung</b> .....	<b>7</b>
2.1. Das Konstrukt Kundennutzen .....	7
2.2. Nutzenorientierte Preisbildung .....	9
2.3. Instrumente zur Quantifizierung des Kundennutzens.....	12
<b>3. Forschungsdesign der empirischen Studie</b> .....	<b>17</b>
3.1. Rahmenbedingungen der Studie .....	17
3.2. Methodik der Empirie .....	18
3.3. Beschreibung der Stichprobe.....	19
<b>4. Erste Ergebnisse der empirischen Studie</b> .....	<b>21</b>
4.1. Analyse der Nutzenannahmen der Anbieter .....	21
4.2. Analyse der Nutzenargumentation des Vertriebs des Anbieters .....	23
4.3. Analyse der eingesetzten Instrumente zur Nutzenquantifizierung .....	24
<b>5. Fazit und Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten</b> .....	<b>26</b>
5.1. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	26
5.2. Limitationen der Studie .....	26
5.3. Weitere Forschungsmöglichkeiten .....	27

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gedanklicher Bezugsrahmen des Forschungsvorhabens .....	4
Abbildung 2: Beispiel einer Nutzenkategorisierung .....	8
Abbildung 3: Der Untersuchung zu Grunde liegendes Nutzenmodell.....	9
Abbildung 4: Instrumente zur Quantifizierung des Kundennutzens .....	12
Abbildung 5: Vergleich des realisierten Umsatzes der Unternehmen in Grundgesamtheit und Stichprobe.....	19
Abbildung 6: Vergleich der Mitarbeiteranzahl der Unternehmen in Grundgesamtheit und Stichprobe .....	20
Abbildung 7: Einschätzung der Nutzenarten durch den Anbieter .....	21
Abbildung 8: Rangfolge von Nutzenarten .....	22
Abbildung 9: Nutzenargumentation des Vertriebs .....	23
Abbildung 10: Instrumente zur Nutzenquantifizierung .....	24
Abbildung 11: Items des Konstrukts "Nutzenorientierung des Vertriebs in Preisverhandlungen" .....	IV
Abbildung 12: Items des Konstrukts "Kundennutzen".....	IV
Abbildung 13: Items des Konstrukts "Qualität der kundenbezogenen Information" ...	IV
Abbildung 14: Items des Konstrukts "Instrumente zur Quantifizierung des Kundennutzens" .....	V

## 1. Relevanz und Zielsetzung

**Produktbegleitende Dienstleistungen** bieten produzierenden Unternehmen die Möglichkeit sich von ihren Wettbewerbern, die zumeist ein ähnliches Produktprogramm aufweisen, zu differenzieren.<sup>6</sup> Empirische Erhebungen belegen, dass Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau sowie der Elektroindustrie, die in der Lage sind, produktbegleitende Dienstleistungen erfolgreich zu entwickeln und zu vermarkten, Umsätze erzielen, die über dem Branchendurchschnitt liegen; und zwar bei gleichzeitig höherer Profitabilität.<sup>7</sup>

Die Differenzierung wirkt sich allerdings nur dann positiv für die Anbieter aus, wenn dem Bündel aus Produkt und produktbegleitenden Dienstleistungen vom Kunden auch ein höherer **Nettonutzen** zugeordnet wird als dem Produkt allein. Dies ist dann erfüllt, wenn die Nutzendifferenz größer ist als der vom Anbieter geforderte Preisaufschlag.<sup>8</sup> Gerade mit produktbegleitenden Dienstleistungen können Anbieter schwer vergleichbare Leistungsbündel anbieten, die dem Kunden einen hohen Nutzen stiften.<sup>9</sup> Trotzdem sehen sich viele produzierende Unternehmen, die solche Leistungen anbieten, oftmals geringen **Zahlungsbereitschaften** von Kunden für solche Leistungen gegenüber.

Vor diesem Hintergrund erfährt die nutzenorientierte Preisgestaltung derzeit ein zunehmendes Interesse bei Anbietern produktbegleitender Dienstleistungen. In einer Studie kommen *Büschken et al.* zum Schluss, dass sich die Preispolitik klassischer Industriegüterhersteller bisher überwiegend an den Kosten orientiert.<sup>10</sup> Mittels einer nutzenorientierten Preisgestaltung sehen viele Unternehmen die Möglichkeit, den Mehrwert ihrer Leistungen transparent darzustellen, an den Kunden kommunizieren zu können und damit letztendlich seine Zahlungsbereitschaft für produktbegleitenden Dienstleistungen zu erhöhen. Eine **nutzenorientierte Preisgestaltung** ist somit von hoher Relevanz.

---

<sup>6</sup> Vgl. u.a. Homburg/Garbe (1996); Schuh et al. (2004).

<sup>7</sup> Vgl. u.a. Demuss/Spath (2001); Fraunhofer ISI (2001); ZVEI (2002); Luczak/Hoeck (2004); Laker (2007).

<sup>8</sup> Vgl. Belz/Bieger (2004).

<sup>9</sup> Vgl. Laker (2007), Simon/Damian (1999), Paul (1998)

<sup>10</sup> Vgl. Büschken et al. (2001).

Bei der Bestimmung der Preise produktbegleitender Dienstleistungen mit nutzenorientierten Ansätzen besteht die zentrale Herausforderung in der Ermittlung eines nutzenorientierten Preises. Klassische Ansätze, wie die der Conjoint Analyse, stoßen hier an Grenzen, da die Abfrage der Zahlungsbereitschaft bei Kunden nicht uneingeschränkt möglich ist.<sup>11</sup> Einen anderen Ansatz verfolgen sogenannte „**Value-in-use**“-**Analyseverfahren**, mit denen Anbieter versuchen, den Nutzen für die Kunden im Voraus zu quantifizieren.<sup>12</sup> Derartige Rechenkalküle können den vom Kunden wahrgenommenen Nutzen der produktbegleitenden Dienstleistung vergrößern. Zu solchen Instrumenten existieren in der Literatur vielfach konzeptionelle Ansätze, zum Einsatz und zur konkreten Ausgestaltung solcher Instrumente gibt es aber nur wenige Hinweise.<sup>13</sup>

Auf Basis der oben beschriebenen Ausgangssituation wurde im Forschungsprojekt „KorServ“<sup>14</sup> ein **gedanklicher Bezugsrahmen** entwickelt, der als Basis für eine empirische Untersuchung dient. Dieser ist in Abbildung 1 zusammengefasst.

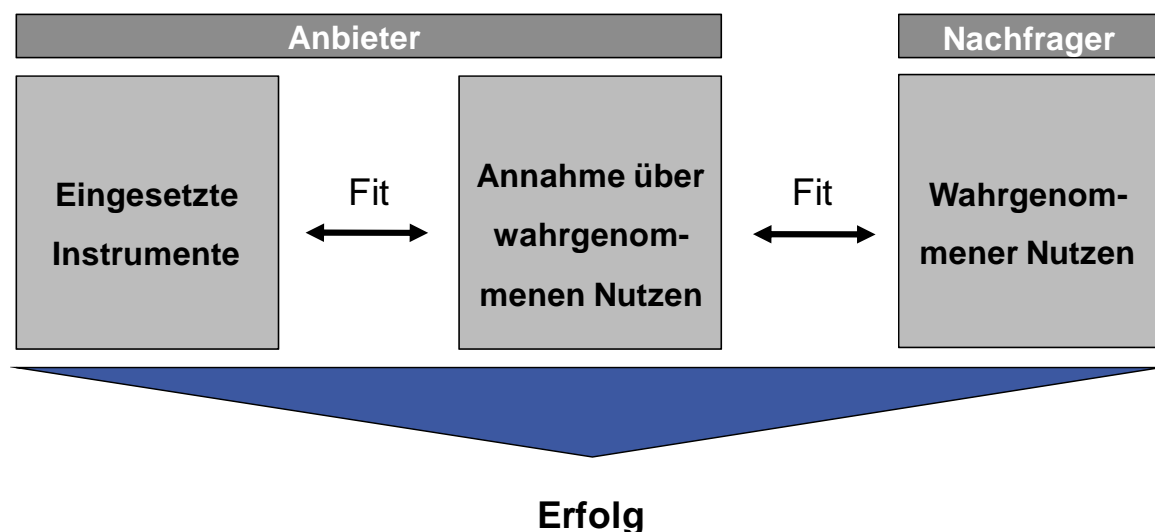


Abbildung 1: Gedanklicher Bezugsrahmen des Forschungsvorhabens

<sup>11</sup> Vgl. u.a. Woratschek (1996).

<sup>12</sup> Vgl. u.a. Monroe (2003).

<sup>13</sup> Vgl. u.a. Hinterhuber (2004); Schuppar (2006).

<sup>14</sup> Das Verbundvorhaben "Kundennutzenorientierte Entwicklung, Bewertung und Vermarktung von Leistungsbündeln - KorServ" wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und vom Projektträger im DLR betreut.

Dieser Bezugsrahmen basiert auf der Grundhypothese, dass sich eine nutzenorientierte Preisgestaltung von produktbegleitenden Dienstleistungen nur dann **erfolgs-wirksam** für ein Unternehmen auswirkt, wenn zwei Zusammenhänge sichergestellt sind:

Im Sinne des **Kontingenzansatzes** muss ein **Fit** existieren zwischen der **Annahme des Anbieters**, welchen **Nutzen** der Kunden hinsichtlich der produktbegleitenden Dienstleistung **wahrnimmt** und...

- (1) ... dem Nutzen, den der Kunde **tatsächlich wahrnimmt**.
- (2) ... der Möglichkeit zur **Quantifizierung des Nutzens** durch entsprechende Instrumente.

Anders ausgedrückt: Erfolg kann sich nur dann einstellen, wenn der Anbieter richtige Annahmen trifft über die Nutzenwahrnehmung der Kunden und diese dann auch durch entsprechende Instrumente quantifiziert.

Eine Verletzung einer der beiden Voraussetzungen führt zwangsläufig zu fehlerhafter Preisbildung. Trifft der Anbieter eine Fehlannahme bzgl. der Nutzenwahrnehmung seitens des Kunden, so überschätzt bzw. unterschätzt er bei der Anwendung einer nutzenorientierten Preisgestaltung die Zahlungsbereitschaft. Folge ist entweder ein unzureichendes Abschöpfen der Zahlungsbereitschaft oder ein Wettbewerbsnachteil durch einen Preis, der die Zahlungsbereitschaft der Kunden übersteigt. Trifft ein Anbieter die richtige Annahme bzgl. der Nutzenwahrnehmung seitens des Kunden, so muss auch ein Instrument zum Einsatz kommen, das die Quantifizierung des angenommenen Nutzens erlaubt. Ein Beispiel soll dies illustrieren: Trifft der Anbieter bspw. die Annahme, dass der Hauptkundennutzen der Dienstleistung in der Beschleunigung des Produktionsprozesses des Kunden liegt, so muss auch ein Instrument eingesetzt werden, das die Zeitersparnis quantifizieren kann.

**Fokus dieses Beitrags** ist die Analyse Verhältnisses zwischen der Annahme des Anbieters, welchen Nutzen der Kunde hinsichtlich der produktbegleitenden Dienstleistung wahrnimmt und dem Nutzen, den der Kunde tatsächlich wahrnimmt. Hierzu

werden erste empirische Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt „KorServ“<sup>15</sup> vorgestellt.

Dazu wird in einem **ersten Schritt** analysiert, welche Annahmen Anbieter hinsichtlich des Kundennutzens treffen. Im **zweiten Schritt** wird analysiert, inwieweit diese Annahmen in die Preisbildungspraxis der Unternehmen einfließen. Dafür werden zwei Bereiche betrachtet: (a) die Argumentation des Vertriebs gegenüber den Kunden und (b) die Instrumente, die zur Quantifizierung des Kundennutzens eingesetzt werden.

Der Beitrag untergliedert sich in fünf Abschnitte. Nachdem im ersten Abschnitt die **Relevanz und Zielsetzung** des Beitrags expliziert wurden, werden im zweiten Abschnitt die theoretischen **Grundlagen** und der **Stand der Forschung** dargestellt. Konkret umfasst die Übersicht vorliegende Ergebnisse zu Ansätzen der Nutzenkategorisierung und -quantifizierung inklusive zugehöriger Instrumente. Im dritten Abschnitt wird das **Forschungsdesign** der empirischen Studie erläutert und die Stichprobe beschrieben. Die **Ergebnisse der empirischen Analyse** werden im vierten Abschnitt präsentiert. Der Beitrag schließt mit einem zusammenfassenden **Fazit**, einem Überblick über die **Limitationen** des Beitrags und Vorschlägen für **weitere Forschungsfelder**.

---

<sup>15</sup> Das Verbundvorhaben „Kundennutzenorientierte Entwicklung, Bewertung und Vermarktung von Leistungsbündeln - KorServ“ wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und vom Projektträger im DLR betreut.

## 2. Nutzenquantifizierung als Basis einer wertorientierten Preisfindung

### 2.1. Das Konstrukt Kundennutzen

Die Generierung von **Kundennutzen** ist zentraler Forschungsgegenstand des Marketings und grundlegende Basis aller Marketingaktivitäten in der Praxis.<sup>16</sup> Kundennutzen wird in der Literatur als zentraler Erfolgsfaktor durch die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und als vorlaufende Größe für Kundenzufriedenheit und Loyalität charakterisiert.<sup>17</sup>

Der Begriff Kundennutzen ist in der Literatur nicht eindeutig definiert. Zwei Verwendungen des Begriffs dominieren: differenziert nach der Perspektive wird zwischen dem kundenseitigen „customer value“ (= Wert für den Kunden) und dem anbieterseitigen „customer value“ (= Wert des Kunden für das Unternehmen) unterschieden.<sup>18</sup> Einige Autoren sprechen auch von „customer value“ und „customer equity“.<sup>19</sup> Unter „customer equity“ oder „Kundenwert“ wird „die ökonomische Bedeutung eines Kunden, d.h. dessem direkten und/oder indirekten Beitrag zur Zielerreichung eines Anbieters“<sup>20</sup> verstanden. In der Literatur wird diese Sichtweise meist unter dem Begriff „Customer Lifetime Value“ zusammengefasst.<sup>21</sup> Diese Sichtweise wird im Folgenden nicht weiter untersucht. Im Zentrum dieser Arbeit steht der „customer value“, der im weiteren als Kundennutzen bezeichnet wird.

Der Kundennutzen ist definiert als „what they ‚get‘ (benefits) relative to what they ‚give up‘ (costs or sacrifices)“<sup>22</sup>. Der Kunde wählt daher das Angebot aus, das ihm im Vergleich zu alternativen Angeboten den höchsten Wert bzw. (Netto-)Nutzen (Net Value to the Customer = Net VC) verspricht.<sup>23</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Holbrook (1994), S. 21 ff.; Woodruff (1997), S.139 f.

<sup>17</sup> Vgl. Woodall (2003); Cooper (2001).

<sup>18</sup> Vgl. u.a. Cornelsen (2000); Woodall (2003).

<sup>19</sup> Vgl. u.a. Belz/Bieger (2004)

<sup>20</sup> Cornelsen (2000), S. 43.

<sup>21</sup> Vgl. u.a. Grant/Schlesinger (1995); Rust et al (1994).

<sup>22</sup> Zeithaml (1988), S. 2.

<sup>23</sup> Vgl. Cornelsen (2000), S. 33; Gale (1994), S. 25; Woodall (2003).

Bei der Definition und **Operationalisierung** des Konstrukts Kundennutzen gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen in der Literatur. Abbildung 2 stellt eine Übersicht von Nutzen und Kostenkategorien dar.

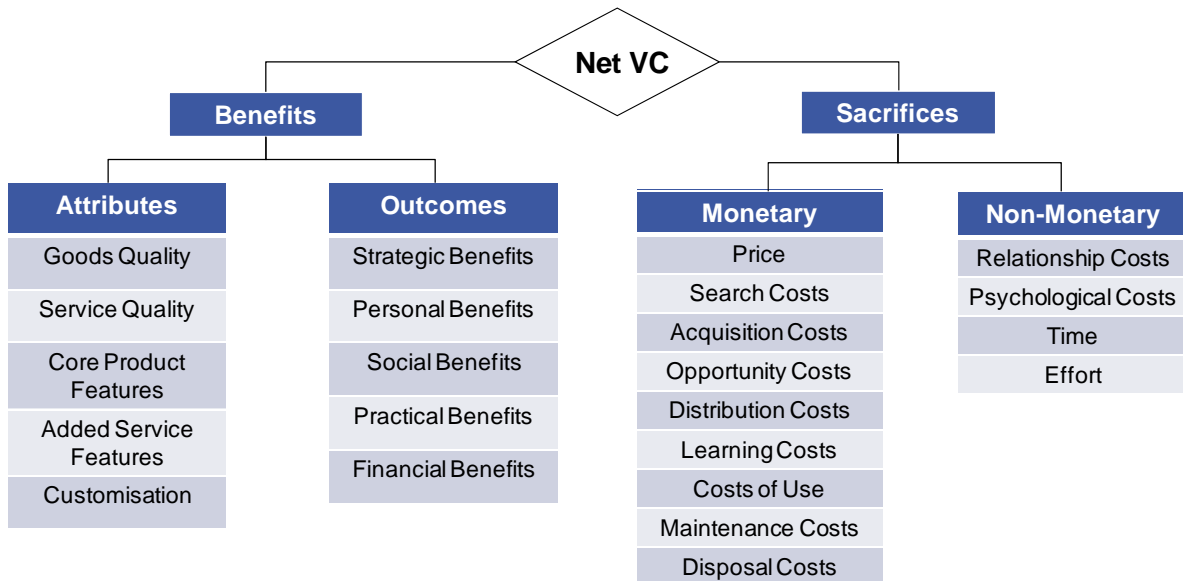


Abbildung 2: Beispiel einer Nutzenkategorisierung<sup>24</sup>

Die „Benefits“ bestehen danach zum einen aus Eigenschaften, die aus dem Angebot resultieren, wie bspw. der Qualität der Leistung und zum anderen aus den Ergebnissen für den Kunden, wie bspw. finanziellen Vorteilen. Die „Sacrifices“ lassen sich in monetäre Kosten, wie bspw. Preis, Suchkosten und Instandhaltungskosten, sowie nicht-monetäre „Opfer“, wie „Time“ und „Effort“, unterteilen. Hier wird bereits deutlich, dass in einem solchen Modell eine überschneidungsfreie Einordnung nicht durchgängig möglich ist, da bspw. die genannten nicht-monetären „Opfer“ auch wieder in monetär messbaren Konsequenzen resultieren.

Wie in Abbildung 3 dargestellt, wird bei der Operationalisierung des Kundennutzens zwischen **Eigenschaften** und **Auswirkungen** unterschieden.<sup>25</sup> Lapierre bezeichnet die Eigenschaften als „first level value“ und die Auswirkungen als „second level value“, wobei ersterer direkt aus der Austauschbeziehung und den Eigenschaften Leistung resultiert und letzterer aus der Inanspruchnahme der Leistung.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Quelle: Woodall (2003), S. 14.

<sup>25</sup> Vgl. Wachter (2006), S. 29.

<sup>26</sup> Vgl. Lapierre (1997), S. 390.

Für die vorliegende empirische Untersuchung wurde das Nutzen-Modell von *Lapierre* zu Grunde gelegt. Es wurde geringfügig angepasst, da Experteninterviews nahe legten, dass der Punkt finanzieller Nutzen als zu global empfunden wird. Daher wurde eine Unterscheidung in Effizienz und Effektivität vorgenommen. Gleichzeitig wurde auf Ergebnisse empirischer Studien zum Kundennutzen im Business-to-Business Bereich zurückgegriffen und um die relevanten Nutzenaspekte produktbegleitender Dienstleistungen ergänzt.<sup>27</sup>

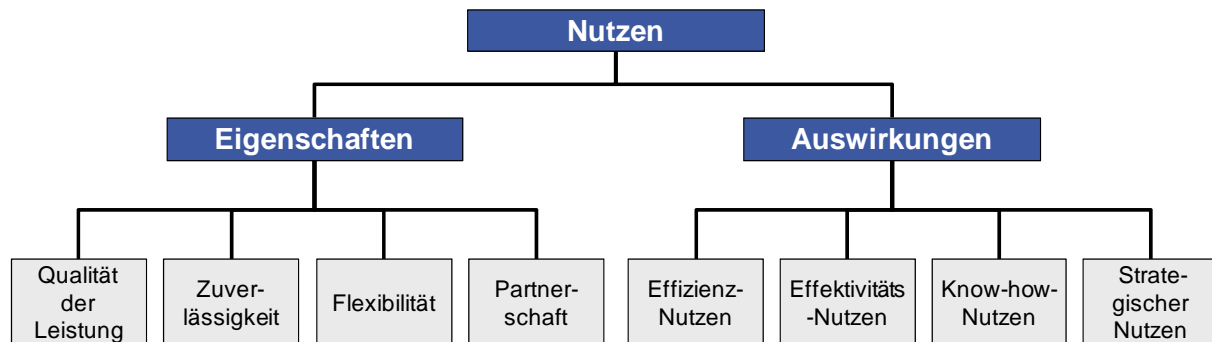


Abbildung 3: Der Untersuchung zu Grunde liegendes Nutzenmodell

Die Operationalisierung erfolgte auf Basis von Skalen, die bereits in früheren Untersuchungen erfolgreich angewendet wurden.<sup>28</sup>

## 2.2. Nutzenorientierte Preisbildung

Die grundlegende Logik der nutzenorientierten Preisbildung ist, dass nicht nur die Kosten und die Wettbewerbssituation, sondern vielmehr der vom Kunden wahrgenommene Wert Basis für die Preisbildung sein muss.<sup>29</sup> Charakteristisch für diesen Preisbildungsansatz, im angelsächsischen Raum unter dem Begriff **value pricing** bekannt, ist die Verknüpfung der Preissetzung mit dem Kundennutzen. Ziel ist es, die Zahlungsbereitschaft abzuschöpfen, zugleich aber den notwendigen Kaufanreiz für den Kunden sicherzustellen.<sup>30</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Beutin (2000); Lapierre (2000); Ulaga/Chacour (2001); Eggert/Ulaga (2002).

<sup>28</sup> Vgl. u.a. Lapierre (2000); Eggert/Ulaga (2002).

<sup>29</sup> Vgl. Brennan et al. (2007); Bliemel/Adolphs (2003), S. 137; Noble/Gruca (1999); Simon/Dolan (1996); Christopher/Gattorna (2005), S. 115; Ailawadi et al. (2001), S. 44.

<sup>30</sup> Vgl. Anderson/Narus (2004); Christopher/Gattorna (2005), S. 115f; Simon (1992); Nagle et al. (1998), S. 9f.

Der Nutzen der produktbegleitenden Dienstleistung ist in diesem Zusammenhang als Bündel von subjektiv wahrgenommenen Dienstleistungseigenschaften, die jeweils einen Teilnutzen stiften, zu definieren. Der sich aus der Integration der produktbegleitenden Dienstleistung mit dem Produkt ergebende Zusatznutzen komplettiert schließlich den Gesamtnutzen des Produkt-Dienstleistung-Bündels.<sup>31</sup> Dieser Gesamtnutzen wird dem Aufwand, der dem Kunden bei der Akquisition und der Nutzung anfällt, gegenübergestellt. Der nutzenorientierte Preis wird so festgelegt, dass dem Nachfrager ein genügend hoher Netto-Nutzen entsteht.<sup>32</sup>

Die Abkehr von der kostenorientierten hin zur **nutzenorientierten Preisbestimmung** ist an bestimmte Voraussetzungen geknüpft. Branchenweite Lieferengpässe und der gezielte Aufbau von Wechselbarrieren ermöglichen es Anbietern, Marktpositionen einzunehmen, die eine gesicherte Nutzenpreispolitik ermöglichen.<sup>33</sup> Die Profilierung und Differenzierung vom Wettbewerb, also die Schaffung preis-unelastischer Bereiche auf der Preis-Absatzfunktion, ist preistheoretisch eine notwendige Bedingung für die Realisierung nutzenorientierter Preise.

**Produktbegleitende Dienstleistungen** zeichnen sich durch eine Reihe preispolitisch relevanter Merkmale aus, die den Nutzen als Preisbemessungsgrundlage rechtfertigen.<sup>34</sup> Die für den Verbund von Produkt und produktbegleitende Dienstleistungen typische Immaterialität, Individualität und Komplexität eröffnen den Anbietern die Möglichkeit einer transparenzmindernde Preissetzung.<sup>35</sup> Der Wettbewerbsvergleich bei Dienstleistungen ist deutlich erschwert und bedeutet für den Nachfrager einen höheren Aufwand als der von Produkten.<sup>36</sup> Der Preis einer Dienstleistung ist in der Vorkaufsphase zudem einer der wenigen Anhaltspunkte für den Nachfrager, um Rückschlüsse auf die Qualität zu ziehen. Hohen Preisen wird folgerichtig ein hohes Qualitätsniveau zugesagt.<sup>37</sup> Des Weiteren baut die starke Interdependenz zwischen Produkt und produktbegleitenden Dienstleistungen eine Wechselbarriere für Kunden

---

<sup>31</sup> Vgl. Bhardwaj/Hofstede (2006), S. 2ff.

<sup>32</sup> Vgl. Bliemel/Adolphs (2003), S. 143.

<sup>33</sup> Vgl. Blut (2008), Backhaus/Voeth (2007) S. 455ff; Hoffman et al. (2002), S. 1019.

<sup>34</sup> Vgl. Fassnacht (1996), S. 106ff.

<sup>35</sup> Vgl. Zeithaml et al. (1985); Desiraju/Shugan (1999), S. 45; Hinterhuber (2004), S. 773.

<sup>36</sup> Vgl. Hoffman et al. (2002), S. 1019.

<sup>37</sup> Vgl. Turley/LeBlanc (1993), S. 11ff.

auf.<sup>38</sup> Kunden, die bereits gegenüber dem Produkt loyale Verhaltensweisen zeigen, übertragen diese idealer Weise auf die produktbegleitenden Dienstleistungen. Der Anbieter ist in die komfortable Lage versetzt, in Preisverhandlungen nutzenbasiert zu argumentieren und erhöht die Erfolgsaussichten der Preisdurchsetzung. Preiszugeständnisse an den Kunden werden signifikant reduziert.<sup>39</sup>

Da sich die Kompetenz des Anbieters für den Nachfrager erst nach der Inanspruchnahme produktbegleitender Dienstleistungen offenbart, sind diese in besonderer Weise Erfahrungs- und Vertrauensgüter. Um die hohe Unsicherheit über den Dienstleistungserfolg zu reduzieren, stellen nutzenbasierte Preise eine adäquate Methode dar. Anbieter müssen dazu jedoch bereit sein, sich vom Kunden über Anreizsysteme steuern und honorieren zu lassen.<sup>40</sup> Das Entgelt des Anbieters hängt dann von der Zielerreichung des Nachfragers ab. Eine solche Preisgestaltung, bei der sich Anbieter am Geschäftsrisiko des Kunden beteiligen, basiert idealerweise auf einer langfristigen, kooperativen Geschäftsbeziehung, die die Ziele des Kunden mit denen der Anbieter verknüpft.<sup>41</sup>

Beabsichtigen Anbieter, den aus dem komplementären Charakter von Produkt und produktbegleitender Dienstleistung entstehenden Zusatznutzen zu entgelten, wäre ein kostenorientierter Ansatz fehlleitend. Dieser würde lediglich die Kosten der einzelnen Leistungsbestandteile in das Preiskalkül integrieren, nicht aber den Nutzen des gesamten Produkt-Dienstleistungs-Bündels.<sup>42</sup>

Voraussetzung einer nutzenorientierten Preisfindung ist die Fähigkeit, den zusätzlichen Nutzen einer produktbegleitenden Dienstleistung in monetäre Größen zu operationalisieren. Unterschiedliche Kunden nehmen Produkte und insbesondere produktbegleitende Dienstleistungen unterschiedlich wahr und schreiben diesen unterschiedliche Nutzeneffekte zu. Die Varianz der Nutzenwahrnehmung und damit der Nutzenpreise bei produktbegleitenden Dienstleistungen ist deutlich größer als bei physischen Produkten.<sup>43</sup> Die Ermittlung eines validen Preises setzt somit sinnvolle

---

<sup>38</sup> Vgl. Guiltinan (1987), S. 83.

<sup>39</sup> Vgl. Hoffman et al. (2002), S. 1019, Diller (2007), S. 411f.

<sup>40</sup> Vgl. Reinecke (1997), S. 43; Voeth/Herbst (2006), S. 88.

<sup>41</sup> Vgl. Ryals (2006), S. 104; Tuli et al. (2007), S. 7ff.

<sup>42</sup> Vgl. Bhardwaj/Hofstede (2006), S. 4f.

<sup>43</sup> Vgl. Hoffman et al. (2002), S. 1018.

Annahmen der Anbieter bzgl. der Nutzenwahrnehmung der Kunden voraus. Zu Prüfung dieser Annahmen können Instrumente zur Quantifizierung des Kundennutzens dienen, von denen einen Auswahl im folgenden Abschnitt vorgestellt wird.

### 2.3. Instrumente zur Quantifizierung des Kundennutzens

Zur **Quantifizierung des Kundennutzens**, sowohl einzelner Produkteigenschaften als auch des Gesamtnutzens, existieren verschiedene Methoden.<sup>44</sup> In diesem Überblick soll auf Instrumente fokussiert werden, die eine monetäre Bemessung des Nutzens erlauben. In den hier untersuchten Business-to-Business-Beziehungen zählen zu solchen monetären Nutzenkomponenten bspw. Material- oder Prozesskostenreduzierungen.<sup>45</sup>

*Homburg/Jensen/Schuppar* ermittelten in einer empirischen Studie, dass Unternehmen, die ihr Preismanagement erfolgreich gestalten, vor allem Prozesskostenvergleich und Wirtschaftlichkeitsanalysen verwenden.<sup>46</sup> Abbildung 4 zeigt diese in einer Übersicht.

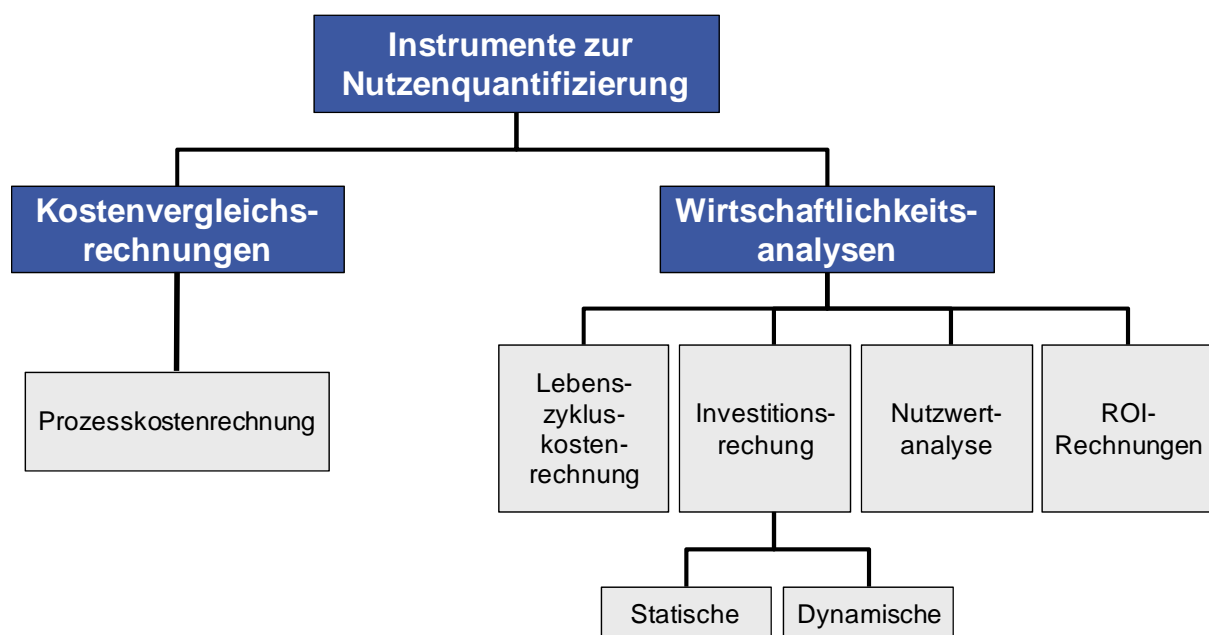


Abbildung 4: Instrumente zur Quantifizierung des Kundennutzens

<sup>44</sup> Vgl. Ahlert et al. (2008).

<sup>45</sup> Vgl. u.a. Belz (2005), Möller/Schwab (2008).

<sup>46</sup> Vgl. Homburg et al. (2005), S. 39.

Kernidee der **Prozesskostenrechnung** ist, die betrieblichen Gemeinkosten gemäß ihrer tatsächlichen Inanspruchnahme durch betriebliche Aktivitäten auf Kalkulationsobjekte zu verteilen. Die Prozesskostenrechnung kann als Kontroll- und Entscheidungsinstrument zur Planung, Steuerung und Verrechnung von Prozesskosten in Organisationen nach dem Verursachungsprinzip gesehen werden.<sup>47</sup> Ein Unternehmen kann dabei als Prozessmodell mit verschiedenen Ebenen abgebildet werden. Ein Prozess ist „eine auf die Erbringung eines Leistungspotentials gerichtete Kette von Aktivitäten“<sup>48</sup>, die einem Kosteneinflussfaktor, dem so genannten „Cost Driver“ unterliegt, einen Leistungsoutput erbringt und Ressourcen in Anspruch nimmt.<sup>49</sup> Es kann zwischen Geschäftsprozessen, die umfassende Aufgabenfelder eines Unternehmens beschreiben, Hauptprozessen und Teilprozessen unterschieden werden. Hauptprozesse unterteilen Geschäftsprozesse in Ketten homogener Aktivitäten, die demselben Kosteneinflussfaktor unterliegen. Ein Teilprozess schließlich ist als Zusammenfassung sachlich zusammengehöriger Tätigkeiten innerhalb einer Kostenstelle aufzufassen und kann einem oder mehreren Hauptprozessen zugeordnet werden.<sup>50</sup> Mit Hilfe von Prozesskostenvergleichen können beispielsweise Kosteneinsparungen beim Kunden durch die Inanspruchnahme von Dienstleistungen aufgezeigt werden. Als Beispiele können reduzierte Aufwendungen im Auftragsabwicklungsprozess, in der Logistik und der Montage des Kunden durch die Übernahme von Aktivitäten durch den Anbieter der produktbegleitenden Dienstleistungen angeführt werden.<sup>51</sup>

Ziel der **Lebenszykluskostenrechnung** ist es, die Kosten und Erlöse eines Leistungsbündels vollständig über die gesamte Lebensdauer zu erfassen. Zu unterscheiden sind dabei die Perspektiven des Herstellers und des Nachfragers. Die Kosten des Nachfragers umfassen alle Kosten, die durch die Anschaffung, den Gebrauch und die Entsorgung entstehen, die sogenannten „Total Costs of Ownership“.<sup>52</sup> Mit dieser Methode können die Kosten zwischen verschiedenen Wettbewerbs-

---

<sup>47</sup> Vgl. u.a. Mayer (1998), S. 5, Horváth/Mayer (1993), S.16

<sup>48</sup> Mayer (1998), S. 6.

<sup>49</sup> Vgl. Horváth/Mayer (1993), S. 16.

<sup>50</sup> Vgl. Horváth/Mayer (1993), S. 16ff.; Mayer (1998), S. 136f.

<sup>51</sup> Vgl. u.a. Belz (2005).

<sup>52</sup> Vgl. Sakurai (1997), S. 199.

Angeboten verglichen werden. Als Beispiel für dieses Instrument kann die Economic-Value-to-the-Customer (EVC)-Methode genannt werden.<sup>53</sup>

Ein weiteres wesentliches Instrument zur Entscheidung im Bezug auf die Wirtschaftlichkeit der verschiedenen Alternativen ist die **Investitionsrechnung**. Eine Investition kann als eine langfristige Kapital- und Entscheidungsbindung bezeichnet werden, welche mit einer Auszahlung beginnt und in den Folgeperioden i. d. R. Einzahlungsüberschüsse aufweist.<sup>54</sup> Ein wichtiges Unterscheidungskriterium der existierenden Verfahren stellt die Anzahl der betrachteten Perioden dar. **Statische Verfahren** gehen von einer „Durchschnittsperiode“ aus, d. h. den Analysen wird eine charakteristische Periode zu Grunde gelegt.<sup>55</sup> Anhand der betrachteten Zielgröße können die Verfahren weiter differenziert werden. Bei der Gewinnvergleichsrechnung bspw. steht der Gewinn einer Investition im Mittelpunkt. Weitere statische Verfahren sind u.a. die Kostenvergleichsrechnung, die Rentabilitätsvergleichsrechnung oder die statische Amortisationsrechnung.<sup>56</sup> Der Vorteil der statischen Verfahren liegt in ihrer einfachen Handhabung in Bezug auf die Berechnungen. Die Anforderungen an die Informationen, die für diese Verfahren benötigt werden, sind vergleichsweise niedrig. Kritisch an diesen Investitionsrechenverfahren ist, dass sie sich auf eine einzige Zielgröße konzentrieren und zeitliche Unterschiede keine Berücksichtigung finden.

**Dynamische Verfahren** berücksichtigen explizit mehrere Perioden. Relevant für die Berechnung sind Ein- und Auszahlungen, die für den Lebenszyklus einer Investition erwartet werden. Der Zeitbezug der Zahlungsströme wird durch Auf- oder Abzinsungen auf einen Ausgangszeitpunkt berücksichtigt.<sup>57</sup> Bei den dynamischen Verfahren können u.a. die Kapitalwertmethode, die Annuitätenmethode, die Interne Zinssatz-Methode und die Dynamische Amortisationsrechnung unterschieden werden.<sup>58</sup> Diese verwenden einen einheitlichen Zinssatz für die Auf- und Abzinsung.

---

<sup>53</sup> Vgl. Monroe (2003), S. 202f.

<sup>54</sup> Vgl. Drukarczyk (2001), S. 9.

<sup>55</sup> Vgl. Blohm/Lüder (1995), S. 157 ff.; Seelbach (2002), S. 305 ff.; Götze/Bloech (2004), S. 50 ff.; Hoffmeister (2000), S. 36 ff.

<sup>56</sup> Vgl. Blohm/Lüder (1995), S. 172 ff.; Götze/Bloech (2004), S. 63 ff.; Kruschwitz (2005), S. 37 ff.

<sup>57</sup> Vgl. u.a. Adam (2000), S. 118 ff.; Blohm/Lüder (1995), S. 54 ff. sowie Götze/Bloech (2004), S. 66 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Altrogge (1996), S. 295 ff.; Blohm/Lüder (1995), S. 77 ff.; Götze/Bloech (2004), S. 107 ff.; Hoffmeister (2000), S. 140 ff.

Kritisch zu betrachten ist bei den dynamischen Verfahren die Fokussierung auf nur eine Zielgröße, analog wie bei den statischen Verfahren. Während jedoch bei den statischen Verfahren „nur“ die Ein- und Auszahlungsströme geschätzt werden müssen, benötigen die dynamischen Verfahren zusätzlich Informationen über die Nutzungsdauer und die Zinssätze. Damit ist der Realitätsbezug der dynamischen Verfahren durch die intertemporalen Betrachtungen weitaus höher als bei den statischen Verfahren.

Wirtschaftlichkeitsanalysen eignen sich vor allem bei Dienstleistungen, die eng mit Produkten verknüpft sind, wie bspw. Beratung und Optimierung von Werkzeugmaschinen oder ganzen Anlagen. Hier können Produktivitätserhöhungen, reduzierte Ausfallzeiten und Qualitätsverbesserungen der auf den Maschinen produzierten Produkte den Berechnungen zu Grunde gelegt werden.<sup>59</sup> Da die Wirtschaftlichkeitsanalyse eine Offenlegung der beim Kunden entstehenden Kosten bzw. Zahlungsströme erfordert, ist eine enge Zusammenarbeit mit den Kunden, in der Verhandlungsphase erforderlich. Eine Möglichkeit hierfür stellen gemeinsame Analyse-Workshops dar. Alternativ können für einige Kostenblöcke auch Annahmen oder Schätzungen vorgenommen werden. Zur Unterstützung können dann bspw. mittels Szenarioanalysen den Kunden verschiedene finanzielle Auswirkungen der Inanspruchnahme einer produktbegleitenden Dienstleistung auf die Lebenszykluskosten verdeutlicht werden.<sup>60</sup>

Die **ROI (Return on Investment) Rechnung** kombiniert die Lebenszyklusrechnung mit den Methoden der Investitionsrechnung und wird bei längeren Betrachtungshorizonten eingesetzt. Dabei wird berechnet oder geschätzt, welche monetären Vorteile durch eine bestimmte Dienstleistung beim Kunden entstehen.<sup>61</sup> Dazu wird der durch die Dienstleistung entstehende wirtschaftliche Nutzen berechnet und den Kosten der Dienstleistungserbringung gegenübergestellt bzw. den Kosten, die ohne Inanspruchnahme der Dienstleistung entstehen. Als Ergebnisgrößen können neben der Rentabilität (Nutzen im Verhältnis zu Gesamtkosten) auch die Amortisationsdauer oder die absolut eingesparten Kosten herangezogen werden.

---

<sup>59</sup> Vgl. Hüttmann (2003).

<sup>60</sup> Vgl. Jung Erceg (2003), S. 66.

<sup>61</sup> Vgl. u.a. Hartel (2002), S. 252; Monroe (2003), S.202f.

Bei zahlreichen Investitionsvorhaben treten Problemstellungen auf, die nicht durch Zahlungsreihen monetarisiert werden können oder nicht auf eine einzelne Zielgröße reduziert werden können, sondern sich an einem Zielsystem orientieren.<sup>62</sup> Ein Ansatz für die Lösung dieses Problems ist die **Nutzwertanalyse**. Hier werden alternative Leistungsangebote nach ihrem Zielerfüllungsgrad in einem mehrdimensionalen Zielsystem verglichen. Die Darstellung dieser Ordnung erfolgt durch die Angabe der Nutzwerte der Alternativen.<sup>63</sup> Dies ermöglicht einen Vergleich der Investitionsalternativen. Die Nutzwertanalyse zeichnet sich gegenüber herkömmlichen Investitionsrechnungen dahingehend aus, dass bei einer Vielzahl von relevanten Zielsetzungen unter Zuhilfenahme von qualitativen Kriterien wirklichkeitsnähere Investitionsentscheidungen getroffen werden können. Durch die Aufgliederung des Beurteilungsprozesses in mehrere Schritte wird eine deutlich bessere Veranschaulichung der zu berücksichtigenden Teilaspekte ermöglicht. Die Nennung sämtlicher Ziele und Kriterien gestattet Dritten die Nachvollziehung des Entscheidungsprozesses. Qualitative Aspekte finden ausdrückliche Berücksichtigung.<sup>64</sup> Nutzwertanalysen können vor allem für Vergleiche mit Wettbewerbsangeboten herangezogen werden. Dabei kann der Anbieter von produktbegleitenden Dienstleistungen auch schwer monetarisierbare Nutzen wie Zuverlässigkeit und Reaktionsfähigkeit in die Bewertungen miteinbeziehen.

---

<sup>62</sup> Vgl. Männel (2000), S. 174.

<sup>63</sup> Vgl. Zangemeister (1971), S. 45.

<sup>64</sup> Vgl. Hanusch (1994), S. 159 ff.

### 3. Forschungsdesign der empirischen Studie

#### 3.1. Rahmenbedingungen der Studie

Die Auswahl der Branche resultiert aus einer Kooperation mit dem Fachverband Automation des **Zentralverbands Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) e.V.** Für die Unternehmen dieser Branche weist die untersuchte Thematik eine hohe Relevanz auf. Die Kunden dieser Unternehmen erwarten zunehmend, dass der Lieferant komplette Lösungen liefert.

Die Grundgesamtheit der Untersuchung umfasst alle **Mitgliedsunternehmen des Fachverbands Automation**. Dies sind derzeit **390 Unternehmen**. Die Analyseeinheit stellt das Unternehmen bzw. die strategische Geschäftseinheit (SGE) dar. Ansprechpartner der Studie sind Geschäftsführer und Vertriebsleiter bzw. solche Personen, die in leitender Funktion verantwortlich für die Aktivitäten des Unternehmens bzw. der strategischen Geschäftseinheit im Dienstleistungsgeschäft sind. Die Befragten der geplanten Studie sind somit ausschließlich so genannte „Key Informants“ (Schlüsselinformanten).

Diese Vorgehensweise wird, trotz hoher Verbreitung, in der Literatur kritisiert, da eine Verzerrung der Ergebnisse durch Zufallsfehler und Informanten-Bias auftreten kann.<sup>65</sup> Die Befragung von Schlüsselinformanten ist jedoch dann als angemessen zu bezeichnen, wenn kompetente Informanten in den Untersuchungseinheiten identifiziert und erreicht werden können.<sup>66</sup> Diese Bedingung ist in der vorliegenden Untersuchung erfüllt, da durch die Einbeziehung eines Branchenverbandes und seiner spezialisierten Untersektionen eine Identifizierung von Ansprechpartnern auf relativ hohem hierarchischen Niveau im richtigen Unternehmensbereich gewährleistet ist. Darüberhinaus kann eine forschungsökonomische Vorteilhaftigkeit dieses Vorgehens angeführt werden.

---

<sup>65</sup> Vgl. Phillips (1981), so wird gelegentlich auch eine Datenerhebung über verschiedene Informanten gefordert, vgl. u.a. Luft/Shields (2007).

<sup>66</sup> Vgl. Kumar et al. (1993), S. 1645 f.

### 3.2. Methodik der Empirie

Zur Durchführung der Befragung wurde als Erhebungsinstrument ein **standardisierter Fragebogen** entwickelt. Dabei wurden Konstrukte auf Basis von fünfstufigen Likert-Skalen mit **überwiegend geschlossenen Fragen** abgefragt.

Zur Verhinderung von dysfunktionalen Effekten im Rahmen der Erhebung wurde das Erhebungsinstrument ausführlichen Pre-Tests unterzogen.<sup>67</sup> Dabei wurden u.a. die Verständlichkeit der Fragen, der Schwierigkeitsgrad der Fragen, das Interesse der Befragten an einzelnen Fragen, die Dauer der Befragung sowie die Effekte alternativer Fragenanordnung geprüft.<sup>68</sup> Insgesamt wurden **17 Pre-Tests** durchgeführt. Neben sechs Wissenschaftlern und einem Verbandsmitglied wurden neun Praktiker befragt. Die Auswahl der Personen erfolgte so, dass sie den Adressatenkreis der schriftlichen Befragung umfassend abdecken. Als Ergebnis wurde der Fragebogen in wenigen Punkten geändert. So wird bspw. nun der Erfolg zusätzlich zur direkten Frage auch indirekt abgefragt, da viele Familienunternehmen die Angabe von Erfolgskennzahlen ablehnen. Weiterhin erfolgten Änderungen an der Reihenfolge einiger Fragen. Die Endversion des Fragebogens umfasst sechs Seiten.

Die Datenerhebung begann im **dritten Quartal 2008** und ist noch nicht vollständig abgeschlossen; insofern werden hier erste Ergebnisse präsentiert. Um einen ausreichend hohen Rücklauf zu erzielen, wurde ein Anschreiben sowie ein Begleitschreiben des Verbandes beigefügt. Als **Anreiz** wurde jedem Teilnehmer an der Studie ein individualisierter Ergebnisbericht mit den Ergebnissen der Studie zugesagt. Eine Nachfassaktion mittels Telefon und Email erfolgt nach Ablauf der vorgegebenen Frist.<sup>69</sup>

Für die Datenaufbereitung wurde ein Codeplan erstellt.<sup>70</sup> Auf Basis dieses Codeplans werden die Daten elektronisch erfasst, so dass eine elektronische Datenverarbeitung möglich ist. Zur Sicherstellung der Qualität wird der erfasste Datensatz vor der Datenanalyse einer Datenbereinigung unterzogen. Dabei werden Schreib-, Codier- und Übertragungsfehler beseitigt.

---

<sup>67</sup> Vgl. Schnell et al.(2005), S. 347-351.

<sup>68</sup> Vgl. zu Ausstrahlungseffekten Homburg/Klarmann (2003), S. 79f.

<sup>69</sup> Vgl. Dillman (2000), S. 150-152.

<sup>70</sup> Vgl. Schnell et al. (2005), S. 423-439.

### 3.3. Beschreibung der Stichprobe

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden alle Mitglieder des Fachverbands Automation zur Beantwortung des Fragebogen aufgefordert. Da nur ein Teil der Mitglieder dieser Aufforderung bis zum Zeitpunkt der Erstellung des vorliegenden Artikels nachkam, steht für die Auswertung nur eine Stichprobe zur Verfügung.

Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse setzt die **Repräsentativität** der Stichprobe voraus. Dabei kann eine spezifisch sowie eine global repräsentative Stichprobe unterschieden werden. Erstere liegt vor, wenn die Zusammensetzung der Stichprobe in relevanten Merkmalen mit den Merkmalen der Grundgesamtheit übereinstimmt. Global repräsentative Stichproben entsprechen in allen Merkmalen den entsprechenden Merkmalen der Grundgesamtheit. Für eine spezifisch repräsentative Stichprobe werden in der Literatur häufig der **Umsatz** (vgl. Abbildung 5) und die **Mitarbeiterzahl** (vgl. Abbildung 6) der befragten Unternehmen benannt.

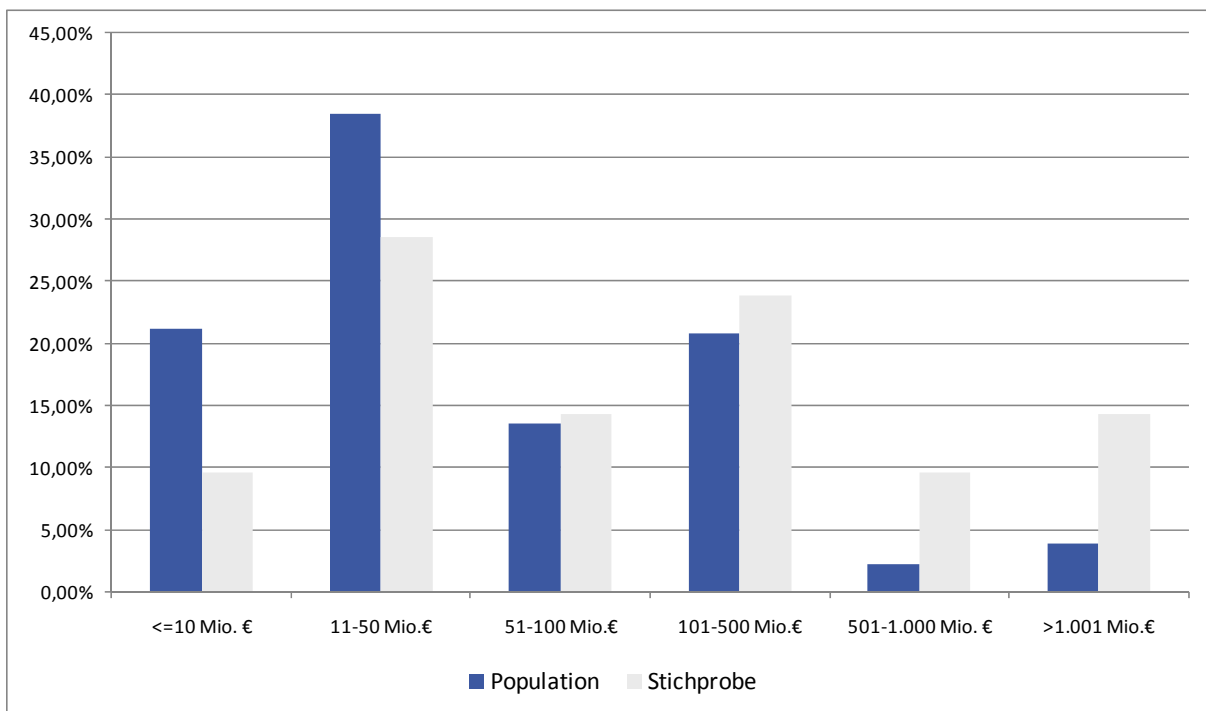


Abbildung 5: Vergleich des realisierten Umsatzes der Unternehmen in Grundgesamtheit und Stichprobe

Wie den Abbildungen 5 und 6 zu entnehmen ist, sind vor allem größere Unternehmen (nach Umsatz und Mitarbeitern) überrepräsentiert. Dies ist vor allem darauf zurück zu führen, dass Klein- und Kleinstunternehmen oftmals keine produktbegleitenden Dienstleistungen anbieten.

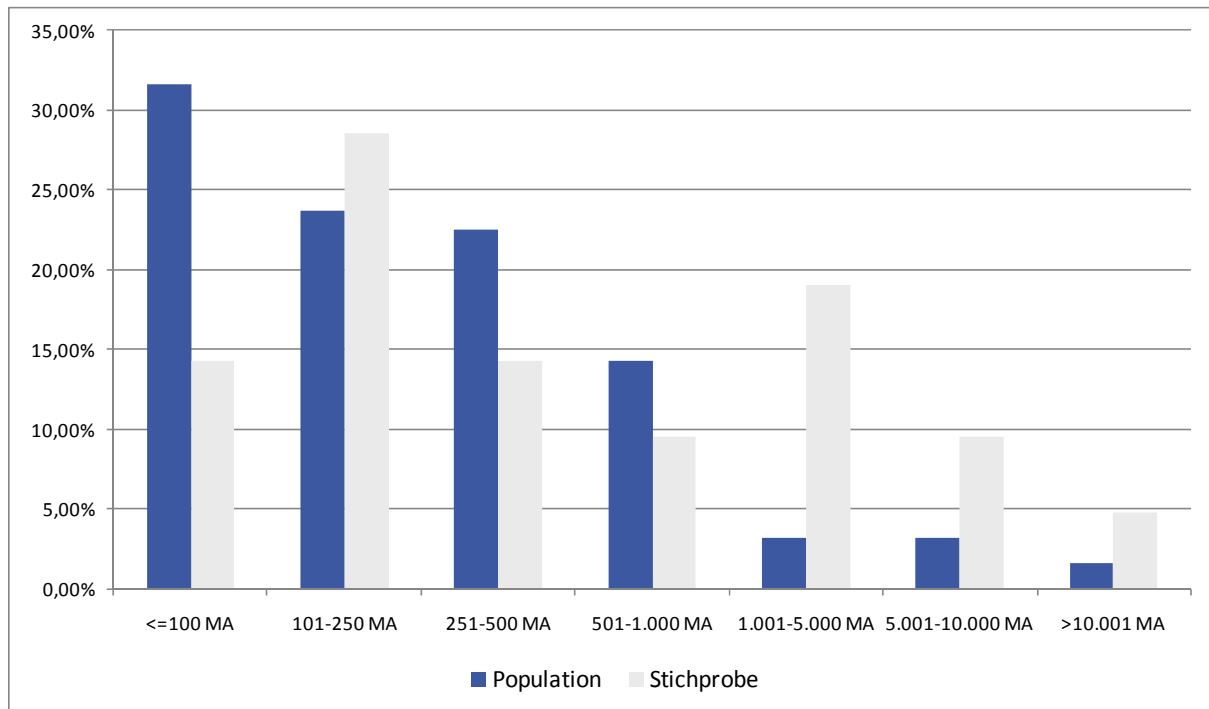


Abbildung 6: Vergleich der Mitarbeiteranzahl der Unternehmen in Grundgesamtheit und Stichprobe

Ergänzend soll geprüft werden, ob eine global-repräsentative Stichprobe vorliegt. Dies wird erreicht, wenn die Stichprobe eine Zufallsstichprobe darstellt. Eine solche liegt vor, wenn alle Mitglieder der Population mit gleicher Wahrscheinlichkeit in die Stichprobe gelangen könnten.<sup>71</sup> Darauf wurde bei dem Ansprechen der Mitglieder der Population geachtet. Alle Mitglieder wurden auf die gleiche Weise angesprochen und mit den Möglichkeiten einer Antwort per Post, Fax oder E-Mail war allen eine Antwort ohne großen Aufwand möglich. Einschränkend auf die Zufälligkeit der Stichprobe kann sich das Interesse der Befragten an der Thematik auswirken. Als Fazit kann festgehalten werden, dass eine Zufallsstichprobe bestmöglich angestrebt wurde und auf Grund der Vorgehensweise der Befragung daher von einer **repräsentativen Stichprobe** ausgegangen werden kann.

Insgesamt wurden bis zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Artikels 21 auswertbare Fragebögen zurückgesandt. Dies entspricht einer **Rücklaufquote von 5,4%**.

<sup>71</sup> Vgl. Schnell et al. (2005), S.273f.

## 4. Erste Ergebnisse der empirischen Studie

### 4.1. Analyse der Nutzenannahmen der Anbieter

Im Fokus dieser Auswertung steht die Frage, wie die Anbieter den durch ihre produktbegleitenden Dienstleistungen gestifteten Nutzen für den Kunden einschätzen. Abbildung 7 stellt die Antwort auf diese Frage grafisch dar.

Für die Analyse werden drei Gruppen differenziert. Die erste Gruppe umfasst die gesamte Stichprobe. Die zweite Gruppe bilden diejenigen Unternehmen, die angaben, überdurchschnittlich sicher in ihren Annahmen hinsichtlich der Nutzenwahrnehmung der Kunden zu sein.<sup>72</sup> Die dritte Gruppe umfasst die Unternehmen, die sich hinsichtlich ihrer Annahmen eher unsicher zeigten.

Die höchsten Werte weisen risikoorientierte Nutzenaspekte wie Zuverlässigkeit und Qualität der Leistung auf. Dies trifft einheitlich für alle Gruppen zu, aber insbesondere für die Gruppe, die sich ihrer Annahmen hinsichtlich der Nutzenwahrnehmung besonders sicher ist.

	Qualität der Leistung	Zuverlässigkeit	Flexibilität	Partnerschaft	Effizienz-Nutzen	Effektivitäts-Nutzen	Know-how-Nutzen	Strategischer Nutzen
Gesamte Stichprobe	4,14	4,33	3,93	3,76	3,51	3,76	3,43	3,48
Überdurschn. Kundenkenntnis	4,44	4,67	4,06	4,11	3,63	3,83	3,44	3,67
Unterdurschn. Kundenkenntnis	4,14	4,08	3,83	3,50	3,42	3,71	3,33	4,14

Abbildung 7: Einschätzung der Nutzenarten durch den Anbieter

Weiterhin ist festzustellen, dass die Eigenschaften generell höhere Werte aufweisen, als die Auswirkungen. Der Funktion der Leistung und dem „Funktionieren“ der Partnerschaft zwischen dem Anbieter und dem Kunden wird somit einem höherer Nutzen beigemessen als die tatsächlichen Auswirkungen beim Kunden.

<sup>72</sup> Vgl. für die Operationalisierung der Trennungvariable Abbildung 13 im Anhang.

Die Eigenschaften umfassen eher Faktoren, die eine Austauschbeziehung auf lange Sicht beeinflussen, es lässt sich somit vermuten, dass die Anbieter annehmen, dass deren Kunden tendenziell mehr Wert auf eine funktionierende Beziehung legen, als auf einen unmittelbaren direkten Vorteil, wie bspw. durch Kosteneinsparungen.

Die Teilnehmer der Studie wurden darüber hinaus darum gebeten, die aus ihrer Sicht wichtigsten Nutzenarten zu nennen. Zur Auswertung wurden zwei Rangfolgen erstellt. Das Sortierkriterium für die erste Rangfolge ist die Summe der Nennungen von Platz 1-3. Das Sortierkriterium der zweiten Rangfolge ist die Anzahl der Nennungen der Nutzenart als wichtigste Nutzenart. Abbildung 8 zeigt die Rangfolgen.

Nutzenart	Anzahl der Nennungen absolut	Nutzenart	Anzahl der Nennung höchste Priorität
Zuverlässigkeit des Anbieters	8	Verringerung der Ausfallzeiten der Produktion des Kunden	4
Steigerung der Produktivität des Kunden	6	Schnelle und unbürokratische Unterstützung auch außerhalb von festgelegten Vertragsinhalten bzw. ohne explizite Vertragsgrundlage	3
Verringerung der Ausfallzeiten der Produktion des Kunden	6	Erreichbarkeit und örtliche Nähe des Anbieters	2
Erreichbarkeit und örtliche Nähe des Anbieters	6	Reduzierung des Risikos der Kunden	2
Schnelle und unbürokratische Unterstützung auch außerhalb von festgelegten Vertragsinhalten bzw. ohne explizite Vertragsgrundlage	5	Steigerung der Produktivität des Kunden	2
Qualität der erbrachten Leistung	5	Optimierung der Produktionsprozesse des Kunden	1
Reduzierung des Risikos der Kunden	5	Qualität der erbrachten Leistung	1
Optimierung der Produktionsprozesse des Kunden	3	Qualitative, technologische, zeitliche und/oder Know-how-Vorteile gegenüber seinen eigenen Konkurrenten	1
Wissenstransfer vom Anbieter zum Kunden	2	Angenehme/leichte Zusammenarbeit mit Ihnen auch in schwierigen Situationen	0
Qualitative, technologische, zeitliche und/oder Know-how-Vorteile gegenüber seinen eigenen Konkurrenten	1	Reduzierung der Lieferanten/Dienstleister Zahl	0
Angenehme/leichte Zusammenarbeit mit Ihnen auch in schwierigen Situationen	0	Wissenstransfer vom Anbieter zum Kunden	0
Reduzierung der Lieferanten/Dienstleister Zahl	0	Zuverlässigkeit des Anbieters	0

Abbildung 8: Rangfolge von Nutzenarten

Betrachtet man zuerst die absolute Anzahl der Nennungen, so scheinen die Anbieter anzunehmen, dass die Kunden die Zuverlässigkeit als wichtigsten Nutzen wahrnehmen. Interessanterweise wurde die Zuverlässigkeit bei der Einzelbewertung nie mit der obersten Priorität bedacht, sondern immer nur mit Rang zwei oder drei. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Anbieter davon ausgehen, dass die Kunden die Zuverlässigkeit als eine „Muss-Eigenschaft“ des Anbieters betrachten, die zu einem gewissen Grad vorausgesetzt wird.

In der Einzelwertung führt hingegen die Verringerung der Ausfallzeiten der Produktion des Kunden. Diese exponierte Position könnte allerdings auch darauf zurückzu-

führen sein, dass für solche Fälle in der Regel Vertragsstrafen oder Regressansprüche vereinbart wurden.

Insgesamt zeigt sich in beiden Fällen eine ausgewogene Verteilung der Nutzen aus den Eigenschaften der Leistung und deren Auswirkungen. Es kann jedoch auf ein risikoorientiertes Annahmeprofil der Anbieter geschlossen werden. Die Anbieter sehen solche Nutzenarten im Vordergrund, die für einen reibungslosen Ablauf der Wertschöpfungsprozesse des Kunden sorgen, wie bspw. schnelle und unbürokratische Unterstützung aber auch die örtliche Nähe des Anbieters.

#### 4.2. Analyse der Nutzenargumentation des Vertriebs des Anbieters

Die Kommunikation des Nutzens der produktbegleitenden Dienstleistungen erfolgt durch den Vertrieb der Anbieter. Es stellt sich somit die Frage, mit welchen Nutzenarten der Vertrieb gegenüber dem Kunden argumentiert.

Abbildung 9 zeigt die Nutzenargumentation des Vertriebs. Dabei werden drei Gruppen differenziert. Der jeweils linke Balken repräsentiert die gesamte Stichprobe. Der mittlere Balken repräsentiert diejenige Untergruppe der Befragten, die angab überdurchschnittlich sicher in ihren Annahmen hinsichtlich der Nutzenwahrnehmung der Kunden zu sein. Der rechte Balken repräsentiert die Untergruppe, die sich hinsichtlich ihrer Annahmen eher unsicher waren.

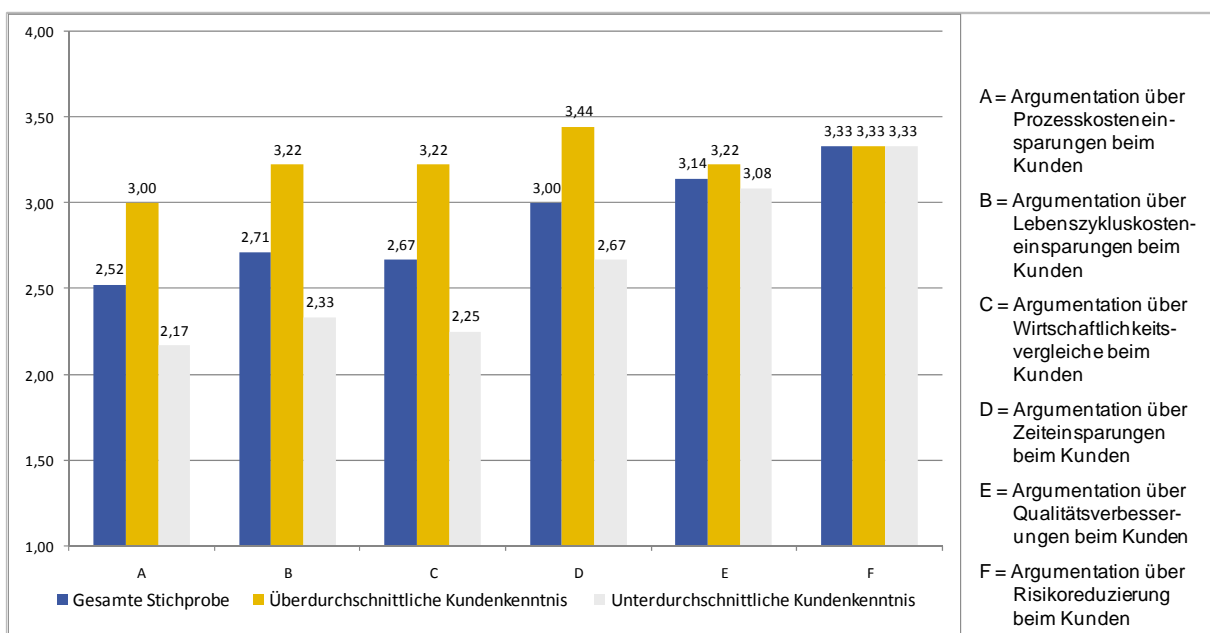


Abbildung 9: Nutzenargumentation des Vertriebs

Es zeigt sich, dass die Gruppe, die sich hinsichtlich ihrer Annahmen überdurchschnittlich sicher ist, wesentlich stärker über konkrete quantifizierte Sachverhalte argumentiert, als jene Gruppe, die unsicher bezüglich ihrer Annahmen ist. Dieses Ergebnis ist insofern nachvollziehbar, dass die Unsicherheit bzgl. der Nutzenwahrnehmung dazu führt, eher qualitative Argumente einzusetzen.

Bemerkenswert ist, dass auch diese Auswertung zeigt, dass die risikoorientierte Nutzenargumentation wiederum eine zentrale Position einnimmt. Ebenfalls wird deutlich, dass Kosteneinsparungen insgesamt eine eher untergeordnete Rolle spielen.

### 4.3. Analyse der eingesetzten Instrumente zur Nutzenquantifizierung

Eine valide Nutzenargumentation durch den Vertrieb kann nur dann erfolgen, wenn Instrumente zum Einsatz gelangen, die eine Quantifizierung der Nutzenarten erlauben. Abbildung 10 zeigt die Nutzungsintensität solcher Instrumente, wiederum unterteilt in die drei Gruppen: Gesamtstichprobe, Untergruppe „sichere Annahme“ und Untergruppe „unsichere Annahme“.

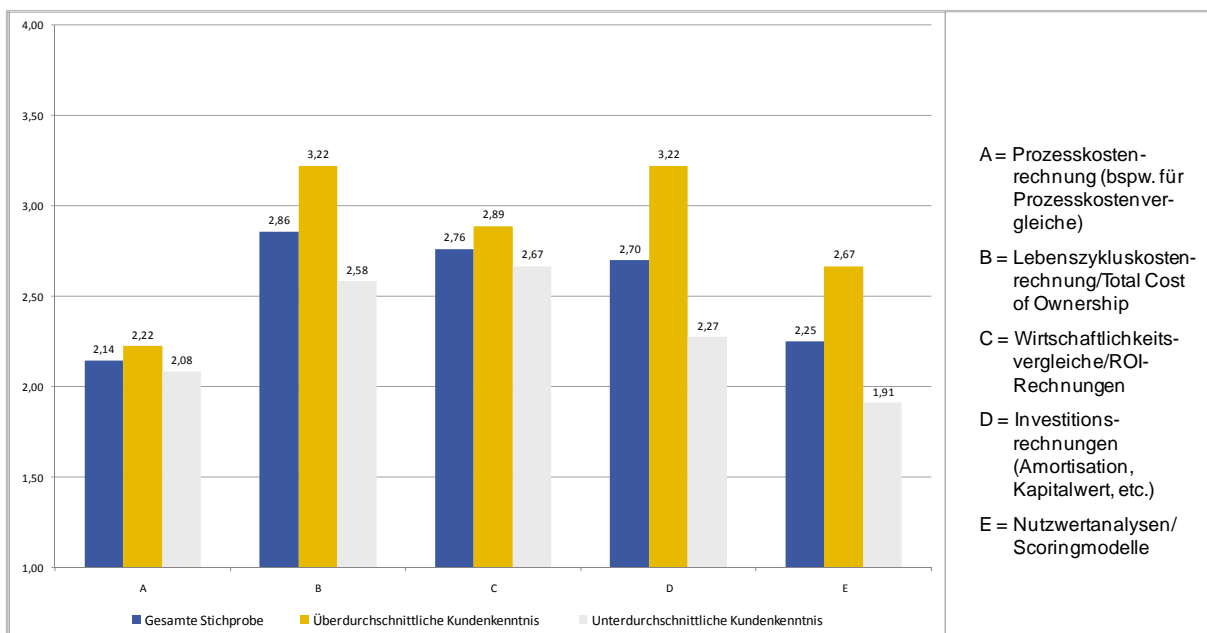


Abbildung 10: Instrumente zur Nutzenquantifizierung

Die Befragung zeigt, dass die eher einfach anwendbaren Instrumente, wie bspw. die Total-Cost-of-Ownership-Rechnung, die höchste Nutzung aufweisen. Die Prozesskostenrechnung und Nutzwertanalyse fallen dahinter zurück.

Eine mögliche Erklärung kann zum einen die Vielzahl der Annahmen sein, die für die Anwendung dieser beiden Instrumente getroffen werden muss. Zum anderen besteht bei beiden Instrumenten ein hoher Informationsbedarf des Anbieters, der einer Mitwirkung des Kunden erfordert. Insbesondere bei der Prozesskostenrechnung werden bspw. Kostensätze und Zeiten aus dem Kundenunternehmen benötigt. Liegen diese nicht vor, ist der Anbieter zu Annahmen gezwungen, die in Verhandlungen einfach widerlegt werden können. Eine weitere Erklärung könnte bspw. sein, dass die Prozesskostenrechnung generell keinen hohen Verbreitungsgrad in Unternehmen aufweist.

## 5. Fazit und Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten

### 5.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Annahmen des Anbieters über den durch den Kunden wahrgenommenen Nutzen und folglich auch die Nutzenargumentation stark auf die Risikoreduktion auf Seiten der Kunden abstellen. Dies ist deshalb bemerkenswert, da sowohl in der Literatur als auch in Praxisgesprächen vielfach Kostensenkungsaspekte in den Vordergrund gestellt werden. Der Schaden, der durch den Eintritt von Risiken entstehen würde, erscheint allerdings das dominantere Argument.

Ein erster Hinweis auf den Fit zwischen der Annahme bzgl. der Nutzenwahrnehmung der Kunden und der Nutzenkommunikation ist durch die ähnliche Gewichtung im Rahmen beider Analysen festzustellen. Hier müssen allerdings weitere Analysen folgen.

Hinsichtlich des Instrumenteneinsatzes ist festzustellen, dass eine Determinante der Nutzung die Einfachheit der Anwendung und die Datenverfügbarkeit zu sein scheint. So wird das eher komplexe, Informationen benötigende Instrument der Prozesskostenrechnung nur wenig genutzt.

### 5.2. Limitationen der Studie

Die vorliegende Studie weist mehrere Limitationen auf, die im Folgenden thematisiert werden sollen. Zentrale Limitation ist die bisher noch geringe Anzahl der Fragebögen, die in die Analyse eingingen. Auf der Basis von 21 Fragebögen können nur erste Tendenzen aufgezeigt werden. Die Repräsentativität ist allerdings trotz des bisher geringen Rücklaufs nicht in Frage zu stellen. Dieser Limitation wird durch die weitere Steigerung des Rücklaufs begegnet.

Eine zweite Limitation erwächst aus der Erhebungsmethode in Form von einer schriftlichen Befragung. Der Einsatz eines Fragebogens führt zwangsläufig zu einer gewissen Distanz zum Untersuchungsgegenstand und weist im Vergleich zu eher qualitativen Methoden eine geringere Detaillierung auf. Diese Limitation wird durch den Einsatz von Fallstudien als Forschungsinstrument im weiteren Verlauf der Forschung begegnet.

Schließlich ist der Branchenfokus als Begrenzung der Generalisierbarkeit anzuführen. Eine Verallgemeinerung in andere Branchen ist nur begrenzt möglich. Begegnet wird dieser Limitation durch die Einbeziehung anderer Branchen in zukünftige Untersuchungen, so dass Vergleiche durchgeführt werden können.

### **5.3. Weitere Forschungsmöglichkeiten**

Die weiteren Forschungsmöglichkeiten ergeben sich direkt aus dem gedanklichen Bezugsrahmen der Untersuchung. Interessante Fragestellungen sind dabei u.a., inwieweit der Erfolg von Anbietern von der Fähigkeit zur Quantifizierung des Kundennutzens und dessen Kommunikation abhängt.

Eine weitere Forschungsmöglichkeit ist, die Perspektive des Kunden einzubeziehen. Eine naheliegende Fragestellung erscheint dabei, ob die Annahmen der Anbieter mit der tatsächlichen Nutzenwahrnehmung der Kunden übereinstimmt. Falls Divergenzen festgestellt werden, sind die Konsequenzen daraus zu analysieren.

Aus instrumenteller Perspektive erscheint es überdies notwendig, zu erforschen in welcher Form die angeführten Instrumente zur Quantifizierung des Kundennutzens tatsächlich implementiert und angewendet werden. Hierzu erscheinen Fallstudien als ein sinnvoller Ansatz.

## Anhang

<b>E3. Bitte charakterisieren Sie die Argumentationslinie Ihres Vertriebs im Rahmen von Preisverhandlungen über produktnahe Dienstleistungen:</b>	Trifft gar nicht zu  Trifft voll zu				
Unser Vertrieb argumentiert über Prozesskosteneinsparungen beim Kunden, um die Vorteilhaftigkeit unserer Dienstleistungen darzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unser Vertrieb argumentiert über Lebenszykluskosteneinsparungen beim Kunden, um die Vorteilhaftigkeit unserer Dienstleistungen darzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unser Vertrieb argumentiert über Wirtschaftlichkeitsvergleiche beim Kunden, um die Vorteilhaftigkeit unserer Dienstleistungen darzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unser Vertrieb argumentiert über Zeiteinsparungen beim Kunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unser Vertrieb argumentiert über Qualitätsverbesserungen beim Kunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unser Vertrieb argumentiert über Risikoreduzierung beim Kunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unser Vertrieb argumentiert über Preis-/Leistungsvergleiche mit dem Wettbewerb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unser Vertrieb lenkt Verhandlungen mit den Kunden auf gemeinsame Wertschöpfung und weg von reinen Preisdiskussionen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 11: Items des Konstrukts "Nutzenorientierung des Vertriebs in Preisverhandlungen"<sup>73</sup>

<b>E4a. Bitte schätzen Sie die Wichtigkeit von folgenden Faktoren aus Kundensicht ein, die im Zusammenhang mit der Inanspruchnahme Ihrer Dienstleistungen stehen:</b>	Sehr niedrig  Sehr hoch					Bitte Ränge 1 bis 3 angeben:
Schnelle und unbürokratische Unterstützung auch außerhalb von festgelegten Vertragsinhalten bzw. ohne explizite Vertragsgrundlage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Zuverlässigkeit des Anbieters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Erreichbarkeit und örtliche Nähe des Anbieters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Qualität der erbrachten Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Wissenstransfer vom Anbieter zum Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Angenehme/leichte Zusammenarbeit mit Ihnen auch in schwierigen Situationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Reduzierung der Lieferanten/Dienstleister Zahl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Steigerung der Produktivität des Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Verringerung der Ausfallzeiten der Produktion des Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Optimierung der Produktionsprozesse des Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Qualitative, technologische, zeitliche und/oder Know-how-Vorteile gegenüber seinen eigenen Konkurrenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Reduzierung des Risikos der Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

**E4b. Bitte geben Sie nun die drei wichtigsten Faktoren aus Ihrer Sicht in der Spalte rechts daneben an.**

Abbildung 12: Items des Konstrukts "Kundennutzen"<sup>74</sup>

<b>E5. Bitte beurteilen Sie die Qualität Ihrer Kundenkenntnis:</b>	Trifft gar nicht zu  Trifft voll zu				
Wir kennen die Bedürfnisse unserer Kunden gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir wissen, was der Kunde als Nutzen empfindet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir kennen die Kriterien, die für unsere Kunden bei Ihren Kaufentscheidungen für Dienstleistungen von Relevanz sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 13: Items des Konstrukts "Qualität der kundenbezogenen Information"<sup>75</sup>

<sup>73</sup> In Anlehnung an Schuppar (2005).

<sup>74</sup> Vgl. Lapiere (2001), Eggert/Ulaga (2002).

<sup>75</sup> Vgl. Günther (2000).


E6. Wie intensiv werden folgende Instrumente in der Preisargumentation gegenüber den Kunden eingesetzt?	Gar nicht  Regelmäßig				
Prozesskostenrechnung (bspw. für Prozesskostenvergleiche)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lebenszykluskostenrechnung/Total Cost of Ownership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftlichkeitsvergleiche/ROI-Rechnungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investitionsrechnungen (Amortisation, Kapitalwert, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzwertanalysen/Scoringmodelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 14: Items des Konstrukts "Instrumente zur Quantifizierung des Kundennutzens"<sup>76</sup>

<sup>76</sup> In Anlehnung an Schuppar (2005).

## Literaturverzeichnis

- Adam, D. (2000), Investitionscontrolling, 3. Auflage, München et al. 2000.
- Ahlert, D., Heußler, T., Michaelis, M., Schwab, C., Seiter, S. (2008), Instrumente zur Quantifizierung des Kundennutzens als Basis für die Preisfindung von hybriden Produkten, in: Zeitschrift für Controlling (forthcoming).
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., Neslin, S. A. (2001), Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy, in: Journal of Marketing, Jg. 65, H. 1, S. 44–61.
- Altrogge, G. (1996), Investition, 4. Auflage, München, Wien 1996.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (2004), Business Market Management: Understanding, creating, and delivering value, Upper Saddle River.
- Backhaus, K., Voeth, M. (2007), Industriegütermarketing, 7. Auflage, München.
- Belz, C. (2005), Customer Value, in: Controlling, Jg. 17, Nr. 6, S. 327–333
- Belz, C., Bieger, T. (2004), Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, Frankfurt 2004
- Bhardwaj, N., Hofstede, F. T., Pricing Strategies for Augmented Products: The Value of Integration and Customization, Working Paper University of Texas at Austin.
- Bliemel, F., Adolphs, K. (2003), Wertorientierte Preisstrategie, in: Diller, H.; Hermann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik. Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden, S. 137–154.
- Blohm, H. und Lüder, K. (1995), Investition: Schwachstellenanalyse des Investitionsbereichs und Investitionsrechnung, 8. Aufl., München 1995.
- Blut, M. (2008), Der Einfluss von Wechselkosten auf die Kundenbindung, Wiesbaden.
- Brennan, R., Canning, L., McDowell, R. (2007), Price-setting in business-to-business markets, in: Marketing Review, Jg. 7, H. 3, S. 207–234.
- Büschken, J et al. (2001), Umfrage zum Status Quo der Nutzung von Preisstrategien in Deutschland, Arbeitspapier Katholische Universität Eichstätt 2001.
- Christopher, M., Gattorna, J. (2005), Supply Chain Cost Management and Value-based Pricing, in: Industrial Marketing Management, Jg. 34, S. 115–121.
- Cooper, R. G. (2001), Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch, 3. Auflage, New York.
- Cornelsen, J. (2000), Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Nürnberg 2000.
- Demuss, L., Spath, D. (2001), Integrierte Produkt- und Dienstleistungsentwicklung im Maschinen- und Anlagenbau, in: Bullinger, H.; Gudszend, T. (Hrsg.): Industrial Services: Innovative Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau, Tagungsband zum Forum mit Fachausstellung, Stuttgart, S. 61–90.
- Desiraju, R., Shugan, S. M. (1999), Strategic Service Pricing and Yield Management, in: Journal of Marketing, Jg. 63, H. 1, S. 44–56.
- Diller, H. (2007), Preispolitik, 4. Auflage, Stuttgart 2007.

- Dillman, D. A. (2000), Mail and Internet surveys: the tailored design method, 2. Auflage, New York.
- Drukarczyk, J. (2003), Unternehmensbewertung, 4. Auflage, München 2003.
- Eggert, A., Ulaga, W. (2002), Customer-Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?, in: Journal of Business and Industrial Marketing, Jg.17, Herft 2/3, S. 107–118.
- Faßnacht, M. (1996), Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen - Implementierungsformen und Determinanten, Wiesbaden.
- Fraunhofer ISI (2001), Innovation in der Produktion 2001, Karlsruhe.
- Gale, B. T. (1994), Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See, New York.
- Götze, U. und Bloech, J. (2004), Investitionsrechnung: Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben, 4. Aufl., Berlin u. a. 2004.
- Grant, A. W. H., Schlesinger, L. A. (1995), Realize Your Customers' Full Profit Potential, in: Harvard Business Review, Jg. 73, H. 5, S. 59–72.
- Guiltinan, J. P. (1987), The Price Bundling of Services A Normative Framework, in: Journal of Marketing, Jg. 51, H. 2, S. 74–85.
- Hanusch, H. (1994), Nutzen-Kosten-Analyse, 2. Auflage, München 1994.
- Hartel, D. H. (2002), Auditierung und Erfolgsfaktoren industrieller Servicedienstleistungen. Empirische Untersuchung und Modellanalyse, München 2002
- Hinterhuber, A. (2004), Towards value-based pricing -An integrative framework for decision making, in: Industrial Marketing Management, Jg. 33, H. 8, S. 765–778.
- Hoffmann, K. D., Turley, L. W., Kelley, S. W. (2002), Pricing retail services, in: Journal of Business Research, Jg. 55, H. 12, S. 1015.
- Hoffmeister, W. (2000), Investitionsrechnung und Nutzwertanalyse, Stuttgart 2000.
- Holbrook, M. B. (1994), The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience, in: Rust, R. T.; Oliver, R. L. (Hrsg.): Service Quality, Thousand Oaks, S. 21–71.
- Homburg, C., Garbe, B. (1996), Industrielle Dienstleistungen: Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtlinien, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 66, H. 3, S. 253–282.
- Homburg, C.; Klarmann, M.: Empirische Controllingforschung -Anmerkungen aus der Perspektive des Marketing , S. 65–88.
- Homburg, C., Stock, R. (2005), Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 65, H. 6, S. 537–562.
- Horváth, P., Mayer, R. (1993), Prozesskostenrechnung –Konzeption und Entwicklungen, in: Kostenrechnungspraxis, Jg. 37., Sonderheft, Nr.2, S.15–28
- Hüttmann, Alex (2003): Leistungsabhängige Preiskonzepte im Investitionsgütergeschäft - Funktion, Wirkung, Einsatz. 1.Auflage, Wiesbaden 2003.
- Jung Erceg, P. (2003), Möglichkeiten zur Preisfindung und –berechnung bei produktbegleitenden Dienstleistungen, in: Kinkel, S., Jung Erceg, P., Lay, G., (Hrsg.,

- 2003), Controlling produktbegleitender Dienstleistungen, Heidelberg 2003, S. 58–81.
- Kotler, P., Keller, K. L., Bliemel, F. (2007), Marketing-Management, Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage, Stuttgart 2007.
- Kruschwitz, L. (2005), Investitionsrechnung, 10. Aufl., München 2005.
- Kumar, N., Stern, L. W., Anderson, J. C. (1993), Conducting Interorganizational Research Using Key Informants, in: Academy of Management Journal, 36. Jg., Nr. 6, S. 1633–1651.
- Laker, M. (2007), Pricing-Excellence für Technologieunternehmen, Frankfurt a. M.
- Lapierre, J. (1997), What does value mean in business-to-business professional services?, in: International Journal of Service Industry Management, Jg. 8, H. 5, S. 377–397.
- Lapierre, J. (2000), Customer-perceived value in industrial contexts, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 15, H. 2/3, S. 122–140.
- Luczak, H. H. H. (2004), Planung von Dienstleistungsprogrammen anhand des Produktlebenszyklus, in: Bruhn, M. S. B. (Hrsg.): Forum Dienstleistungsmanagement. Dienstleistungsinnovationen, Wiesbaden, S. 73–96.
- Luft, J., Shields, M. (2007), Mapping Management Accounting: Graphics and Guidelines for Theory-consistent Empirical Research, in: Chapman, C., Hopwood, A. Shields, M. (Hrsg. 2007), Handbook of Management Accounting Research, Band 2, Oxford 2007, S. 27–98.
- Männel, W. (2000), Investitionscontrolling, Lauf a. d. Pegnitz 2000.
- Männel, W. (2000), Rentabilitätsorientiertes Investitionscontrolling nach der Methode des internen Zinssatzes, in: Kostenrechnungspraxis, Jg. 44, H. 6, S. 325–341.
- Mayer, R. (1998), Prozesskostenrechnung – State of the Art, in: Horváth & Partner (Hrsg., 1998), Prozesskostenmanagement, 2. Auflage, München 1998, S. 5–27.
- Monroe, K. (2003), Pricing, 3. Auflage, New York 2003.
- Nagle, T. T., Holden, R. K., Larsen, G. M. (1998), Pricing. Praxis der optimalen Preisfindung, Berlin 1998.
- Noble, P., Gruca, T. (1999), Industrial Pricing – Theory and Managerial Practise, in: Marketing Science, Jg. 18, H. 3, S. 435–454.
- Phillips, L. W. (1981), Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing, in: Journal of Marketing Research, Jg. 18., Nr. 4, S. 395–415.
- Reinecke, S. (1997), Preise am Kundennutzen orientieren, in: Thexis, Jg. 14, H. 2, S. 40–45.
- Rust, R., Oliver, R. (Hrsg. 1994), Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Thousand Oaks, CA 1994.
- Ryals, L. (2006), Profitable relationships with key customers how suppliers manage pricing and customer risk, in: Journal of Strategic Marketing, Jg. 14, H. 2, S. 101–113.

- Sakurai, M. (1997), *Integratives Kostenmanagement*, München 1997.
- Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E. (2005), *Methoden der empirischen Sozialforschung*, München 2005.
- Schuh, G., Friedli, T., Gebauer, H. (2004), *Fit for Service: Industrie als Dienstleister*, München et al. 2004.
- Schuppar, B. (2006), *Preismanagement*, Wiesbaden 2006.
- Seelbach, H. (2002), *Investition*, in: Bea, F.X., Dichtl, E. und Schweitzer, M. (Hrsg., 2002), S. 287–350.
- Sieglwart, H., Senti, R. (1995), *Product Life Cycle Management*, Stuttgart 1995.
- Simon, H, Damian, A. (1999), *Preispolitik für industrielle Dienstleistungen*, in: Cors-ten, H. und Schneider, H. (Hrsg., 1999), *Wettbewerbsfaktor Dienstleistung*, München 1999, S. 157–188.
- Simon, H. (1992), *Preismanagement*, 2. Auflage, Wiesbaden 1992.
- Simon, H., Dolan, R. J. (1996), *Profit durch Power Pricing*, Frankfurt 1996.
- Spath, D., Demuß L. (2003), *Entwicklung hybrider Produkte – Gestaltung materieller und immaterieller Leistungsbündel*, in: Bullinger, H. J.; Scheer A.-W (Hrsg., 2003): *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*, Berlin, S. 467–506.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., Bharadwaj, S. G. (2007), *Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes*, in: *Journal of Marketing*, Jg. 71, H. 3, S. 1–17.
- Turley, L. W., LeBlanc, R. P. (1993), *An Exploratory Investigation of Consumer Decision Making in the Service Sector*, in: *Journal of Services Marketing*, Jg. 7, H. 4, S. 11–18.
- Ulaga, W., Chacour, S. (2001), *Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets*, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 30, H. 6, S. 525–540.
- Voeth, M., Herbst, U. (2006), *Supply Chain Pricing - A new perspective on pricing in industrial markets*, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 35, S. 83–90.
- Wachter, N. (2006), *Kundenwert aus Kundensicht: Eine empirische Analyse des Kundennutzens aus Sicht der Privat- und Geschäftskunden in der Automobilindustrie*, Wiesbaden 2006.
- Woodall, T. (2003), *Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*, in: *Academy of Marketing Science Review*, Jg. 12, S. 1–42.
- Woodruff, R. B. (1997), *Customer Value The Next Source for Competitive Advantage*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 25, H. 2, S. 139–154.
- Woratschek, H. (1996), *Preisforschung für Dienstleistungen*, Frankfurt 1996.
- Zangemeister, C. (1971), *Nutzwertanalyse in der Systemtechnik*, 4. Auflage, München 1976.

Zeithaml, V. A. (1988), Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence, in: Journal of Marketing, Jg. 52, H. 3, S. 2–22.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. (1985), Problems and strategies in services marketing, in: Journal of Marketing, Jg. 49, H. 2, S. 33–46.

ZVEI (Hrsg.) (2002), Die produktbezogenen Dienstleistungen in der Elektro-Industrie, Frankfurt 2002.