

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:

Management Know-How

Nr. M 049

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Beutin, N.

Value-Based Marketing:

**Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am
Kundennutzen**

Mannheim 2000

ISBN 3-89333-233-2

Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim sowie Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dr. Nikolas Beutin war Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I der Universität Mannheim. Er ist jetzt Senior Consultant und Geschäftsbereichsleiter der Prof. Homburg & Partner GmbH, Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhalt

1. Kundennutzen – Die Grundvoraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg _____	1
2. Grundlagen zum Verständnis des Kundennutzens _____	4
3. Instrumente des Value-Based Marketing _____	9
4. Prozess des Value-Based Marketing _____	15
5. Zusammenfassende Empfehlungen für die Praxis _____	24
6. Literatur _____	26

Überblick

Trotz vermehrter Anstrengungen vieler Unternehmen in den letzten Jahren, sich stärker am Kunden zu orientieren, herrscht in der Praxis immer noch eine zu große Orientierung an den Preisen und den Kosten statt am eigentlichen Nutzen für den Kunden. Eine internationale Studie bei ca. 1.000 Unternehmen in Deutschland und in den USA hat gezeigt, dass der Preis bei der Bestimmung des Nettokundennutzens nur eine untergeordnete Rolle spielt. Vielmehr haben der Grund- und der Zusatznutzen für den Kunden einen erheblich größeren Einfluss auf die letztliche Beurteilung des Nettonutzens. Im folgenden soll aufgezeigt werden, wie Unternehmen ihre Marktbearbeitung am Kundennutzen ausrichten können und welche Instrumente und Maßnahmen zur Umsetzung geeignet sind.

1. Kundennutzen – Die Grundvoraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg

„Unsere Produkte sind immer teurer als die des Wettbewerbs“ und „der Preisdruck durch die Kunden wird immer größer“ sind zwei der am häufigsten getätigten Aussagen von Vertriebsmitarbeitern. Dennoch schaffen es erfolgreiche Vertriebsmanager, den Preis ihres Produktes „herunterzuspielen“. Ein Grund hierfür ist die in Marketing und Vertrieb oft vernachlässigte Tatsache, dass Kunden ihre *Kaufentscheidung normalerweise anhand des Nettonutzens* treffen. In der Regel zahlen Kunden daher nicht für ein Produkt, sondern für den Nutzen, den sie erhalten. In der Unternehmenspraxis ist statt einer Nutzenorientierung jedoch vorrangig eine Preis- und Kostenorientierung zu beobachten. Eine internationale Studie bei ca. 1.000 Unternehmen in Deutschland und in den USA zeigt jedoch, dass der Preis bei der Bestimmung des Nettokundennutzens nur eine untergeordnete Rolle spielt (vgl. Beutin 2000). Dies Ergebnis entspricht dem französischen Sprichwort: „Le prix s’oublie, la qualité reste“. Die überzogene Preis- und Kostenorientierung in der Praxis hat zur Folge, dass die Kosten einer bestimmten Produktausstattung oder Serviceleistung in aller Regel bekannt sind, wohingegen bezüglich des Kundennutzens meist große Unsicherheit besteht. Da der Kundennutzen jedoch für die endgültige Kaufentscheidung entscheidend ist, ist es für Unternehmen unerlässlich, den Kundennutzen zuverlässig und präzise zu messen.

Obwohl die Ausrichtung eines Unternehmens am Kundennutzen intuitiv einleuchtet, ist es erstaunlich, dass dies bisher *in der Praxis noch kaum umgesetzt* wird. Nach unserer Erfahrung liegt dies meist daran, dass Unternehmen den Nutzen, den sie ihren Kunden bieten, nicht verstehen.

Zahlreiche Untersuchungen bestätigen außerdem, dass sich Unternehmen *häufig nicht am Kundennutzen orientieren* (vgl. Anderson/Narus 1999). So findet beispielsweise in den meisten Unternehmen auch heute noch das sogenannte Character-Selling anstatt eines Benefit-Sellings statt. Character-Selling stützt sich dabei auf Produktmerkmale („Das Auto hat ABS und Seitenairbags serienmäßig“), während Benefit-Selling die Nutzenmerkmale in den Vordergrund stellt („Das Auto bietet ein hohes Maß an

Sicherheit für Sie und Ihre Familie“). Obwohl einige erfolgreiche Unternehmen das Benefit-Selling bereits seit längerem praktizieren, hat es bisher noch keine weite Verbreitung erfahren. Dies liegt vermutlich daran, dass es in den meisten Unternehmen an den relevanten Informationen für ein Benefit-Selling mangelt (vgl. Homburg/Schneider/Schäfer 2000). Daher ist – wie bereits angesprochen – eine Preis- statt einer Nutzenfokussierung zu beobachten. Des Weiteren ist in der Praxis festzustellen, dass Kundennutzenanalysen bisher nur zur Fundierung von relativ wenigen Marketing- und Vertriebsentscheidungen herangezogen werden (vgl. Tabelle 1).

Zu treffende Entscheidung	Anzahl Nennungen	Prozent
Neuproduktentwicklung	67	20,0
Produktmodifikationen/Re-Design	45	13,6
Kundennutzenbestimmung existierender Produkte	50	15,1
Nutzen des Kunden von zusätzlichen Leistungen	12	3,6
Kundennutzenbasiertes Marketing- und Vertriebsmanagement	26	7,9
Preisbestimmung	52	15,7
Strategische Produktpositionierung/Wettbewerbsanalyse	52	15,7
Absatzplanung	13	3,9
Neue Investitionsfelder/-märkte	14	4,2

Lesebeispiel: 67 bzw. 20% aller befragten Unternehmen setzen Kundennutzenanalysen bei der Neuproduktentwicklung ein.

Tabelle 1: Einsatz von Kundennutzenanalysen (vgl. Anderson/Narus 1999, S. 65)

Die vorliegende Arbeit bietet erstmals einen *umfassenden Ansatz* zur Ausrichtung der gesamten Marktbearbeitung am Kundennutzen. Bevor dieser Ansatz dargestellt wird, soll jedoch zunächst aufgezeigt werden, welche Vorteile bzw. Erfolgsauswirkungen eine derartige Ausrichtung haben kann. Dies können im wesentlichen

- ökonomische und
- nicht ökonomische Vorteile

sein. Ökonomische Vorteile einer Ausrichtung am Kundennutzen umfassen beispielsweise einen höheren Absatz, die Erzielung höherer Preise, geringere Vertriebskosten oder eine höhere Produktivität. Nicht ökonomische Erfolgsauswirkungen hingegen können in einem besseren Image, einem größeren Vertrauen, einer besseren Reputation, einer höheren Beziehungsqualität oder einer

größeren Zahl von Weiterempfehlungen bestehen. Tabelle 2 stellt einige Fallbeispiele einer Ausrichtung von Unternehmen am Kundennutzen aus unterschiedlichen Branchen dar. Obwohl die einzelnen Ergebnisse recht unterschiedlich ausfallen, sind die positiven Effekte der Ausrichtung am Kundennutzen doch klar zu erkennen.

Branche	Durchgeführte Maßnahme	Ergebnis
Stahlunternehmen	Umstellung der Preispolitik auf kundennutzenbasierte Argumentation	Erzielung höherer Preise von durchschnittlich 5% und Umsatzsteigerung von 10%
Dienstleistungsunternehmen	Neugestaltung der einzelnen Dienstleistungen nach den Wünschen des Kunden	Steigerung des Umsatzes um 20%
Maschinenbauunternehmen	Einführung einer nutzenbasierten Prozesskostenrechnung und Inrechnungsstellung teurer Zusatzleistungen	Steigerung des durchschnittlichen Ertrags einer Kundenbeziehung um 12%
Anlagenbauer	Umstrukturierung des Vertriebes anhand der Kundenbedürfnisse (Problemlösung für die Kunden)	Senkung der Vertriebskosten um 5%
Computerhersteller	Neuproduktentwicklung und -fertigung auf Basis von Kundennutzenuntersuchungen	Senkung der Produktionskosten um 7% und Steigerung des Absatzes um 12%
Lebensmittelhersteller	Neuausrichtung des Vertriebs an den Bedürfnissen des Handels und der Endverbraucher	Steigerung der Umsatzrendite um 4%

Tabelle 2: Ausgewählte Erfolgsauswirkungen eines Value-Based Marketing

2. Grundlagen zum Verständnis des Kundennutzens

Ausgangspunkt einer jeden Vertriebs- und Marketingplanung sind die zwei Fragen, *wer eigentlich die Kunden sind* und *welche Bedürfnisse diese Kunden haben*. Obwohl diese Fragen zunächst einmal trivial erscheinen, ergeben sich in der Praxis bei einer näheren Betrachtung doch häufig Diskussionen. So beinhaltet die Frage, wer die Kunden sind, in der Praxis häufig nur einfach zu ermittelnde Kriterien, wie z.B. Adresse des Kunden, Ansprechpartner, Umsatz oder Kaufhistorie. Hingegen fehlen meist Angaben bzgl. eher „weichen“ Kriterien wie beispielsweise Kundenpotential, Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung. Besonders wichtig ist außerdem die zweite Frage nach den Bedürfnissen der Kunden. Meist sind diese Bedürfnisse im Einzelfall sehr unterschiedlich. Dennoch lassen sich in fast allen Fällen allgemeine, übergeordnete Bedürfnisse identifizieren.

Die *Erfüllung dieser Bedürfnisse des Kunden* durch einen Lieferanten bzw. Hersteller geschieht durch die Generierung von Nutzen. Somit ist der Kundennutzen ein Maß der Bedürfnisbefriedigung der Kunden. In der Praxis zeigen erfolgreiche Unternehmen häufig eine starke Gewichtung des Kundennutzens durch die entsprechende Verankerung in den Unternehmensleitsätzen, den Bedürfnissen der Kunden durch Generierung eines hohen Kundennutzens gerecht zu werden.

Bereits in der Einleitung hatten wir dargestellt, dass Kunden letztlich ihre Kaufentscheidung anhand des *Nettokundennutzens* treffen. Der Nettokundennutzen ergibt sich aus dem Nutzen eines Produktes (Bedürfnisbefriedigung) abzüglich der Kosten (u.a. Preis) für dieses Produkt (vgl. Abbildung 1). Diesen Nettokundennutzen wiederum setzen Kunden in den Zusammenhang mit alternativen Produkten bzw. alternativen Anbietern. Somit ergibt sich der Nettokundennutzen durch den Vergleich des Nutzens abzüglich der Kosten mit dem Nutzen/Kosten-Verhältnis aller anderen Alternativen (vgl. Beutin 2000).

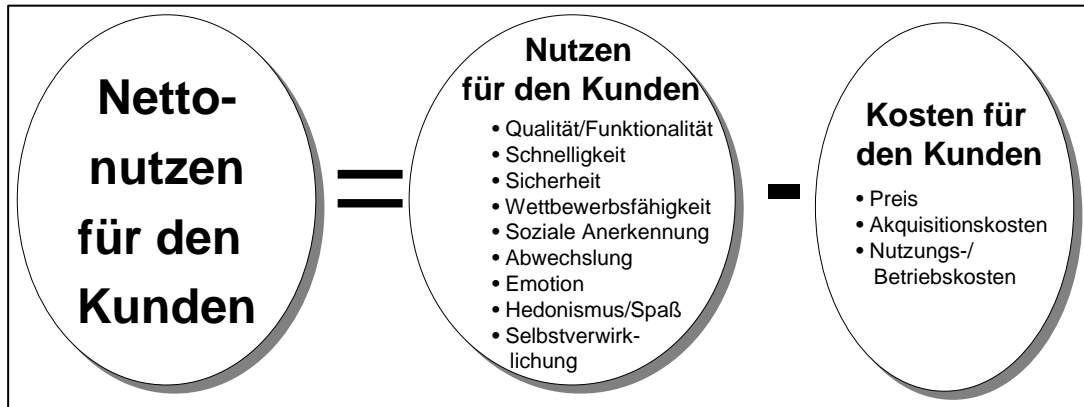


Abbildung 1: Der Nettokundennutzen

Um eine Kaufentscheidung zu ihren Gunsten zu beeinflussen, haben Unternehmen also zwei Möglichkeiten: Sie können entweder an der Preis-/Kostenschraube drehen oder aber den Nutzen erhöhen. In diesem Zusammenhang kann zwischen verschiedenen *Arten von Nutzen* unterschieden werden. Häufig werden anhand der Bedeutung für den Kunden die folgenden zwei Arten unterschieden (vgl. Beutin 2000):

- Grundnutzen und
- Zusatznutzen.

Der *Grundnutzen* (gelegentlich auch als Basis- oder Kernnutzen bezeichnet) stellt die Minimalanforderung eines Kunden an das Produkt und die Geschäftsbeziehung dar. So geht beispielweise ein Computerkäufer davon aus, dass das von ihm gekaufte Produkt auch wirklich funktionstüchtig ist. Über den Grundnutzen hinausgehende Nutzenaspekte werden als *Zusatznutzen* bezeichnet. Hierzu zählen im Fall des Computerkaufs die zuvorkommende, vertrauenswürdige und fachkundige Kauf- und Nachkaufberatung (z.B. Hotlines), über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehende Garantien (z.B. drei Jahre Service vor Ort), „Extras“ (z.B. integrierte, kostenlose Soundkarte) und natürlich der Spaß des Gebrauchs (z.B. einfaches Surfen im Internet, Spiele).

Es ist momentan zu beobachten, dass immer mehr Unternehmen versuchen, sich über den *Zusatznutzen* vom Wettbewerb abzuheben: Im *Firmenkundengeschäft* offerieren zum Beispiel immer mehr Automobillieferanten Analysen der Logistikprozesse und zeigen so Sparmöglichkeiten auf. Ein erfolgreicher Stahlhersteller hingegen analysiert beispielsweise gemeinsam mit den Kunden Produktivitätssteigerungspotentiale, und ein

Hersteller von Verpackungsmaterial entwickelt für die Kunden auch das Design der Verpackung. Auch im *Privatkundengeschäft* lassen sich viele Beispiele finden. So liefern Getränkehändler und neuerdings auch Einkaufsmärkte die gekauften Waren ab einem Mindestbestellwert kostenlos an die gewünschte Adresse des Kunden. Ein weiteres Dienstleistungsbeispiel ist der Zusatznutzen, den Zahnärzte ihren Patienten durch das Zeigen des zukünftigen Aussehens der Zähne am Computer oder das Angebot von parallelen Kinderbetreuungsprogrammen bieten.

Grundlegend für den Nutzen für die Kunden sind die verschiedenen Möglichkeiten der *Bedürfnisbefriedigung durch Nutzenschaffung* des Anbieters (vgl. Abbildung 1). So liefert jedes Bedürfnis des Kunden die Möglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung durch den Anbieter. Dies kann beispielsweise in folgenden Bedürfnisbereichen geschehen:

- Qualität/Funktionalität,
- Schnelligkeit,
- Sicherheit,
- Wettbewerbsfähigkeit,
- soziale Anerkennung,
- Abwechslung,
- Emotion,
- Hedonismus/Spaß oder
- Selbstverwirklichung.

Besonders wichtig für die Kunden ist häufig die Befriedigung ihrer *Bedürfnisse hinsichtlich der Qualität und Funktionalität* eines Produktes. Dies können im Firmenkundengeschäft bestimmte Garantie-, Lebensdauer- oder Qualitätsstandards (z.B. DIN, ISO) sein. Im Privatkundengeschäft äußern sich die Bedürfnisse der Kunden bezüglich der Qualität und Funktionalität z.B. in gewünschten, zu erfüllenden Qualitätsstandards von GS, TÜV oder Stiftung Warentest.

In den letzten Jahren hat vor allem auch die *Schnelligkeit* eines Anbieters erheblich an Bedeutung gewonnen (vgl. Milling/Schwellbach/Thun 2000). Die somit im zeitlichen Bereich entstehenden Ansprüche und Bedürfnisse der Kunden beziehen sich auf die Schnelligkeit der Prozesse (Fertigungs- und Managementzykluszeiten). So kann im Firmenkundenbereich z.B. durch die Verringerung von Rüstzeiten schneller auf

Wünsche des Kunden eingegangen werden. Auch kann durch Teambildung im Vertrieb eine bessere Erreichbarkeit der Ansprechpartner des Kunden erreicht und damit ein schnellerer (Kundenservice-)Prozess ermöglicht werden. Im Privatkundenbereich kann eine schnellere Bedienung, z.B. in Banken oder bei Reisebuchungen im Reisebüro, per Telefon oder per Internet, die Bedürfnisse des Kunden hinsichtlich der Schnelligkeit befriedigen.

Ein besonders wichtiges Bedürfnis von Kunden ist zudem das *Sicherheitsbedürfnis*. Besonders im Firmenkundenbereich stellen Kunden daher häufig hohe Anforderungen an die Funktionsfähigkeit von Produkten (und Anlagen) und verlangen möglichst wenige oder sogar gar keine Ausfälle („zero defection“). Zur Sicherheit gehört außerdem auch die Verfügbarkeit von Ersatzteilen. Im Automobilbereich z.B. ist die langfristige Liefersicherheit ein besonders wichtiges Kriterium bei der Lieferantenauswahl (Bedürfnis des Kunden). Im Privatkundengeschäft liegt das Sicherheitsbedürfnis vor allem im Bankbereich (z.B. Internet-Banking) oder auch beim Online-Shopping (E-Commerce) auf der Hand.

Außerdem kann ein Anbieter dazu beitragen, dass das *Bedürfnis der Kunden im Bereich Wettbewerbsfähigkeit* befriedigt wird. Dies gilt hauptsächlich für Firmenkunden, die selbst auf ihren Märkten konkurrieren. So steigern beispielsweise Verpackungsmaschinenhersteller die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Kunden, indem sie Informationen über die Endkunden (Verbraucher) an ihre Kunden weitergeben.

Die Assoziation eines Produktes mit einer sozialen Klasse, einem Status oder einer speziellen sozialen Gruppe ermöglicht die Generierung von *sozialer Anerkennung*. In Mountain-Bike-Kreisen sind z.B. gewisse Marken „in“. Derartige Produkte vermitteln den Käufern das Gefühl, dazu zu gehören, und dienen somit dem Image des Kunden.

Wenn ein Produkt die Neugier der Kunden befriedigt und der Suche nach Neuem oder dem *Bedürfnis nach Abwechslung* gerecht werden kann, entsteht abwechslungsorientierter Nutzen für die Kunden. Dies ist vor allem im Privatkunden- und Konsumgütergeschäft wichtig. Beispiele hierfür existieren vor allem in der Computer- und Telekommunikationsindustrie, wo einige Kunden durch diese Art von Nutzen zum Kauf animiert werden.

Viele Konsumgüter (Luxusprodukte wie zum Beispiel Schmuck oder Parfum) befriedigen darüber hinaus ein *Emotionsbedürfnis* der Kunden. Dies geschieht durch einen emotionalen Nutzen der Produkte, die Gefühle und Emotionen beim Kunden wecken.

Weitere wichtige Bedürfnisse (hauptsächlich im Privatkundenbereich) sind das *Bedürfnis nach Spaß/Hedonismus* und das Bedürfnis nach *Selbstverwirklichung*. Auch diese beiden Bedürfnisse können durch Anbieter befriedigt werden. Für die Befriedigung des Bedürfnisses nach Spaß liefern vor allem die Automobilbranche und die Unterhaltungsindustrie unzählige Beispiele.

Zusätzlich ist es sinnvoll, zwischen verschiedenen *Arten von Kosten* zu unterscheiden (vgl. Abbildung 1). Dies kann beispielsweise anhand der folgenden drei Kostenarten geschehen (vgl. Beutin 2000):

- Preis,
- Akquisitionskosten und
- Nutzungs- bzw. Betriebskosten.

Während die *Preise* verschiedener Alternativen relativ einfach zu vergleichen sind, besteht in vielen Unternehmen Unsicherheit bezüglich der Akquisitions- und Nutzungs- bzw. Betriebskosten eines Produktes. Unter *Akquisitionskosten* werden Kosten der Bestellung, der Qualitätskontrolle, der Lagerhaltung u.ä. subsumiert. Im Firmenkundengeschäft bieten Lieferanten ihren Kunden beispielsweise häufig Just-in-Time-Liefersysteme an. Im Privatkundengeschäft können z.B. für Kunden einer Autovermietung Kostenvorteile durch die Möglichkeit einer Online-Bestellung entstehen. Die *Betriebs- bzw. Nutzungskosten* entstehen Kunden beim Gebrauch des Produktes. Für den Firmenkundenbereich sind vor allem die Ausfallkosten durch das betrachtete Produkt relevant. Im Privatkundengeschäft eines Telekommunikationsunternehmens könnten dies z.B. die Kosten der Kunden für die Abfrage der Mailbox eines Mobiltelefons sein.

Häufig können der *Nutzen* und die *Kosten* für die Kunden *nur geschätzt*, nicht aber bis auf den Pfennig genau ausgerechnet werden. Im nächsten Abschnitt stellen wir daher

verschiedene Analyseinstrumente dar, mit denen der Kundennutzen in der Praxis bestimmt werden kann.

3. Instrumente des Value-Based Marketing

Im wesentlichen stehen Unternehmen, die den Kundennutzen analysieren wollen, neun verschiedene *Prozess- und Analyseinstrumente des Value-Based Marketing* zur Verfügung. Im einzelnen sind dies folgende (vgl. Anderson/Narus 1999; Donath 2000; Hermann/Homburg 1999):

- interne Nutzenbestimmung,
- Gebrauchsnutzenanalyse,
- indirekte Befragung,
- direkte Befragung,
- Wichtigkeits-Ratings,
- Fokusgruppen, Seminare oder Workshops,
- Conjoint Analyse,
- Benchmarks und
- kompositioneller Ansatz.

Im Rahmen einer *internen Nutzenbestimmung* führen die Mitarbeiter eines Unternehmens eigene (technische) Labortests durch, um den Nutzen eines Produktes abzuschätzen. Zusätzlich zu diesen eher technischen Analysen (z.B. höhere Lebensdauer als Konkurrenzprodukte) kann auf Basis einer Prozesskostenrechnung eine kaufmännische Beurteilung des Nutzens für den Kunden erfolgen (z.B. geringere Wartungskosten als bei Wettbewerbsprodukten). Hierzu muss im Unternehmen jedoch ein umfangreiches Wissen bezüglich der Geschäftsprozesse und Verwendungsweisen der Produkte beim Kunden vorhanden sein.

Bei einer *Gebrauchsnutzenanalyse* (Field-Value-in-Use) werden meist Interviews bei Kunden durchgeführt, um eine umfassende Aufzählung der Nutzen- und Kostenkomponenten für ein Produkt zu erhalten (Beispiel: Analyse des gesamten Lebenszyklus einer Maschine). Hierbei werden häufig auch Vergleiche zu konkurrierenden Produkten durchgeführt. Anschließend werden den einzelnen Komponenten monetäre Werte zugeordnet und so ein Nettokundennutzen in Geldeinheiten errechnet. Im Gegensatz zu der internen Nutzenbestimmung ist bei der

Gebrauchsnutzenanalyse eine umfassende und aktive Einbindung der Kunden notwendig.

Die Teilnehmer von Kundenbefragungen sollten generell als „Informanten“ angesehen werden. Bei *indirekten Befragungen* werden typischerweise die Effekte einer Prozess- oder Produktveränderung erfragt (Beispiel: Was würde Ihnen die Verkürzung der Lieferzeit um einen Tag bringen?). Über die Verknüpfung diesbezüglicher Aussagen mit bereits existierenden Informationen können dann Expertenschätzungen des Kundennutzens sowie einer möglichen Absatzveränderung gemacht werden. Ein Problem bei dieser Methode ist, dass die Kunden die Effekte relativ exakt beurteilen müssen.

Der Kundennutzen kann jedoch auch anhand einer *direkten Befragung* ermittelt werden. Dabei werden die Kunden direkt nach dem monetären Nutzen eines Produktes für sie gefragt (Beispiel: Was wären Sie bereit, für dieses Produkt zu zahlen?). Anschließend sollten dann Fragen bezüglich des Anteils einzelner Komponenten am Gesamtnutzen gestellt werden (vgl. Abbildung 2). Ein potentiell Problem ist hierbei, dass Kunden eventuell nicht bereit oder nicht in der Lage sind, die Nutzenfragen aussagekräftig zu beantworten. Das Hauptproblem ist somit die Verlässlichkeit einer derartigen Vorgehensweise.

1. Beispiel der Messung durch direkte Skalierung: Wie wichtig ist/sind für Sie ...						
	Sehr wichtig					Überhaupt nicht wichtig
	1	2	3	4	5	6
▪ Qualität	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Außendienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Lieferservice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Preis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Nutzungskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ ...						

2. Beispiel der Messung durch Paarvergleich: Was ist Ihnen wichtiger?							
	Linkes Merkmal deutlich wichtiger				Rechtes Merkmal deutlich wichtiger		
	1	2	3	4	5	6	
▪ Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preis
▪ Außendienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Preis
▪ Lieferservice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Preis
▪ Nutzungskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preis
▪ ...							

Abbildung 2: Bestimmung des Kundennutzens durch direkte Befragung

Häufig werden bei Kundenbefragungen auch *Wichtigkeits-Ratings* verwendet. Bei dieser Methode werden eine exakte Bestimmung der Wichtigkeit einzelner Nutzenbestandteile sowie eine exakte Bestimmung dieser Wichtigkeiten für einzelne Anbieter vorgenommen. In der Praxis kann die Wichtigkeit z.B. durch die Rangordnung einzelner Nutzenbestandteile ermittelt werden (vgl. Abbildung 3).

Bitte ordnen Sie die Nutzenbestandteile (Qualität, Lieferservice, Außendienst, Preis, Nutzungskosten) anhand Ihrer Wichtigkeit für Sie ein!

1. Qualität
2. Preis
3. Außendienst
4. Nutzungskosten
5. Lieferservice

Abbildung 3: Ermittlung der Wichtigkeit einzelner Nutzenbestandteile anhand einer Rangordnung

Die Wichtigkeit kann außerdem anhand einer Konstantsummenskala bestimmt werden (vgl. Abbildung 4). Die Probleme von Wichtigkeits-Ratings sind, dass zum einen kein monetärer Nutzen bestimmt wird und zum anderen kein Vergleich zwischen verschiedenen Nutzensausprägungen stattfindet.

Bitte verteilen Sie 100 Punkte je nach Wichtigkeit der einzelnen Nutzenbestandteile! Bitte beurteilen Sie die Leistungsfähigkeit von Unternehmen 1 und 2 bezüglich der einzelnen Nutzenbestandteile auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend).

Nutzenbestandteil	Wichtigkeit:	Leistungsfähigkeit von Unternehmen 1	Leistungsfähigkeit von Unternehmen 2
Qualität:	50	1	2
Lieferservice:	5	2	2
Außendienst:	10	2	3
Preis:	30	4	2
Nutzungskosten:	5	2	3
Summe:	100		

Abbildung 4: Konstantsummenskala zur Bestimmung des Kundennutzens

Ein relativ weit verbreitetes Nutzenanalyseinstrument ist die Durchführung von *Fokusgruppen, Seminaren oder Workshops*. Hier werden häufig neue Produkte oder neue Konzepte dargestellt. Anschließend werden die Kunden dann gefragt, welchen Nutzen diese Produkte/Konzepte für sie hätten. Zudem können Problemfelder bei

existierenden Produkten und für den Kunden wichtige Nutzenbestandteile identifiziert werden. Dieser Ansatz ist qualitativer Natur und hilft vor allem, die Wahrnehmung der Kunden von bestimmten Nutzenbestandteilen zu beobachten. Hieraus können meist sinnvolle Hinweise bezüglich der Nutzenbestandteile, aber auch der Kommunikation des Kundennutzens an den Kunden gewonnen werden. Ein wesentlicher Vorteil von Fokusgruppen, Seminaren oder Workshops ist, dass normalerweise nur Kunden eingeladen werden bzw. die zur Teilnahme bereit sind, die auch Erfahrungen mit dem Produkt haben, so dass ein recht hohes Involvement zu erwarten ist. Der wesentliche Nachteil ist auch hier die fehlende Möglichkeit, quantitative Vergleiche vorzunehmen und einen monetären Nutzen zu bestimmen.

Bei einer *Conjoint Analyse* wägen die Kunden die Vor- und Nachteile alternativer Produktprofile gegeneinander ab. Dies bedeutet, dass sie Faktoren wie Qualität, Lieferservice, Außendienst, Nutzungskosten und Preis nicht isoliert sondern im Verbund betrachten. Daher geben die befragten Kunden – wie auch in der Realität – lediglich an, welche Produktalternative sie kaufen würden. Durch eine geschickte computergesteuerte Auswahl verschiedener Kombinationen kann aus den Antworten der Kunden dann sehr genau auf ihre Nutzenstruktur geschlossen werden. Abbildung 5 zeigt beispielhaft einen Paarvergleich (Fahrzeug A und B) für den Automobilbereich und das Beurteilungsspektrum der Befragten (1 bis 9). Zudem sind in Abbildung 5 die beispielhaften Ergebnisse einer Conjoint Analyse dargestellt (Teilnutzenwerte und Wichtigkeiten der einzelnen Nutzenkomponenten).

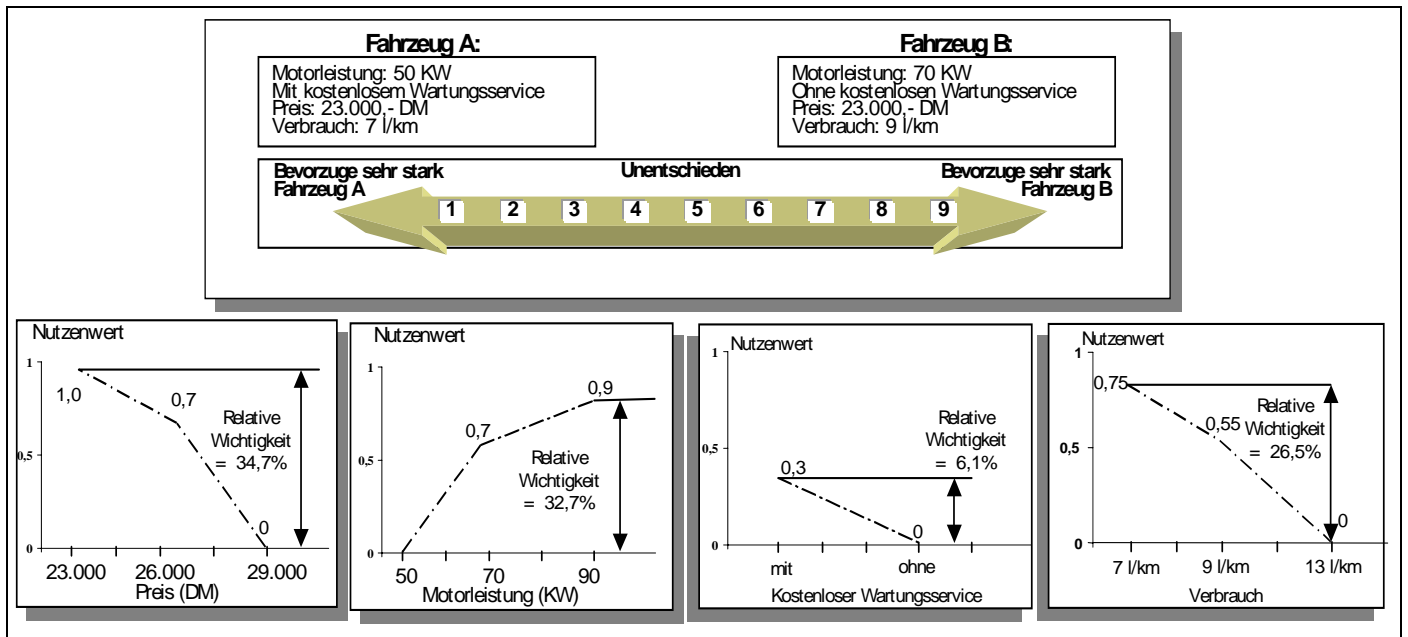


Abbildung 5: Nutzenbestimmung im Automobilbereich anhand einer Conjoint Analyse

Ganz explizit auf Alternativprodukte bezogen ist das Analyseinstrument *Benchmarks* im Rahmen einer Kundenbefragung. Typischerweise werden hierbei bereits existierende Produkte zunächst beschrieben. Anschließend wird dann gefragt, wieviel ein Kunde für verschiedene ausgewählte zusätzliche oder neue Nutzenbestandteile mehr zahlen bzw. wieviel er bei einer Reduktion der Nutzenbestandteile weniger zahlen würde. Im Gegensatz zur Conjoint Analyse ist die Verwendung von Benchmarks erheblich einfacher und kostengünstiger. Gleichzeitig jedoch ist die Methodik weniger rigoros und die Aussagekraft der Ergebnisse gegenüber der Conjoint Analyse geringer.

Der *kompositionelle Ansatz* wird gelegentlich auch als selbsterklärender Ansatz bezeichnet. Hierbei werden die Kunden gebeten, den Nutzen für unterschiedliche Ausprägungen einzelner Leistungsbestandteile in Geldeinheiten zu quantifizieren. Der Nettokundennutzen berechnet sich dann aus der Summe der Zahlungsbereitschaft für die einzelnen Bestandteile (Komponenten). Hierbei werden oft sogenannte „K.O.-Ausprägungen“ identifiziert, d.h. Ausprägungen, bei denen die Kunden unter keinen Umständen ein Produkt kaufen würden. Ein wesentlicher Nachteil ist jedoch, dass die Kunden typischerweise einzelne Bestandteile leicht überbewerten und dadurch in der Summe gelegentlich ein zu hoher Nettonutzen entsteht.

Zusammenfassend ist anzumerken, dass die Anwendung fast aller Analyseinstrumente in der Literatur und in verschiedenen Untersuchungen durchgängig als erfolgreich bewertet wird. So ist die Conjoint-Analyse in einer Studie von Anderson und Narus (1999) die mit 85% Erfolgsquote am erfolgreichsten bewertete Nutzenanalysemethode. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass gerade die Conjoint-Analyse eines der am wenigsten verwendeten Nutzenanalyseinstrumente in der Praxis ist. Aus unserer Sicht existiert daher auch in weiten Teilen der Wirtschaft ein *sehr großes Potential hinsichtlich der Anwendung von Nutzenanalyseinstrumenten im Allgemeinen und der Conjoint-Analyse im Speziellen.*

4. Prozess des Value-Based Marketing

Um als Unternehmen seine Marktbearbeitung im Rahmen eines Value-Based Marketing kundennutzenorientiert auszurichten, ist ein *mehrstufiger Prozess* notwendig (vgl. Abbildung 6). Nachfolgend werden die einzelnen Stufen und die jeweils relevanten Instrumente und Maßnahmen in den vier Stufen vorgestellt.

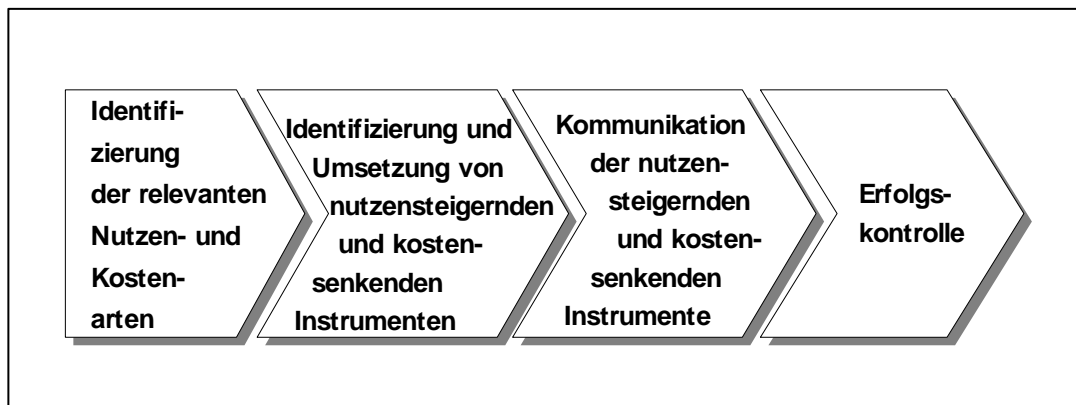


Abbildung 6: Prozess des Value-Based Marketing

Ausgangsbasis eines Value-Based Marketing sollte in einem **ersten Schritt** die *Identifizierung der relevanten Nutzen- und Kostenarten* sein:

1. Hierbei gilt es zunächst einmal festzustellen, welches die *relevanten Nutzenarten* (Bedürfnisse der Kunden) und *Kostenarten* sind (vgl. Abschnitt 2).
2. Zweitens gilt es anschließend zu analysieren, welches die (unternehmensinternen) Einflussgrößen sind. Die grundlegende Frage hierbei ist, wovon die einzelnen Nutzen- und Kostenarten abhängen und in welchen *Bereichen* das eigene Unternehmen die Nutzen- und Kostenarten beeinflusst. Dabei gilt es insbesondere zu analysieren, wodurch die verschiedenen Bedürfnisse der Kunden (vgl. Abschnitt 2) befriedigt werden können.

Letzteres kann im Firmenkundengeschäft beispielsweise durch *Bereiche* wie Produkte, Service/Beratung (produktspezifisch und personenspezifisch), Lieferung, Marketing/Kommunikation/Informationen, Kooperation, zusätzliche Dienstleistungen

oder Forschung & Entwicklung geschehen. Im Privatkundengeschäft hingegen sind häufig Produkte, Image/Markenwert, Service oder Lieferung relevant.

Besonders wichtig ist bei dieser grundlegenden Analyse, dass hier die *Sicht des Kunden* eingenommen wird, da nur die Kunden über den Nutzen entscheiden. Aus diesem Grund eignet sich auch aus der Liste der Nutzenanalyseinstrumente die interne Nutzenbestimmung nicht so gut. Des Weiteren ist eine Verwendung von vorwiegend indirekten Methoden (z.B. indirekte Befragung, Benchmarking oder Conjoint Analyse) anzuraten, da sich Kunden oft schwer tun, direkte Antworten zum Nutzen einzelner Komponenten zu geben.

Der **zweite Schritt** im Rahmen des Value-Based Marketing beinhaltet die *Identifizierung von nutzensteigernden und kostensenkenden Instrumenten und Maßnahmen* bzgl. der im ersten Schritt identifizierten Einflussgrößen bzw. Bereiche. Hier gilt es nun, Instrumente und Maßnahmen zu finden, die Folgendes ermöglichen (vgl. Abbildung 7):

- Nutzen des Kunden erhöhen und/oder
- Kosten des Kunden senken.

Kundennutzensteigernde Instrumente und Maßnahmen können in vielen Bereichen angesiedelt sein. Ein wichtiger Bereich ist sicherlich das Produkt als solches. So generieren häufig schon kleine (technische) Veränderungen des Produktes nach den Kundenwünschen den Kunden großen Nutzen. Häufig sind Kunden auch bereit, für derartige Veränderungen mehr zu bezahlen.

Denkbar sind im *Privatkundengeschäft* besonders Qualitätsverbesserungen (z.B. höhere Haltbarkeit) oder Designänderungen (z.B. modische Farben). Auch durch eine verstärkte Kundenindividualisierung des Produktes/der Dienstleistung kann häufig der Kundennutzen erhöht werden (z.B. Maßschneidung einer Maschine nach Kundenwünschen). Auch Beeinflussungen des Image des Kunden durch die Verwendung von hochqualitativen Bestandteilen bzw. Markenkomponenten der Produkte ("ingredient branding": z.B. Intel-Mikroprozessoren in Computern) können den Kunden Nutzen generieren.

Im *Firmenkundengeschäft* können außerdem die Bereitstellung von Marktinformationen (ggf. gegen Bezahlung) und Kommunikationshilfen (z.B. für Endkundenwerbung) den Kunden Nutzen bringen. Auch die Reduzierung der Markteinführungszeit (Time-to-Market), um durch schnellere Produktentwicklungen (z.B. durch Kundeneinbindung in den Entwicklungsprozess) einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erhalten, kann einen großen Nutzen für die Kunden haben (ausführlicher hierzu Homburg/Gruner 1996). Dies betrifft sowohl die gemeinsame Produktentwicklung als auch die Verbesserung von Prozessen (z.B. Bestellung) und Service (z.B. Key Account Management, Hotlines, Beratung).

Darüber hinaus sind zahlreiche *Instrumente und Maßnahmen* denkbar, die die *Kosten der Kunden senken* können. Dies kann wiederum zum einen das Produkt als solches betreffen. Hier sorgen besonders eine bessere Haltbarkeit, eine längere Lebensdauer und eine höhere Verlässlichkeit der Produkte für Kostensenkungen beim Kunden. Dies gilt sowohl für den Privatkundenbereich (z.B. seltenere Anschaffung eines Haushaltsgerätes, da höhere Lebensdauer) als auch für den Firmenkundenbereich (z.B. weniger Ausfälle, da Produkt verlässlicher). Auch eine höhere Produktindividualisierung kann die Kosten des Kunden senken (z.B. spezielle, individuelle Betreuung). Dadurch können vor allem Kosten für Missspezifikationen und Qualitätsmängel vermieden werden. Zudem können Prozessveränderungen die Kosten der Kunden senken. Denkbar sind hier beispielsweise ein besserer logistischer Service und flexiblere Prozesse (Bestellung, Auslieferung etc.). In Frage kommen hier z.B. Just-in-Time-Systeme oder EDI im Firmenkundengeschäft, wodurch die Bestell- und Lagerhaltungskosten der Kunden deutlich sinken können. Zu beachten sind hierbei stets die kundenindividuellen Bedürfnisse (ausführlicher zur kundenorientierten Prozessoptimierung vgl. Homburg/Gruner/Hocke 1997). So ist die Termineinhaltung der Auslieferung im Konsumgüter- oder Servicebereich sehr kritisch, während dies beispielsweise im Anlagenbau häufig nicht der Fall ist. Flexiblere Prozesse sind besonders bei Notfällen der Kunden wichtig. Hier kann ein datenbankgestütztes Callcenter ein erster Ansatz sein. Schließlich können auch vertrauens erhöhende Maßnahmen (z.B. Veröffentlichungen von Testberichten, Werksbesichtigungen, umfassende Garantien) die Kosten der Kunden senken, da diese auf Basis eines größeren Vertrauens weniger andere Lieferanten/Hersteller bei einer Kaufentscheidung

berücksichtigen und evaluieren müssen. Zusätzlich sind bei einem großen Vertrauen weniger Kontrollen (geringere Kontrollkosten) nötig. Auch eine Verbesserung des Zuganges zu Informationen (z.B. Online-Informationen) und des kundenbedürfnisorientierten Inhaltes von Information (z.B. spezielle Broschüren für unterschiedliche Kundensegmente) kann die Such- und Informationskosten der Kunden senken. Zudem kann eine Erhöhung der Verfügbarkeit der Produkte (z.B. durch E-Commerce oder andere, zusätzliche Vertriebskanäle) die Beschaffungskosten der Kunden nachhaltig senken. Auch zusätzliche oder begleitende Dienstleistungen im After Sales Service (z.B. Wartung, Montage, Installation) können die Kundenkosten senken, auch wenn sie gesondert in Rechnung gestellt werden (vgl. Homburg/Günther/Faßnacht 2000).

Wie an diesen wenigen Beispielen bereits deutlich wird, wirken häufig *einzelne Instrumente* (z.B. gemeinsame Prozessverbesserungen, gemeinsame F&E, Kundenindividualisierung, oder Komplettlösungen/Auftreten als Systemlieferant) *sowohl kundennutzensteigernd als auch kundenkostensenkend*. Die oben genannten Maßnahmen und Instrumente stellen jedoch nur einen unvollständigen Überblick dar. Im Einzelfall können andere Instrumente und Maßnahmen hinzukommen bzw. relevant sein.

Häufig können Unternehmen bei einer Erhöhung des Kundennutzens und/oder einer Kundenkostensenkung *eigene Kosten sparen*. Beispielweise können durch das in der Einleitung angesprochene kundenbedürfnisorientierte Benefit-Selling die Vertriebskosten des eigenen Unternehmens gesenkt (fokussierte Ansprache statt „Gießkannenprinzip“) und gleichzeitig der Nutzen für den Kunden erhöht werden (keine „verschwendete“ Zeit des Kunden). Auch die oben angeführte Einbindung von Kunden in den Entwicklungsprozess kann einerseits durch die Teilung von Entwicklungskosten und andererseits durch die Vermeidung der Entwicklung nicht kundennutzengenerierender Produkte kostensenkend wirken. Des Weiteren können durch Nutzenanalysen oft für den Kunden nicht notwendige (aber teure) Bestandteile eines Produktes identifiziert werden, deren Leistungsverringerung sich nicht auf die Kaufentscheidung des Kunden, wohl aber auf die eigenen Kosten auswirkt.

Zusammenfassend ist daher festzuhalten, dass *Kundennutzenorientierung bei gleichzeitiger Kostensenkung nicht notwendigerweise ein Widerspruch* sein muss.

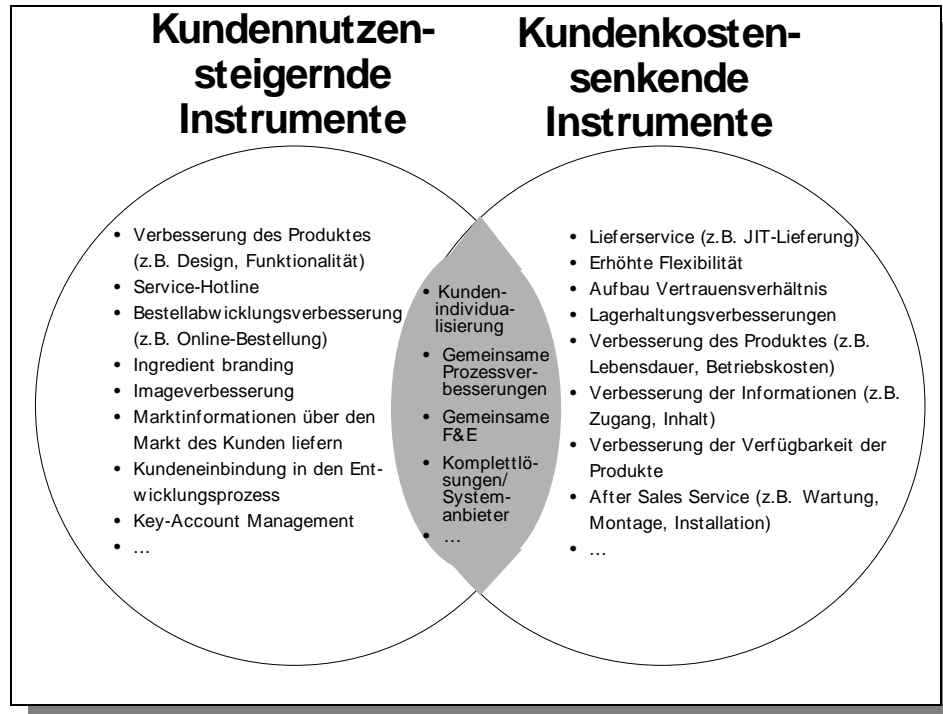


Abbildung 7: Beispielhafte nutzensteigernde und kostensenkende Instrumente und Maßnahmen

Im Gegensatz zur Vorgehensweise im ersten Schritt des Value-Based Marketing ist im zweiten Schritt sowohl

- die externe Kundensichtweise als auch
- die interne Mitarbeitersichtweise interessant.

Zur Identifikation potenzieller Instrumente können vor allem *Kundenaussagen* nützlich sein. Hier bietet es sich zum einen an, persönlich mit Kunden, die die Produkte und das Unternehmen gut kennen, zu sprechen. Andererseits können auch Diskussionen über zukünftige Trends und Entwicklungen mit Innovatoren und Trendsettern sowohl im Privat- als auch im Firmenkundengeschäft interessant sein. Dies kann vor allem in Rahmen von Fokusgruppen, Workshops oder Seminaren geschehen. Zudem sind Gebrauchsnutzenanalysen sinnvoll, um nutzensteigernde und kostensenkende Instrumente zu identifizieren (z.B. Ansatzpunkte zur Kostensenkung durch eine

gemeinsame Produktentwicklung). Auch Benchmarks bieten hier grundsätzliche Ansatzpunkte.

Auf der anderen Seite sind an dieser Stelle die *eigenen Mitarbeiter* besonders wichtig. So sollte vor allem untersucht werden, wie die Bedürfnisse der Kunden durch Leistungen des eigenen Unternehmens möglichst kostengünstig befriedigt werden können. Methoden zur internen Identifikation dieser Instrumente durch die Mitarbeiter sind beispielsweise technische und kaufmännische Analysen wie z.B. Produkttests oder eine Prozesskostenrechnung (vgl. Homburg/Daum 1997). Des Weiteren sind hier häufig auch funktionsübergreifende Workshops oder Seminare mit Mitarbeitern der Sache dienlich.

Die *Kommunikation dieser nutzensteigernden und kostensenkenden Instrumente und Maßnahmen* ist der **dritte Schritt** des Value-Based Marketing. Auch diese Kommunikation ist zweigeteilt. Bevor der Kundennutzen und die Instrumente an den Kunden kommuniziert werden können, müssen sie erst den eigenen Mitarbeitern nahegelegt werden.

Dabei gibt es unterschiedliche Zielgruppen *innerhalb des eigenen Unternehmens*. Die minimale Zielgruppe sollte den Vertrieb bzw. Verkauf, das Marketing, den Außendienst und den Service umfassen. Im Firmenkundengeschäft ist es häufig sinnvoll auch Mitarbeiter der Produktion in den Kommunikationsprozess einzubeziehen, da diese in den letzten Jahren in zunehmendem Maße auch Kontakt mit den Kunden haben (vgl. Homburg/Werner 1997).

Zur Kommunikation der Instrumente und Maßnahmen im eigenen Unternehmen kommen grundsätzlich *verschiedene Methoden* in Frage. Dies sind zum einen Workshops, Seminare oder Schulungen. Gerade die persönliche Kommunikation bietet sich in diesem Rahmen an, da hier im Dialog Fragen geklärt werden sowie kundennutzensteigernde und kostensenkende Verhaltensweisen und Einstellungen angesprochen werden können. Eine andere Methode, die vor allem auch für die Implementierung (nächster Schritt) wichtig ist, ist die Kommunikation des Kundennutzens und der Instrumente und Maßnahmen im Rahmen der Corporate

Identity. Weitere Methoden beinhalten Mitarbeiterzeitschriften, Rundbriefe, E-Mails, Mitarbeiterfernsehen und andere interne Mitteilungsformen.

Nachdem die Kommunikation der Instrumente und Maßnahmen an die eigenen Mitarbeiter stattgefunden hat, können diese dann *an die Kunden kommuniziert werden*. Dabei sollte besonders darauf geachtet werden, dass Inhalte und Instrumente des Kundennutzens klar an die Vertriebsmitarbeiter und Verkäufer kommuniziert werden. Zur Kommunikation an den Kunden kommen grundsätzlich fast alle gängigen Kommunikationsinstrumente in Frage. Unterschiede ergeben sich vor allem zwischen dem Privatkunden- und dem Firmenkundengeschäft.

Im *Privatkundengeschäft* besteht häufig nur die Möglichkeit, den Kundennutzen sowie nutzensteigernde und kundenkostensenkende Instrumente und Maßnahmen indirekt an die Kunden zu kommunizieren. Hierzu bieten sich besonders die Mediawerbung (z.B. nutzenerklärende Anzeigen), die Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Veröffentlichung von Testberichten, Pressemitteilungen), die Verkaufsförderung (z.B. Produktbeispiele an ausgewählte Referenzkunden) und das Multimedia-Marketing (z.B. Chat-Groups, Diskussionsforen, Online-Produkterklärungen auf der eigenen Homepage) an.

Im *Firmenkundenbereich* sind hingegen andere Kommunikationsinstrumente zu bevorzugen. Hier zählt besonders die persönliche Kommunikation mit den Kunden. Eine persönliche Kommunikation kann beispielsweise auf Messen, Ausstellungen oder durch den Außendienst erfolgen. Ein im Firmenkundengeschäft besonders wichtiges Instrument ist das Direktmarketing. Hier sind vor allem spezielle nutzenerläuternde Mailings interessant. Auch im Firmenkundenbereich ist zu erwarten, dass das Multimedia-Marketing an Bedeutung gewinnt. Wie im Privatkundengeschäft können auch hier Chat-Groups, Diskussionsforen oder Online-Produkterklärungen auf der eigenen Homepage geeignete Kommunikationsmethoden sein.

Anzumerken ist weiterhin, dass einige *praktische Methoden* existieren, die die Kommunikation erleichtern. Im direkten Kontakt mit den Kunden sind häufig Argumentationsmodelle mit monetarisierten Nutzen- und Kostenaspekten sehr hilfreich. Diese können auch in Form einer gemeinsamen Kundennutzenbestimmung durch die individuelle Quantifizierung jedes Elements zwischen Verkäufer und Einkäufer entwickelt werden. Zudem haben sich in der Praxis Vergleichsrechnungen mit

Wettbewerbern (Side-by-side-Tests) und Best-Practice-Beispiele anderer Kunden (Value-in-Use-Fallstudien) bewährt. Des Weiteren können Verkäufer oft wichtige intangible Kundennutzenelemente (z.B. Vertrauen) durch „Platzhalter“ (z.B. Liefertreue) ersetzen. Ein zusätzlicher Aspekt ist auch die Verwendung von Kundennutzen-Signalen durch die Demonstration von nicht-monetären Nutzelementen, falls diese nicht quantifizierbar sind (z.B. Zeigen von Flexibilität durch 24h-Hotline, wenn der monetäre Nutzen einer höheren Flexibilität nicht zu bestimmen ist). Letztlich hilft außerdem eine am Kunden orientierte Sprache bei der Darstellung des Kundennutzens.

Der **vierte und letzte Schritt** des Value-Based Marketing ist die *Erfolgskontrolle*. Besonders wichtig ist hierbei, dass eine derartige Erfolgskontrolle sowohl systematisch als auch regelmäßig erfolgt (z.B. im Rahmen eines monitoring). Auch hier kann wiederum eine interne und eine externe Erfolgskontrolle stattfinden.

Die *interne Erfolgskontrolle* zielt darauf, den Prozess der Nutzengenerierung im Unternehmen sicherzustellen. Dies können z.B. Checklisten für die einzelnen Mitarbeiter gewährleisten. In diesen Checklisten sollte explizit dargestellt werden, wie Mitarbeiter dem Kunden gegenüber am besten kundenorientiert auftreten und welche Möglichkeiten sie haben, den Kunden den Nutzen zu verdeutlichen. Zudem ist die Implementierung von Überwachungssystemen für den Kundennutzen denkbar. So könnte beispielsweise das Vergütungssystem an die Kundennutzengenerierung angelehnt sein. Die Basis hierfür können die oben beschriebenen internen Methoden zur Erfolgsmessung sein (z.B. Prozesskostenrechnung oder Economic-Value-Added-Ansätze).

Eine *externe Erfolgskontrolle* beinhaltet stets Bewertungen der Kunden. In diesem Zusammenhang sind vor allem die Erstellung und Anwendung von standardisierten Kundenfragebögen zur Erfassung des Kundennutzens zu empfehlen. Auch kann die Durchführung von regelmäßigen Benchmarks bezüglich zukünftiger Entwicklungen und Trends, Nutzenstrategien der Kunden und Fähigkeiten des eigenen Unternehmens sinnvoll sein.

Um stets proaktiv auf Kundennutzenentwicklungen reagieren zu können, ist zudem eine *systematische Analyse der Dynamiken* notwendig. Dies bezieht sich erstens auf neue technische Trends, die den Nutzen der Kunden erhöhen bzw. den Nutzen existierender Produkte mindern können (z.B. Entwicklung einer neuen Generation von Mikroprozessoren für bestehende Computerkonfigurationen). Zweitens sollte die Preisdynamik beobachtet werden. Hier kann dann rechtzeitig eventuellen Preisverfällen mittels Differenzierung vom Wettbewerb durch höheren Nutzen entgegengewirkt werden bzw. die Preisverfälle durch Leistungsverringerung ausgeglichen werden. Der wichtigste Aspekt ist jedoch die Betrachtung der Nutzendynamik. Hier gilt es besonders, Veränderungen bezüglich der Bedürfnisse der Kunden frühzeitig zu erkennen und bei der Nutzenerstellung zu berücksichtigen (z.B. weitreichende Veränderung von konservativen Anlegern zu risikofreudigen Aktieninvestoren im Privatkundengeschäft von Banken).

5. Zusammenfassende Empfehlungen für die Praxis

Der Gegenstand unserer Betrachtung war die Frage, wie Unternehmen ihre Marktbearbeitung am Kundennutzen ausrichten können. Hierzu haben wir zunächst verschiedene Nutzenanalyseinstrumente vorgestellt. Anschließend haben wir einen Prozess des Value-Based Marketing vorgestellt, der insgesamt vier Schritte beinhaltet. Der gesamte Ansatz lässt sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die strategische Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen hat direkte und indirekte positive Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens. Daher sollten sich Unternehmen verstärkt auf die Erzeugung von Kundennutzen fokussieren.
2. Die meisten Unternehmen wissen bis heute nicht, was wirklich ihren Kunden Nutzen generiert. Daher ist generell eine zu starke Preis-/Kosten- und eine zu geringe Nutzenfokussierung in der Praxis zu beobachten. Hier ist aus unserer Sicht in den meisten Unternehmen eine generelle Umorientierung notwendig.
3. Um den Kundennutzen inhaltlich klar zu bestimmen, ist i.d.R. die Anwendung von unterschiedlichen Nutzenanalyseinstrumenten notwendig. Als Nutzenanalyseinstrument bietet sich besonders die Conjoint Analyse an. Weitere Instrumente sind die interne Nutzenbestimmung, die Gebrauchsnutzenanalyse, die indirekte Befragung, die direkte Befragung, Wichtigkeits-Ratings, Fokusgruppen/Seminare/Workshops, Benchmarks oder der kompositionelle Ansatz.
4. Aufbauend auf dem Verständnis des Nutzens aus Kundensicht sollten Unternehmen einzelne kundennutzensteigernde und kundenkostensenkende Instrumente und Maßnahmen identifizieren. Diese Instrumente und Maßnahmen können u.a. auch Kostensenkungen für das eigene Unternehmen bewirken. Somit schließen sich verstärkte Kunden(nutzen)orientierung und eigene Kostensenkungen nicht gegenseitig aus.
5. Damit diese Instrumente und Maßnahmen wirken, müssen sie explizit im eigenen Unternehmen bekannt gemacht werden. Erst anschließend kann der Kundennutzen erfolgreich an die Kunden kommuniziert werden. Für beide Aufgaben existieren

zahlreiche Methoden und Instrumente im Rahmen des Kommunikationsmanagements.

6. Um einen integrierten Ansatz zu erreichen und nicht reinen Aktionismus auszulösen, muss eine umfassende Implementierung der Kundennutzenorientierung im Unternehmen angestrebt werden. Eine derartige Implementierung betrifft vor allem Bereiche wie Unternehmenskultur oder Corporate Identity aber auch Bereiche wie Unternehmensstruktur oder Personalführung und -entwicklung.
7. Schließlich ist Unternehmen anzuraten, systematische und regelmäßige Erfolgskontrollen der Kundennutzenorientierung durchzuführen. Ein besonderer Schwerpunkt sollte dabei auf der Beobachtung der Dynamik von Kundennutzen und Kundenkosten liegen.

6. Literatur:

- Anderson, James C.; Narus, James A. (1999): Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.*
- Beutin, Nikolas (2000): Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen, Gabler Verlag, Wiesbaden.*
- Donath, Bob (2000): Building Profitable Market Connections: To Real Value and Needs, To Your Key Accounts, To Your Customers – One-on-One, Arbeitspapier Nr. 7-2000, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University, University Park, PA.*
- Herrmann; Andreas; Homburg, Christian (1999): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Gabler Verlag, Wiesbaden.*
- Homburg, Christian; Daum, Daniel (1997): Marktorientiertes Kostenmanagement, Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, Frankfurt a.M.*
- Homburg, Christian; Gruner, Kjell (1996): Kundenorientiertes Innovationsmanagement: Bestandsaufnahme, Erfolgsfaktoren, Instrumente, Arbeitspapier Nr. M24, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.*
- Homburg, Christian; Gruner, Kjell; Hocke, Gregor (1997): Neue Wege in Marketing und Vertrieb: Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, Arbeitspapier Nr. M35, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.*
- Homburg, Christian; Günther, Christof; Faßnacht, Martin (2000): Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden – Lernen von den Besten, Arbeitspapier Nr. M???, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.*
- Homburg, Christian; Pflessner, Christian (1999): "Symbolisches Management" als Schlüssel zur Marktorientierung: Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, Arbeitspapier Nr. M43, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.*
- Homburg, Christian; Schneider, Janna; Schäfer, Heiko (2000): Sales-Excellence: Die Professionalisierungsinitiative im Vertrieb, Gabler Verlag, Wiesbaden.*
- Homburg, Christian; Werner, Harald (1997): Kundenorientierung mit System: mit Customer-Oriented-Management zu profitablen Wachstum, Campus Verlag, Frankfurt a.M.*
- Milling, Peter; Schwelbach, Uwe; Thun, Jörn-Henrik (2000): Die Bedeutung des Faktors Zeit für den Erfolg industrieller Unternehmen: Eine empirische Analyse im Rahmen des "World-Class-Manufacturing-Projektes", Arbeitspapier Nr. 2000-2, Industrieseminar der Universität Mannheim.*