

1.4 Das Wertkonzept als Leitidee des Business-to-Business-Marketing

Ob ein Unternehmen langfristig erfolgreich ist, hängt ursächlich davon ab, ob es in der Lage ist, Kunden vom eigenen Leistungsangebot zu überzeugen und entsprechende Käufe auszulösen (Belz/Bieger 2004, S. 38). Als das in diesem Zusammenhang entscheidende Kriterium wird der Ausrichtung dieses Buchs entsprechend der durch ein Angebot **gestiftete Kundenwert** (Gale 1994, S. 25 ff.; Cornelsen 2000, S. 33 ff.) gesehen.

Während die Relevanz des gestifteten Kundenwerts für die Kaufentscheidung unstrittig ist, herrscht hinsichtlich der Definition dieses Begriffs keine Einigkeit (Belz/Bieger 2004, S. 95). Geht man vor dem Hintergrund von Business-to-Business-Märkten vom unternehmensbezogenen Wertbegriff in der Betriebswirtschaftslehre aus, so kann zunächst festgehalten werden, dass Wert großteils als Beziehung zwischen Subjekt und Objekt angesehen wird (Kuhn 1968, S. 2). Engels (1962) präzisiert diese Subjekt-Objekt-Relation vor einem entscheidungstheoretischen Hintergrund und entwickelt so das **Konzept des gerundiven Werts**. Dessen Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass der Wert eines Wirtschaftsguts nie eine diesem immanente Qualität darstellt, die – wie beispielsweise eine physikalische Eigenschaft – objektiv existiert und von der bewertenden Person unabhängig ist. Andererseits aber ist dieser Wert auch nie das Resultat einer rein subjektiven Bewertung im Sinne einer isolierten Relation zwischen Wertendem und zu bewertendem Gut. Der Wert eines Wirtschaftsguts ist vielmehr stets das Ergebnis eines **rationalen Kalküls** des Bewertenden vor dem Hintergrund gegebener **Ziele, Alternativen und Umweltvariablen** und ist damit ein **Maß der Vorziehenswürdigkeit** (Engels 1962, S. 12; Stützel 1976, Sp. 4410; Wöhle 1986, S. 945 f.; Roeb 1994, S. 35). Da Alternativen und Umweltvariablen als Datum anzusehen sind, verbleiben als variable Determinanten des Werts die Ziele, welche mit Hilfe des jeweiligen Wirtschaftsguts erreicht werden sollen. Diese Ziele sind subjektiv bestimmt und Axiome in dem Sinne, dass sie nicht weiter hinterfragt werden (Engels 1962, S. 12; Roeb 1994, S. 35). Während der gerundive Wert somit in dieser Hinsicht subjektiven Charakter aufweist, ist er dem rein subjektiven Wert andererseits diametral entgegengesetzt. Denn er stellt insofern einen objektiven Wert dar, als er bei Kenntnis der entsprechenden Zielfunktion, Alternativen und Umweltvariablen intersubjektiv überprüfbar, d. h. von jedem kalkulierbar, ist (Engels 1962, S. 12).

Wird zusammenfassend unter gerundivem Wert ein **aus einer spezifischen Entscheidungssituation resultierendes Maß für die Vorziehenswürdigkeit einer bestimmten Alternative** verstanden, so stellt sich unmittelbar die Frage nach der adäquaten Operationalisierung dieses Maßes. Da aus Sicht eines auf Basis des ökonomischen Prinzips handelnden Unternehmens jede in einer bestimmten Entscheidungssituation in Frage kommende Alternative hinsichtlich **der eingesetzten Mittel und des resultierenden Nutzens** zu beurteilen ist (Löffelholz 1967, S. 54), ergibt sich für den gerundiven Wert in Anlehnung an Mühleder (1996, S. 26 f.) folgende Definition:

$$\text{Wert} = \text{Nutzen} - \text{Kosten} \quad (1.1).$$

Unter Nutzen soll dabei die Fähigkeit der betrachteten Alternativen verstanden werden, die jeweils vorliegenden **Bedürfnisse und Wünsche** zu befriedigen. Aus einem gegebenen Set an Alternativen wird grundsätzlich diejenige vorzuziehen sein, für die sich bei relativer Betrachtung die **größte Differenz zwischen Nutzen und Kosten** ergibt. Geht man davon aus, dass sich auch der Nutzen in Geldeinheiten erfassen lässt, so ist evident, dass absolut gesehen nur Alternativen ökonomisch vorteilhaft sind, deren **Nutzen die Kosten übersteigt**. Wird nun der gestiftete Kundenwert über Gleichung (1.1) operationalisiert, so gilt zudem, dass **unter einem bestimmten Nutzenniveau** (Basisfunktionalität nicht erfüllt) eine Alternative **trotz niedrigster Kosten nicht präferiert** wird. Umgekehrt kann über einem bestimmten Nutzenniveau (Überfunktionalität gegeben) vom Kunden **keine Bereitschaft** mehr erwartet werden, **zusätzliche Kosten** in Kauf zu nehmen (Belz/Bieger 2004, S. 97). Somit ergibt sich für den gestifteten Kundenwert der in Abbildung 1-15 dargestellte grau schraffierte Geltungsbereich.

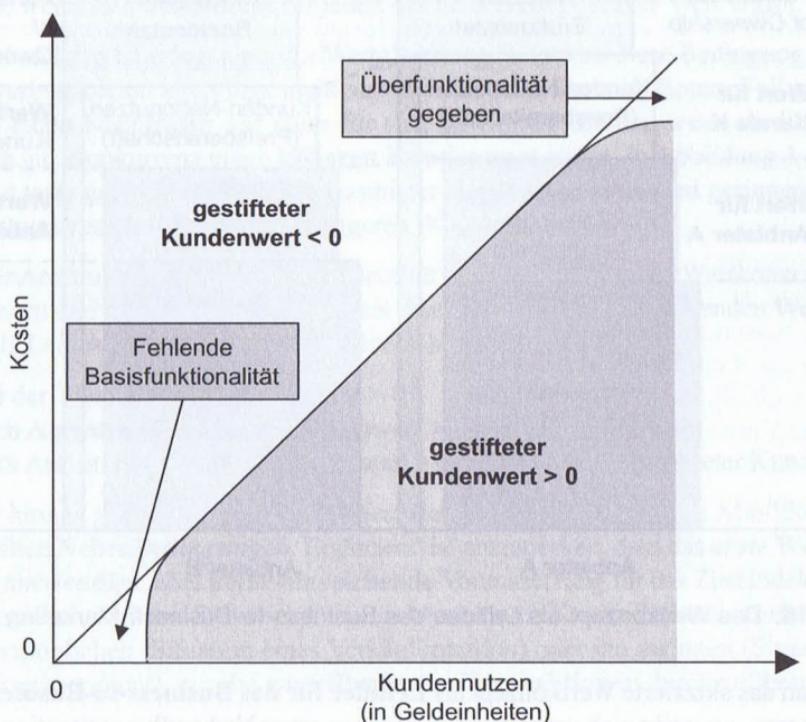


Abb. 1-15: Geltungsbereich des gestifteten Kundenwerts

Das Konzept des gerundiven Werts lässt sich auch zur Operationalisierung des Werts eines Leistungsangebots **aus Anbietersicht** heranziehen. Was sich gegenüber dem Wert eines Angebots aus Nachfragersicht (gestifteter Kundenwert) ändert, ist die **Rolle des Preises**. Denn während dieser beim gestifteten Kundenwert die Kostenkomponente widerspiegelt, stellt er aus Anbietersicht die Nutzenkomponente dar (vgl. auch Plinke/Söllner 1995, S. 835 f.). Die Tatsache, dass der Preis somit die Schnittstelle zwischen kunden- und anbieterseitigem Wert bildet, macht deutlich, dass diese beiden Wertperspektiven **untrennbar miteinander verbunden** sind: Wert für einen Anbieter lässt sich erst dann generieren, wenn der Kunde den durch ein Leistungsangebot gestifteten Wert akzeptiert, was sich in der Zahlung des entsprechenden Kaufpreises niederschlägt. Folglich ist der gestiftete Kundenwert – wie schon eingangs dieses Kapitels angemerkt – Basis für den Unternehmenserfolg und somit auch den Shareholder Value (Wayland/Cole 1997, S. 5 ff.; Doyle 2008, S. 74 ff.).

Wie bereits erwähnt liegt der Wertgleichung (1.1) das Verständnis zugrunde, dass sich auch der Nutzen in **Geldeinheiten** messen lässt. Dies ist einerseits machbar, was in Kap. 3.2.2.3 anhand der Methodik der Limit Conjoint-Analyse zu zeigen sein wird, andererseits aber auch notwendig: „Economists may care about „utils“, but we have never met a manager who did“ (Anderson et al. 2009, S. 6).

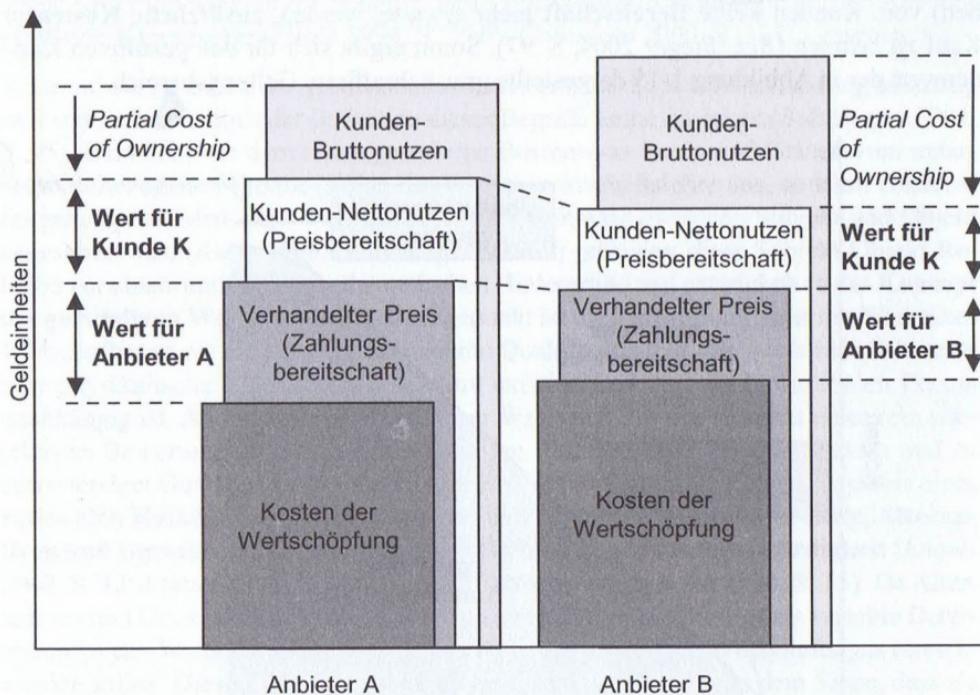


Abb. 1-16: Das Wertkonzept als Leitidee des Business-to-Business-Marketing

Zieht man das skizzierte Wertkonzept als **Leitidee für das Business-to-Business-Marketing** heran, so ergibt sich unter Zugrundelegung einer Verhandlungssituation, wie sie in allen Geschäftstypen angetroffen werden kann (Voeth/Rabe 2004a, S. 1017), das in

Abbildung 1-16 dargestellte Bild. Anbieter *A* bietet Kunde *K* eine bestimmte Leistung an, die ein spezifisches Kundenbedürfnis erfüllt und dadurch einen Kundennutzen stiftet. Dieser Nutzen stellt insofern einen **Bruttonutzen** dar, als *K* sich darüber bewusst sein muss, dass im Hinblick auf die Anschaffung und Implementierung, Nutzung und am Ende des Lebenszyklus notwendige Entsorgung der Leistung entsprechende Kosten anfallen, die als Total Cost of Ownership (TCO) bezeichnet werden (*Anderson et al.* 2009, S. 103) und diesen Bruttonutzen reduzieren. Da es sinnvoll erscheint, den eigentlichen Kaufpreis als unmittelbaren Verhandlungsgegenstand zwischen Anbieter und Nachfrager analytisch separat zu behandeln, sollen die um den verhandelten Preis reduzierten TCO als **Partial Cost of Ownership** (PCO) bezeichnet werden. Nach Abzug dieser PCO (vgl. dazu Kap. 3.2.1.2.1 bzw. Tabelle 3-6) verbleibt *K* ein **Nettonutzen**, der gleichzeitig seine **Preisbereitschaft** – und somit seine absolute Preisobergrenze – reflektiert. Da *K* in einer Verhandlungssituation jedoch immer bestrebt sein wird, den durch das Leistungsangebot gestifteten **Kundenwert zu maximieren**, wird seine im **verhandelten Preis** zum Ausdruck kommende tatsächliche **Zahlungsbereitschaft** möglichst weit unter seiner Preisbereitschaft liegen. Der verhandelte Preis wiederum stellt aus Sicht von Anbieter *A* den realisierten **Nutzen** dar, welchen er seinen **Kosten der Wertschöpfung** gegenüberstellen muss. Da *A* ein Interesse besitzt, diese Nutzen-Kosten-Differenz und damit den aus der Leistungstransaktion erzielbaren **Wert zu maximieren**, wird er an einem verhandelten Preis interessiert sein, der die Preisbereitschaft von *K* möglichst ausreizt, jedenfalls aber seine Kosten übersteigt. Insgesamt betrachtet wird es somit, wie schon im Kontext der Wertgleichung (1.1) konstatiert, bei Vorliegen ökonomischer Rationalität nur dann zu einer Transaktion zwischen Anbieter und Nachfrager kommen, wenn sich durch diese für jeden der beiden ein positiver Wert ergibt.

Entsprechend den Überlegungen zur Wertgleichung (1.1) wird diese Bedingung in einer Wettbewerbssituation allerdings nicht ausreichend sein. Denn in diesem Fall wird Anbieter *A* einen Nachfrager nur dann für sich gewinnen können, wenn er diesem im Vergleich zur Konkurrenz einen **höheren Kundenwert** stiftet. In Abbildung 1-16 trifft dies für *A* trotz gegenüber Konkurrenzanbieter *B* höheren Preises und geringeren Kunden-Bruttonutzens aufgrund der niedrigeren PCO zu.

Unter der Annahme ökonomischer Rationalität manifestiert sich das Wertkonzept somit in folgenden drei für das Zustandekommen einer Transaktion grundlegenden **Wertprinzipien** als Leitidee des Business-to-Business-Marketing:

- (1) Wert der Transaktion für Anbieter *A* > 0.
- (2) Durch Anbieter *A* gestifteter Kundenwert > 0.
- (3) Durch Anbieter *A* gestifteter Kundenwert > durch Anbieter *B* gestifteter Kundenwert.

Darüber hinaus gelten hinsichtlich des gestifteten Kundenwerts die in Abbildung 1-15 dargestellten **Nebenbedingungen**. Ergänzend ist anzumerken, dass das **erste Wertprinzip** eine **notwendige**, aber **keine hinreichende** Voraussetzung für das Zustandekommen einer Transaktion bildet. Denn ein Anbieter könnte auch Konstellationen vorfinden, die es ihm ermöglichen (Situation eines Verkäufermarkts) oder ihn zwingen (Situation der Ressourcenknappheit), nur die **vorteilhaftesten Transaktionen** durchzuführen.

Das hier vertretene Wertverständnis weist Parallelen zum Ansatz von *Anderson et al.* (2009) auf. Allerdings setzen diese Wert einerseits mit Nutzen und andererseits mit ge-

stiftetem Kundenwert gleich: „More formally, **value in business markets** is the worth in monetary terms of the [...] benefits a customer firm receives in exchange for the price it pays for a market offering“ (Anderson et al. 2009, S. 6). Nachteilig an der Gleichsetzung von Wert und Nutzen ist, dass damit gegenüber der Wertgleichung (1.1) die Funktion des Werts als **das zentrale Prinzip** der Steuerung von Business-to-Business-Transaktionen (Wert als Resultante von Nutzen und Kosten) verloren geht. Darüber hinaus leistet die Reduzierung von Wert auf den Aspekt des für den Kunden gestifteten Werts in analoger Argumentation zu Backhaus/Voeth (2010, S. 12 ff.) einer **einseitigen Fokussierung** des Marketing auf den **Effektivitätsaspekt** Vorschub. Denn die Tatsache, dass ein Anbieter **effektiv** ist, da er im Vergleich zur Konkurrenz einen **höheren** und gleichzeitig **positiven Kundenwert** stiftet, lässt die Frage offen, ob diese Effektivität insofern **effizient** gestaltet wird, dass auch für den **Anbieter selbst entsprechender Wert** geschaffen wird. Insofern bedarf es einer **simultanen Betrachtung** von anbieter- und kundenseitigem Wert, wie sie in den oben genannten Wertprinzipien zum Ausdruck kommt.

Wichtig ist nun, dass anbieter- und kundenseitiger Wert sich *ceteris paribus* **gegenläufig** verhalten, wenn der Preis als Werttreiber eingesetzt wird. Eine Preissenkung führt dazu, dass zum einen der gestiftete Kundenwert gesteigert, zum anderen aber der Wert für den Anbieter reduziert wird (Abbildung 1-17). Wird andererseits der Preis erhöht, dann kommt es zu einer Wertsteigerung für den Anbieter, während der gestiftete Kundenwert reduziert wird (Abbildung 1-18).

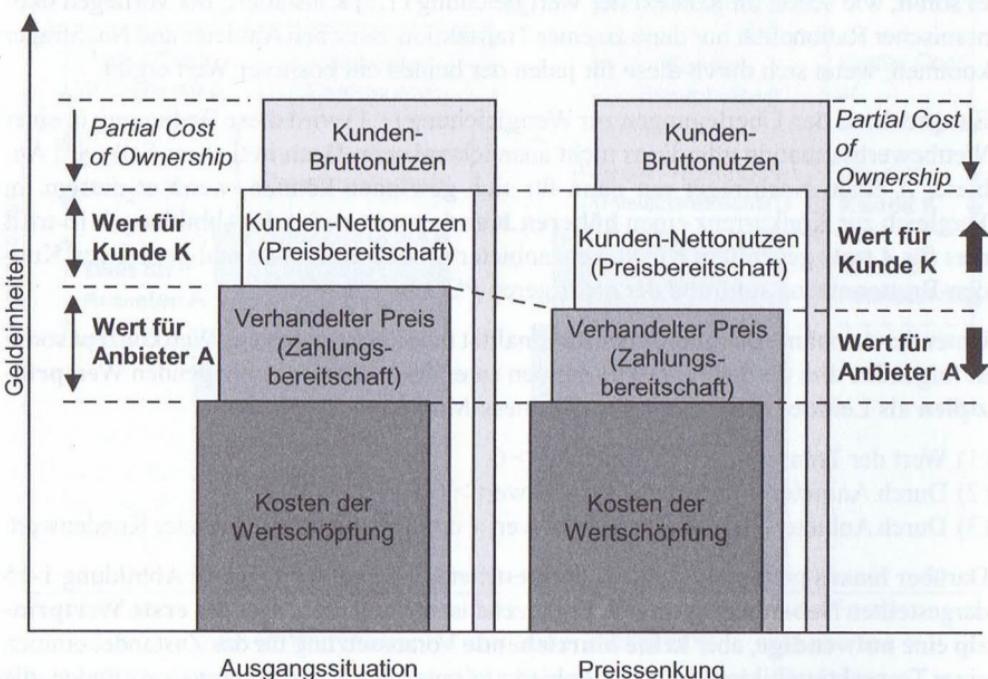


Abb. 1-17: Wirkung einer Preissenkung auf den anbieter- und kundenseitigen Wert

Vor diesem Hintergrund stellt sich aus Anbietersicht die generelle Frage, ob der kunden- oder aber der anbieterseitige Wert priorisiert werden sollte. Ausgehend von der bereits

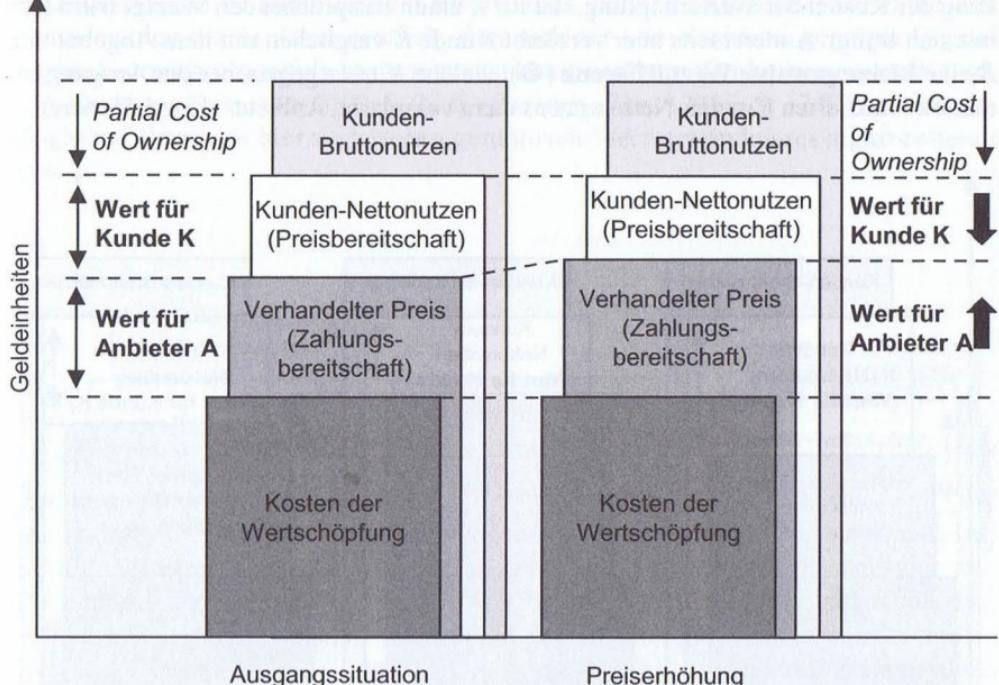


Abb. 1-18: Wirkung einer Preiserhöhung auf den anbieter- und kundenseitigen Wert

weiter oben getroffenen Feststellung, dass der gestiftete Kundenwert die Basis des Unternehmenserfolgs darstellt, ist zunächst festzuhalten, dass der für den Kunden geschaffene Wert keinesfalls aus den Augen verloren werden darf. Allerdings darf auch nicht vergessen werden, dass der gestiftete Kundenwert nie Selbstzweck, sondern letztlich **Mittel zum Zweck** ist: „Ziel des Marketing ist Gewinn, sonst nichts“ (Simon 2004, S. 9). Dies führt unmittelbar zur Folgerung, dass in Analogie zur Argumentation von Backhaus/Voeth (2010, S. 17 ff.) nicht mehr der gestiftete Kundenwert, sondern der **Wert für den Anbieter die zu maximierende Größe** darstellt. Die notwendige **Nebenbedingung** für die anbieterseitige Wertmaximierung lautet dabei, gerade noch so viel Kundenwert zu stiften, dass der Kunde sich für den jeweiligen Anbieter entscheidet. Illustriert am Beispiel von Abbildung 1-19 bedeuten diese Überlegungen, dass Anbieter A sich fragen muss, ob der in der Ausgangssituation gestiftete Kundenwert tatsächlich so hoch sein muss, damit Kunde K das Angebot dem des Konkurrenzanbieters B vorzieht. Da der von A gestiftete Kundenwert deutlich über dem von B liegt, sollte A versuchen, den verhandelten **Preis** so weit in die Höhe zu treiben, bis K gegenüber Anbieter B nur noch ein **marginaler Wertgewinn** (❶) bleibt. Dies führt umgekehrt dazu, dass der für Anbieter A aus der Transaktion resultierende **Wert deutlich gesteigert** wird (❷).

Eine Steigerung des anbieterseitigen Werts, die beim gestifteten Kundenwert ansetzt, ist jedoch nicht nur preisseitig, sondern auch durch **kostenseitige Effekte** möglich. So liegt in Abbildung 1-20 der Fall vor, dass in der Ausgangssituation Anbieter A gegenüber Anbieter B einen wesentlich höheren Kunden-Nettonutzen stiftet. Reduziert A beispielsweise die angebotenen Produktfunktionalitäten, so ermöglicht dies einerseits eine Sen-

kung der Kosten der Wertschöpfung, die für *A* einen entsprechenden **Wertgewinn (2)** mit sich bringt. Andererseits aber verbleibt Kunde *K* verglichen mit dem Angebot von *B* eine **kleine positive Wertdifferenz (1)**, welche *K* trotz gegenüber der Ausgangssituation reduzierten Kunden-Nettonutzens dazu veranlasst, Anbieter *A* zu präferieren.

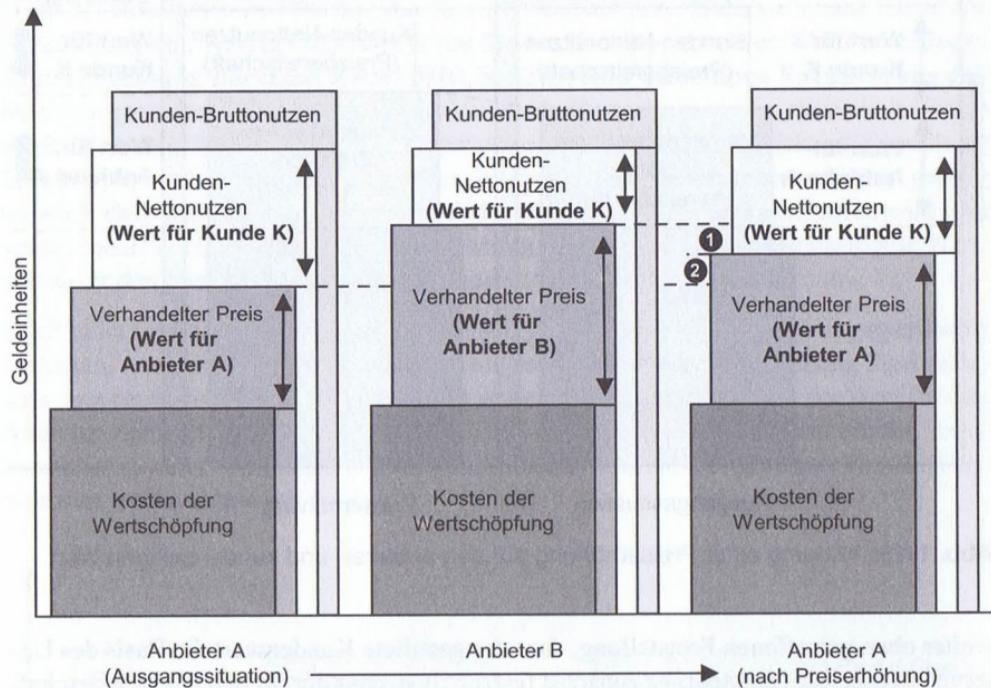


Abb. 1-19: Preisseite Steigerung des Werts für den Anbieter

Der Perspektivenwechsel von der traditionell das Marketing dominierenden Fokussierung auf den Kunden, die sich beispielsweise in den Konzepten der Kundenorientierung (*Deshpandé et al. 1993*) und Kundennähe (*Homburg 1995*) widerspiegelt, hin zu einer **Priorisierung der Wertgenerierung für den Anbieter** birgt jedoch auch **Probleme** (*Backhaus/Voeth 2010, S. 19*). Da der Kunde auf Basis des dritten Wertprinzips den geschaffenen Wert stets vor dem Hintergrund konkurrierender Angebote beurteilt, hängt der von einem Anbieter zu stiftende Mindest-Kundenwert vom Verhalten konkurrierender Unternehmen ab. Weil diese in der Regel dynamisch auf die Marketingaktivitäten anderer Marktteilnehmer reagieren, ist der zu stiftende Kundenwert nicht am gegenwärtigen, sondern am vermutlich in **Zukunft** zu erwartenden Konkurrenzangebot auszurichten. Eine solche Prognose ist allerdings schwierig und mit Unsicherheit behaftet. Daher bietet es sich an, eine entsprechende „Sicherheitsreserve“ einzukalkulieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass über das **Zusammenspiel der drei Wertprinzipien** der **dauerhafte wirtschaftliche Erfolg** eines Unternehmens determiniert wird. Zwar könnte kein Unternehmen existieren, wenn es nicht in der Lage wäre, seinen Kunden gegenüber der Konkurrenz einen entsprechenden Mehrwert zu stiften (Effektivitätsaspekt), allerdings wird sich ökonomischer Erfolg erst dann einstellen, wenn zusätzlich auch für das Unternehmen selbst Wert generiert wird (Effi-

zienzaspekt). Die Verknüpfung von Effektivitäts- und Effizienzaspekt durch die drei Wertprinzipien macht dabei deutlich, dass sich der von *Backhaus* geprägte Begriff des den Unternehmenserfolg bestimmenden **komparativen Konkurrenzvorteils** (vgl. z. B. *Backhaus/Schneider* 2009, S. 22 ff.; *Backhaus/Voeth* 2010, S. 12 ff.) auch durchgängig auf Basis des hier vertretenen gerundiven Wertverständnisses argumentieren lässt.

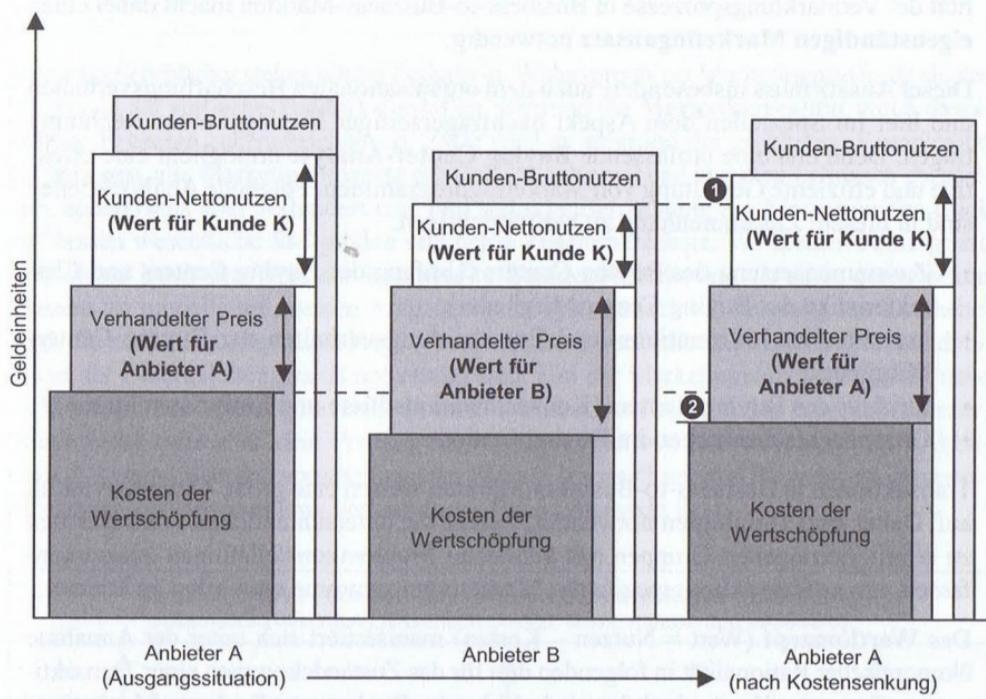


Abb. 1-20: Kostenseitige Steigerung des Werts für den Anbieter

Das Wertkonzept als Leitidee des Business-to-Business-Marketing lenkt den Blick allerdings nicht nur auf den kunden- und anbieterseitigen Wert als Determinanten des Unternehmenserfolgs, sondern auch auf die einzelnen **Werttreiber**. Hierbei gilt, dass die Unternehmen im Vorteil sein werden, die es verstehen, nicht nur einzelne Tasten, sondern die gesamte Klaviatur der drei Werttreiber des mehrdimensionalen Kundennutzens (einschließlich der Partial Cost of Ownership), des Preises und der Kosten der Wertschöpfung zu beherrschen.