
Schriften zum Vertriebsmanagement

Herausgegeben von

Univ.-Prof. Dr. Ove Jensen, Vallendar, Deutschland

Die Reihe präsentiert praxisnahe Forschung zum Vertrieb. Die Forschungsarbeiten vermitteln einen Überblick der Literatur, strukturieren Praxisphänomene, entwickeln quantitative und konzeptionelle Modelle, führen empirische Studien durch und erarbeiten Gestaltungsempfehlungen. Die Reihe richtet sich an Wissenschaftler, Studierende und wissenschaftlich interessierte Praktiker.

Herausgegeben von

Univ.-Prof. Dr. Ove Jensen

Lehrstuhl für Vertriebsmanagement und Business-to-Business Marketing

WHU – Otto Beisheim School of Management

Vallendar, Deutschland

Lucas W. Heilmann

Finanzielle Nutzenrechnungen im technischen Vertrieb und Marketing

Konzeptionelle Grundlagen
und Fallstudien

Mit einem Geleitwort von Univ.-Prof. Dr. Ove Jensen

 Springer Gabler

Lucas W. Heilmann
Vallendar, Deutschland

Diese Arbeit beruht auf einer Dissertation der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) – Otto-Beisheim-Hochschule.

Schriften zum Vertriebsmanagement

ISBN 978-3-658-12102-0

ISBN 978-3-658-12103-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-12103-7

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Westliche Industrieunternehmen sind auf den Weltmärkten zumeist im oberen Leistungs- und Preissegment positioniert. Qualitativ hochwertige Produkte und umfangreiche Services bedeuten hohe Kosten, so dass die Fähigkeit, hohe Preise durchzusetzen, über das wirtschaftliche Überleben entscheidet. Die Preisdurchsetzung ist in den letzten 20 Jahren nicht einfacher geworden. Im europäischen und fernen Osten sind neue Wettbewerber hinzugekommen, die den Industriekunden kostengünstige Alternativen bieten. Um die sich bietenden Einsparungspotentiale auszunutzen, haben Industriekunden die Einkaufsfunktion in den letzten 20 Jahren stark professionalisiert. Die Bündelung von Einkaufsmacht durch zentralisierte Einkaufsabteilungen und europaweite, wenn nicht sogar globale Ausschreibungen sind ein Teil dieses Trends. Hinzu kommen elektronische Auktionen und verfeinerte Verhandlungstaktik. Bezüglich der technischen Spezifikation verlassen sich Kunden nicht mehr allein auf die Anbieter, sondern recherchieren selbst, wieviel Qualität für sie gut genug ist. Qualitätsanbieter, die die Spezifikation übererfüllen, haben es äußerst schwer, ihren Qualitätsvorsprung in eine Preisprämie umzumünzen. Wenn es ihnen gelingt, die überlegene Qualität in einen Eurovorteil zu übersetzen, können sie die Spezifikationen besser zu ihren Gunsten beeinflussen.

Dies ist der Punkt, an dem sogenannte finanzielle Nutzenrechnungen ansetzen. Mit ihrer Hilfe rechtfertigen Qualitätsanbieter hohe Preise und weisen einen Wirtschaftlichkeitsvorteil gegenüber dem preisgünstigeren Wettbewerb nach. Der Wirtschaftlichkeitsvorteil bezieht angesichts des Preisnachteils sämtliche Kosten- und Erlösvorteile ein, die dem Kunden aus der Zusammenarbeit mit dem Qualitätsanbieter über den Lebenszyklus der Produkte und Dienstleistungen erwachsen. Derartige finanzielle Nutzenrechnungen werden in der Literatur schon seit längerem unter Schlagworten wie Total Cost of Ownership-Analyse oder Economic Value-Analyse diskutiert. Neu ist die systematische Schaffung von Nutzenkalkulatoren als Werkzeug für den Vertrieb und das technische Marketing. Die Schaffung solcher Instrumente ist die konsequente Umsetzung einer Pull-Strategie,

die an den technischen Spezifizierern auf der Kundenseite ansetzt und den horizontalen Preiswettbewerb zu vermeiden strebt. Es ist nicht zu hoch gegriffen, wenn man postuliert, dass die Wettbewerbsfähigkeit gerade der deutschen Industrie sich nicht nur auf dem Feld der Innovation entscheiden wird, sondern auf dem des technischen Vertriebs. Innovationen, Qualität, Service sind die notwendige Bedingung für Profitabilität, doch die Fähigkeit zur Durchsetzung entsprechend hoher Preise ist die hinreichende Bedingung.

Lucas Heilmann legt eine umfangreiche Arbeit zu finanziellen Nutzenrechnungen im technischen Vertrieb vor. Im Herzen seiner Arbeit steht die Frage, wie man die äußerst einleuchtende Idee einer finanziellen Nutzenrechnung in die Praxis umsetzen kann. Anhand von vier Fallstudien in unterschiedlichen Branchen entwickelt Heilmann ein Verfahren, um aus einer Anfangssituation, die entweder von Euphorie oder Skepsis gekennzeichnet ist, zu einem seitens des Vertriebs und des Kunden gleichermaßen akzeptierten Tool zu kommen. Die vier Fallstudien sind für Wissenschaftler wie Praktiker gleichermaßen gut lesbar und aufschlussreich. Die Arbeit von Heilmann steht dem Wissenschaftsansatz der Ingenieurwissenschaften nahe, Verfahren zu entwickeln und pragmatisch zu bewahren. Heilmanns Arbeit schlägt keine Produktionsverfahren und Betriebsabläufe vor, sondern Argumentationsverfahren und Vertriebsabläufe. Die entwickelte Methode hat für die Industrie einen hohen Wert. Ich wünsche der Arbeit daher eine weite Verbreitung.

Ove Jensen

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Juli 2015 als Dissertation an der WHU – Otto Beisheim School of Management angenommen. Sie entstand in meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Vertriebsmanagement und Business-to-Business Marketing.

Die Fertigstellung der Arbeit wäre ohne die Unterstützung vieler Menschen nicht möglich gewesen, denen ich hierfür herzlich danken möchte. Mein Dank gilt in besonderem Maße meinem Erstbetreuer, Prof. Dr. Ove Jensen. Er hat während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter wie kein anderer zu meiner fachlichen Entwicklung beigetragen. Dank seiner stets offen geteilten betriebswirtschaftlichen Expertise, ergänzt um wertvolle Einblicke in die Praxis des Vertriebsmanagement, konnte ich meinen zuvor stärker ingenieurwissenschaftlich geprägten Hintergrund interdisziplinär erweitern. Weiterhin möchte ich Prof. Dr. Stefan Spinler für die Übernahme der Zweitkorrektur danken. Seine Anmerkungen im Rahmen der Verteidigung meines Promotionsvorhabens haben mir bereits zu einem frühen Zeitpunkt sehr hilfreiche Denkanstöße gegeben.

Meinen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl von Prof. Jensen sowie darüber hinaus der gesamten Marketing Group möchte ich für eine außergewöhnliche Arbeitsatmosphäre danken, welche stets von sehr freundschaftlichen und fachlich bereichernden Aktivitäten geprägt war. Hervorheben möchte ich hier Bettina Ruppert, Dr. Julian Bastgen, Marlon Braumann, Dr. Arne Gausepohl, Benjamin Klitzke, Dr. Ralf Meyer, Steffen Sachs, Dr. René Schmutzler und Dr. Thomas Weber, die meine Lehrstuhlzeit am intensivsten begleitet haben. Vielen Dank, dass ihr meinen Freundeskreis nachhaltig bereichert.

Der größte Dank gilt meiner Partnerin, Carolin, und meinen Eltern, die mir während der Erstellung der Arbeit jederzeit mit viel Geduld und tatkräftiger Unterstützung zur Seite gestanden haben. Carolin hat mir mit der Übernahme aller organisatorischen Dinge des Alltags stets bedingungslos den Rücken freigehalten und vor allem am Ende meiner Promotion auf viel persönliche Zeit mit mir

verzichten müssen. Ich bin überaus glücklich und dankbar, dass sie während dieser prägenden Zeit meine Ehefrau wurde und unseren Familien unsere geliebten und wundervollen Töchter, Clara und Greta, geschenkt hat. Meine Eltern haben meine Dissertation mit ihrer liebevoll fördernden und stets motivierenden Erziehung erst möglich gemacht. Meiner Mutter danke ich von ganzem Herzen für ihren außergewöhnlichen Einsatz beim Korrekturlesen der Arbeit. Dieser stand für sie, trotz völlig unerwarteter eigener gesundheitlicher Herausforderungen sowie deren beeindruckender Überwindung, zu keiner Zeit in Frage. Meinem Vater gilt mit seiner durchweg positiven Einstellung und charakterstarken Unterstützung in allen Lebenslagen mein ewiger Dank dafür, dass ich diese persönliche Entwicklung und fachliche Ausbildung genießen durfte.

Lucas W. Heilmann

Inhalt

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage der Arbeit	1
1.2 Beispiele finanzieller Nutzenrechnungen in der Management-Literatur	5
1.3 Wissenschaftliche Positionierung und Forschungsziele der Arbeit ..	11
1.4 Aufbau der Arbeit	16
2 Auswertung der Literatur zum Kundennutzen	19
2.1 Definition und Konzeption des Kundennutzens	19
2.1.1 Verständnis von benefits	27
2.1.2 Verständnis von sacrifices	33
2.1.3 Konzeption des Kundennutzens	38
2.2 Integration definitorischer und konzeptioneller Grundlagen	44
3 Konzeption finanzieller Nutzenrechnungen	49
3.1 Strukturierung und Auswertung der Literatur zu finanziellen Nutzenrechnungen	49
3.2 Instrumente der Nutzenquantifizierung	55
3.2.1 Activity-based costing	55
3.2.2 Total cost of ownership	59
3.2.3 Value-in-use-Analyseverfahren	63
3.2.4 Value word equations	69

3.3	Fallbeispiel zur Konzeption einer finanziellen Nutzenrechnung	73
3.4	Zwischenergebnisse zur Konzeption finanzieller Nutzenrechnungen	80
4	Forschungsansatz und empirische Feldarbeit	81
4.1	Grundlagen des Forschungsansatzes	81
4.1.1	Definition und Zielsetzung des Action-Research-Ansatzes . .	81
4.1.2	Abgrenzung des Action-Research-Ansatzes	84
4.1.3	Gründe für die Auswahl des Action-Research-Ansatzes	86
4.1.4	Prozess des Action-Research-Ansatzes	90
4.1.5	Qualität des Action-Research-Ansatzes	95
4.2	Einführung in die empirische Feldarbeit	97
4.2.1	Kontaktaufnahme und Zielsetzung der Fallstudien	97
4.2.2	Umfang und Gestaltung der Datenerhebung	99
4.2.3	Ausblick auf Struktur und Aufbau der Fallstudien	102
4.3	Zusammenfassung der methodischen und empirischen Grundlagen	105
5	Fallstudien zur Entwicklung finanzieller Nutzenrechnungen	107
5.1	Prothesen GmbH	107
5.1.1	Vorstellung der Prothesen GmbH	109
5.1.2	Vorgehen und Beobachtungen während der Entwicklung einer finanziellen Nutzenrechnung	112
5.1.3	Ergebnisse der Kooperation	133
5.1.4	Beitrag der Fallstudie zu den Forschungszielen	135
5.2	Labeling GmbH	138
5.2.1	Vorstellung der Labeling GmbH	139
5.2.2	Vorgehen und Beobachtungen während der Entwicklung einer finanziellen Nutzenrechnung	142
5.2.3	Ergebnisse der Kooperation	160
5.2.4	Beitrag der Fallstudie zu den Forschungszielen	161
5.3	E-Technik GmbH	165
5.3.1	Vorstellung der E-Technik GmbH	168
5.3.2	Vorgehen und Beobachtungen während der Entwicklung einer finanziellen Nutzenrechnung	171
5.3.3	Ergebnisse der Kooperation	189
5.3.4	Beitrag der Fallstudie zu den Forschungszielen	192
5.4	Baustoff GmbH	195
5.4.1	Vorstellung der Baustoff GmbH	197

5.4.2	Vorgehen und Beobachtungen während der Entwicklung einer finanziellen Nutzenrechnung	201
5.4.3	Ergebnisse der Kooperation	223
5.4.4	Beitrag der Fallstudie zu den Forschungszielen	226
6	Fallstudienübergreifende Auswertung der empirischen Beobachtungen	231
6.1	Fallstudienübergreifende Zusammenfassung der empirischen Beobachtungen	232
6.2	Ableitung eines generischen Prozesses zur Entwicklung finanzieller Nutzenrechnungen	238
6.3	Herausforderungen bei der Entwicklung finanzieller Nutzenrechnungen	241
6.4	Einwände und Handlungsempfehlungen zur Entwicklung finanzieller Nutzenrechnungen	244
7	Schlussbetrachtung	249
7.1	Zusammenfassung der konzeptionellen und empirischen Beiträge	249
7.2	Implikationen für die Forschung	251
7.3	Implikationen für die Unternehmenspraxis	255
	Literaturverzeichnis	259

Abbildungsverzeichnis¹

Abb. 1-1	Beispiele einer finanziellen Kundennutzenargumentation	3
Abb. 1-2	Literaturbeispiel eines customer value model	6
Abb. 1-3	Literaturbeispiel zur Quantifizierung von Nutzentreibern	8
Abb. 1-4	Literaturbeispiele finanzieller Nutzenrechnungen	9
Abb. 1-5	Forschungsziele und angestrebte Ergebnisse der Arbeit	14
Abb. 1-6	Aufbau der Arbeit	16
Abb. 2-1	Unterscheidung von benefit-Dimensionen	32
Abb. 2-2	Unterscheidung von sacrifice-Dimensionen	37
Abb. 2-3	Kundennutzen als berechenbare Größe aus finanziellen benefits und finanziellen sacrifices	39
Abb. 2-4	Konzeption des finanziellen Kundennutzens	45
Abb. 3-1	Literaturstrukturierung zur Konzeption finanzieller Nutzenrechnungen	50
Abb. 3-2	Entwicklung einer Prozesskostenrechnung für produktbegleitende Dienstleistungen	58
Abb. 3-3	Vergleich standardisierte und individualisierte TCO-Modelle	61
Abb. 3-4	EVC und CVA als Beispiele für value-in-use-Analyseverfahren	67
Abb. 3-5	Fallbeispiele von value word equations	69
Abb. 3-6	Beispiel einer finanziellen Nutzenrechnung – Gesamtkosten pro Kunden-Output-Einheit	73
Abb. 3-7	Beispiel einer finanziellen Nutzenrechnung – Nutzenpositionierungen je nach Perspektive des Kunden	75

1 Einige Abbildungen werden aufgrund des Druckformats nur in geringer Größe wiedergegeben. Im Springer Internet Portal steht eine kostenpflichtige elektronische Ausgabe (eBook) des Werks zur Verfügung, die eine Vergrößerung der Abbildungen bei gleichbleibend hoher Auflösung ermöglicht.

Abb. 3-8	Beispiel einer finanziellen Nutzenrechnung – Berechnung nutzenäquivalenter Preise	76
Abb. 3-9	Beispiel einer finanziellen Nutzenrechnung – Einsetzen des fairen Nominalpreises	79
Abb. 4-1	Ablauf des Action-Research-Prozesses	91
Abb. 4-2	Vorschlag zur Strukturierung einer Forschungskoooperation ...	102
Abb. 4-3	Konzept und Idee einer finanziellen Nutzenrechnung	103
Abb. 4-4	Struktur der Fallstudien	104
Abb. 5-1	Teamstruktur der Prothesen GmbH	110
Abb. 5-2	Ausgangssituation und Ansatzpunkte einer finanziellen Nutzenrechnung bei der Prothesen GmbH	119
Abb. 5-3	Produktkonfiguration und Kostenvoranschlagskalkulation als konzeptionelle Grundlage zur Entwicklung einer finanziellen Nutzenrechnung	122
Abb. 5-4	Produktkonfiguration und Kostenvoranschlagskalkulation ...	129
Abb. 5-5	Wirtschaftlichkeitsvergleich Praxislabore	130
Abb. 5-6	Wirtschaftlichkeitsvergleich gewerbliche Labore	132
Abb. 5-7	Professionalisierung der Nutzenargumentation bei der Prothesen GmbH	133
Abb. 5-8	Vertriebsorganisation der Labeling GmbH	141
Abb. 5-9	Ausgangssituation und Ansatzpunkte einer finanziellen Nutzenrechnung bei der Labeling GmbH	148
Abb. 5-10	Konzept einer finanziellen Nutzenrechnung bei der Labeling GmbH	150
Abb. 5-11	Ermittlung der Nettoleistung	155
Abb. 5-12	Finanzieller Nutzen aus der Reduzierung von Ausfallkosten ...	156
Abb. 5-13	Finanzieller Nutzen aus der Reduzierung von Verbrauchsmaterialkosten	157
Abb. 5-14	Finanzieller Nutzen aus produktbegleitenden Dienstleistungen	159
Abb. 5-15	Professionalisierung der Nutzenargumentation und Anwendungsbeispiel bei der Labeling GmbH	161
Abb. 5-16	Vertriebsorganisation der E-Technik GmbH	169
Abb. 5-17	Ausgangssituation und Ansatzpunkte einer finanziellen Nutzenrechnung bei der E-Technik GmbH	178
Abb. 5-18	Konzept und Entwicklungsansatz einer finanziellen Nutzenrechnung bei der E-Technik GmbH	181
Abb. 5-19	Projektvorbereitung	185
Abb. 5-20	Projektumsetzung	186

Abb. 5-21	Projektnachbereitung	187
Abb. 5-22	Wichtigkeitseinschätzung und Professionalisierung der Nutzenargumentation bei der E-Technik GmbH	190
Abb. 5-23	Vertriebsorganisation der Baustoff GmbH	199
Abb. 5-24	Ausgangssituation und Ansatzpunkte einer finanziellen Nutzenrechnung bei der Baustoff GmbH	208
Abb. 5-25	Methodik zur Konzeption einer Nutzenrechnung	210
Abb. 5-26	Verkaufsargumentation und Konzept einer finanziellen Nutzenrechnung bei der Baustoff GmbH	213
Abb. 5-27	Auszug aus dem Vormodell der finanziellen Nutzenrechnung bei der Baustoff GmbH	216
Abb. 5-28	Aufbau der finalen finanziellen Nutzenrechnung bei der Baustoff GmbH	219
Abb. 5-29	Spezifische Technologievorteile	220
Abb. 5-30	Spezifische Dienstleistungsvorteile	222
Abb. 5-31	Professionalisierung der Nutzenargumentation bei der Baustoff GmbH	224
Abb. 6-1	Vorgehensweise zur Auswertung der empirischen Beobachtungen	232

Tabellenverzeichnis

Tab. 1-1	Praktische Relevanz finanzieller Nutzenrechnungen	4
Tab. 1-2	Wissenschaftliche Relevanz von Kundennutzen	13
Tab. 2-1	Definitionen des (Kunden-)Nutzens	20
Tab. 2-2	Definitionen zur Quantifizierung von Nutzen	25
Tab. 2-3	Literaturübersicht zur Erklärung des benefit-Begriffs	28
Tab. 2-4	Strukturierung von benefits	31
Tab. 2-5	Literaturübersicht zur Erklärung des sacrifice-Begriffs	33
Tab. 2-6	Literaturübersicht zur Konzeption des Kundennutzens	40
Tab. 3-1	Literaturauswertung zur Konzeption finanzieller Nutzenrechnungen	52
Tab. 3-2	Definitionen des value-in-use	64
Tab. 3-3	Berechnungsansätze des value-in-use	65
Tab. 4.1	Definitionen des Action-Research-Ansatzes	83
Tab. 4-2	Abgrenzung des Action-Research-Ansatzes	85
Tab. 4-3	Merkmale des Action-Research-Ansatzes	87
Tab. 4-4	Umfang und Codierung der empirischen Untersuchung	100
Tab. 5-1	Überblick über den Projektablauf bei der Prothesen GmbH	114
Tab. 5-2	Überblick über den Projektablauf bei der Labeling GmbH	144
Tab. 5-3	Überblick über den Projektablauf bei der E-Technik GmbH	174
Tab. 5-4	Überblick über den Projektablauf bei der Baustoff GmbH	203
Tab. 6-1	Strukturierung der empirischen Beobachtungen	233
Tab. 6-2	Fallstudienübergreifender Vergleich identischer empirischer Beobachtungen	234
Tab. 6-3	Fallstudienübergreifender Vergleich ähnlicher empirischer Beobachtungen	235
Tab. 6-4	Fallstudienübergreifender Vergleich unterschiedlicher empirischer Beobachtungen	237

Tab. 6-5	Generischer Prozess zur Entwicklung finanzieller Nutzenrechnungen	239
Tab. 6.6	Herausforderungen bei der Entwicklung finanzieller Nutzenrechnungen	241
Tab. 6-7	Einwände und Handlungsempfehlungen zur Entwicklung finanzieller Nutzenrechnungen	244
Tab. 7-1	Forschungsbeiträge der Arbeit	250

Abkürzungsverzeichnis

ABC	activity-based costing
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CE	customer equity
CLV	customer lifetime value
CPV	customer perceived value
CRM	customer relationship management
CV	customer value
CVA	customer value analysis
CVM	customer value mapping
DIN	Deutsches Institut für Normung
EV	economic value
EVA	economic value analysis
EVC	economic value to the customer
EVM	economic value model
IHK	Industrie- und Handelskammer
ISO	Internationale Organisation für Normung
JFP	justified fair price
KKV	komparativer Konkurrenzvorteil
OEM	original equipment manufacturer
PKR	Prozesskostenrechnung
ROI	return on investment

TCO	total cost of ownership
TEV	true economic value
TQM	total quality management
TVO	total value of ownership
VC	value for the customer
VIU	value-in-use