



# E-CONOM

Online tudományos folyóirat | Online Scientific Journal

**Főszerkesztő | Editor-in-Chief**  
KOLOSZÁR László

**Kiadja | Publisher**  
Soproni Egyetem Kiadó |  
University of Sopron Press

**A szerkesztőség címe | Address**  
9400 Sopron, Erzsébet u. 9., Hungary  
e-conom@uni-sopron.hu

**A kiadó címe | Publisher's Address**  
9400 Sopron, Bajcsy-Zs. u. 4., Hungary

**Szerkesztőbizottság | Editorial Board**  
CZEGLÉDY Tamás  
HOSCHEK Mónika  
JANKÓ Ferenc  
SZÓKA Károly

**Tanácsadó Testület | Advisory Board**  
BÁGER Gusztáv  
BLAHÓ András  
FARKAS Péter  
GILÁNYI Zsolt  
KOVÁCS Árpád  
LIGETI Zsombor  
POGÁTSA Zoltán  
SZÉKELY Csaba

**Technikai szerkesztő | Technical Editor**  
TAKÁCS Eszter

**A szerkesztőség munkatársa | Editorial Assistant**  
PATYI Balázs

**ISSN 2063-644X**



REITERER, JOHANNES<sup>1</sup> – SCHEIBER, EVA-MARIA<sup>2</sup>

## **Die Bedeutung von Value Based Selling im Vermarktungsprozess der Anlagenplanung**

Der Markt der Anlagenplanung bietet ein großes ökonomisches Potenzial. Im Zuge eines steigenden Wettbewerbsdrucks wird die Etablierung von langfristigen Geschäftsbeziehungen immer wichtiger. Eine Möglichkeit dazu bietet der Verkaufsansatz „Value-Based Selling“. Bisherige Forschungen in diesem Bereich beziehen sich allgemein auf B2B bzw. Industriegütermärkte. Eine Forschungslücke konnte im Bereich konkreter Anwendungen von Value-Based Selling in einzelnen Branchen identifiziert werden. Diese Forschung geht der Frage nach, welche Bedeutung Value-Based Selling in der Branche der Anlagenplanung hat und welche Elemente ein Wertversprechen im Zuge eines Value-Based Selling Prozesses für einen Kunden enthalten soll. Basierend darauf wurde ein standardisierter Online-Fragebogen an Personen mit einem Verständnis über den Anlagenbeschaffungsprozess versendet. Eine zentrale Erkenntnis aus der Befragung ist, dass operationale Wertdimensionen in einem Wertversprechen eine signifikant höhere Bedeutung als symbolische und strategische Wertdimensionen haben. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass VBS in der Anlagenplanung sehr bedeutend ist. Unterschiede in der Bedeutung für einzelne Kundensegmente konnten nicht identifiziert werden.

*Schlagworte: Wertbasiertes Verkaufen, Value-Based-Selling, Wertversprechen, Value Proposition, Wertdimensionen, Anlagenplanung; B2B Marketing*

*JEL Codes: M31, M39*

## **The importance of value communication in selling processes of the plant engineering market**

The market for plant engineering offers great economic potential. Competitors are seeking for their share in this market. Due to various market changes, the competitive profiling and retention of long-term business relationships are becoming increasingly important. Value-Based-Selling (VBS), is often used in B2B in order to establish long-term relationships with customers. The objective of this research is to identify the importance of Value-Based-Selling in the industry of plant engineering. Additionally, it deals with the identification of important elements for a value proposition. Data were collected from experts who understand or are involved in the plant procurement process with a standardized online questionnaire. A key finding of the survey is, that operational value dimensions are significantly more important than the symbolic and strategic value dimensions. The results also show that VBS is an important selling tool in the plant engineering industry. Differences in the meaning for individual customer segments could not be detected.

*Keywords: Value-Based-Selling, Value Proposition, Value Dimensions, Engineering for Plants, B2B Marketing*

*JEL Codes: M31, M39*

---

<sup>1</sup> MAG. (FH) Johannes Reiterer, BEd, M.A. is PhD student at the University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Sopron, Hungary and employee of the University of Applied Sciences Wiener Neustadt (johannes.reiterer AT fhwn.ac.at)

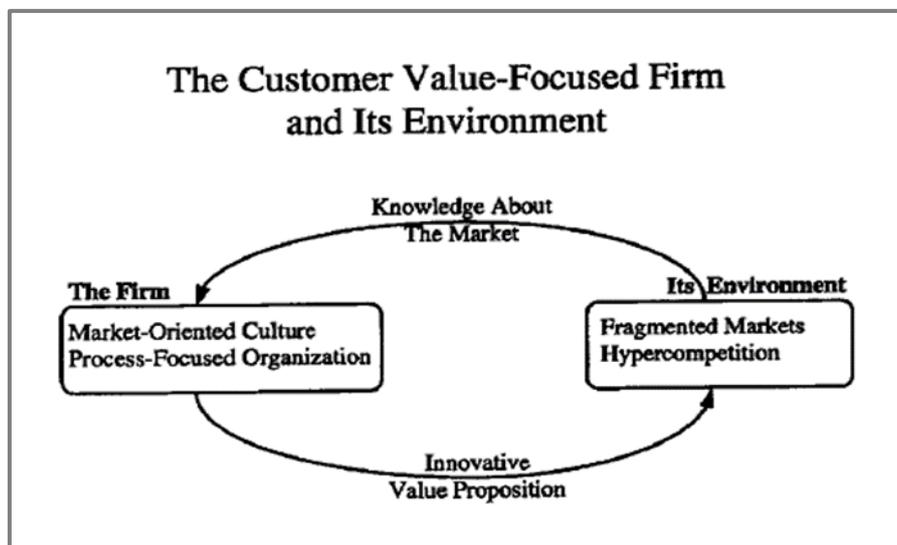
<sup>2</sup> Eva-Maria Scheiber, B.A.; M.A. is student at the University of Applied Sciences Wiener Neustadt (eva-maria.scheiber AT fhwn.ac.at)

## Einleitung

Welche Erwartungen und Bedürfnisse haben meine Kunden? Diese Frage soll jedes Unternehmen beantworten können, welches langfristige, persönliche und partnerschaftliche Kundenbeziehungen aufbauen will. Die positive Wirkung einer intensiven Kundenbeziehung auf die ökonomische Situation eines Unternehmens wurde in unterschiedlichen Studien nachgewiesen (Diller, 2011, 249ff; Meyer–Kantsperger–Peckmann, 2017, 57; Homburg–Koschate–Hoyer, 2004, 21).

Besonders in den letzten Jahren konnte ein steigender Wettbewerbsdruck infolge einer rasch fortschreitenden Digitalisierung und Globalisierung, speziell im B2B Bereich, beobachtet werden (Steffen, 2019, 4f und S.171f).

Slater (1997, 162–167) entwickelte eine Theorie für die Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils trotz steigender Herausforderungen, wie heterogener und höhere werdende Kundenanforderungen und steigenden Wettbewerbsdruck. Im Zentrum der Theorie entsteht die Entwicklung einer „Customer Value Focused Firm“. Ein Wettbewerbsvorteil kann durch diese kundenwertorientierte Unternehmensphilosophie durch die Erstellung eines einzigartigen und schwer zu imitierenden Angebot entwickelt werden.



**Abbildung 1: Modell eines Unternehmens mit einem Fokus auf den Kundenwert und dessen Umwelt**

Quelle: Slater, 1997, 166

Grundlage dafür ist eine detaillierte Kenntnis über die Herausforderungen und Probleme der Kunden sowie die Identifizierung der Bedürfnisse der Kunden. Dies kann beispielsweise durch Marktforschung, also auch den Aufbau von Expertise durch Zusammenarbeit mit Beratern, Lieferanten als auch Hochschulen erfolgen. Neben dieser Marktorientierung stellt die Optimierung von internen Prozessen zur Steigerung des Kundenwertes ein weiteres zentrales Element dar. Beide Elemente stellen die Grundlage für die Entwicklung von kundenorientierten Innovationen mit einem hohen Wertversprechen dar. Beispiele dafür sind die Entwicklung neuer Produkte, neuer Service Angebote, neuen Produktionsprozessen oder innovativen Verkaufskanälen. Grundlage dafür sind Risikobereitschaft und Agilität in Bezug auf sich ändernde Prozesse. (Slater, 1997, 164-165)

Ein steigender Wettbewerbsdruck am Markt erhöht die Bedeutung von Vermarktungsstrategien, die den Wert einer angebotenen Lösung für den Kunden holistisch und individuell darstellen. Ein Beispiel dafür ist im Business to Business Bereich (B2B) die Vertriebsphilosophie Value-Based Selling (VBS). Diese Vertriebsphilosophie kann als eine Komponente einer

kundenwertorientierten Unternehmenskultur nach Slater (1997, 166) gesehen werden. Die Bedeutung von VBS für den Unternehmenserfolg wurde in Studien bestätigt. Für Moormann, Ruddell und Sims (2013, 23) bedeutet beispielsweise die Fähigkeit, wertorientiert zu verkaufen, einen Differenziator zwischen Gewinnern und Verlierern in B2B-Märkten.

Im Zentrum von VBS steht die Entwicklung und Kommunikation eines quantifizierten Wertversprechens, einer sogenannten Value Proposition, für das angebotene Produkt oder die Lösung. Anderson, Narus, und Narayandas (2009, 6) definieren Value als den Wert „*von ökonomischen, technischen, dienstleistungsbezogenen und sozialen Nutzelementen, die ein Nachfrager im Austausch für den gezahlten Preis bekommt – ausgedrückt in Geldeinheiten.*“ Die Relevanz einzelner Elemente dieser Value-Proposition für den Kunden beeinflusst die Kaufentscheidung (Töytäri et al., 2015, 55).

Diese Studie hat das Ziel, die Bedeutung VBS am Markt der Anlagenplanung zu identifizieren.

Dabei wird analysiert, ob die Relevanz von VBS in unterschiedlichen Kundensegmenten divergiert. Der Fokus liegt auf der Pharma- Chemie und Nahrungsmittelindustrie, da diese im Vergleich zu vielen anderen Industrien sensible Güter wie Medikamente, sichere Verpackungen von Medikamenten und Lebensmitteln bereitstellen und somit eine kritische Infrastruktur darstellen (Bundeskanzleramt, 2019).

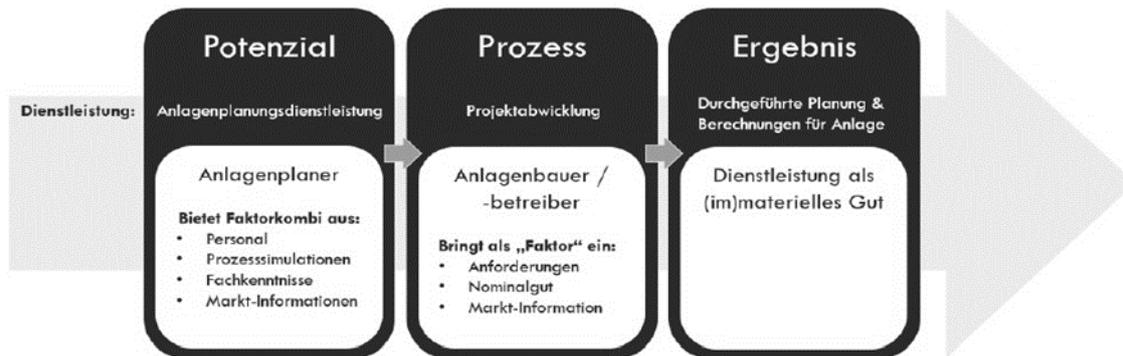
Ein weiteres Ziel der Arbeit ist die Identifikation von Erfolgsfaktoren, wie Wertversprechen als Teil eines VBS Prozesses in der Anlagenplanung definiert werden können um das Verständnis des Kunden über den gesamten Wert einer angebotenen Lösung zu fördern. Dabei wird erforscht, welche Wertdimensionen bei der Erstellung eines Wertversprechens als wichtig empfunden werden. Töytäri, Brashear, Alejandro, Parvinen, Ollila und Rosendahl (2011, 497) sieht beispielsweise in der operationalen Wertdimension (z.B. Kosten senken, Energie sparen, Produktivität erhöhen, Material sparen, etc.) den bedeutendsten Wertfaktor im B2B Bereich. In infrastrukturell kritischen Industriebereichen (z.B. Pharma-, Chemie- und Lebensmittelindustrie) besteht jedoch die Möglichkeit, dass andere Wertdimensionen als wichtiger empfunden werden.

Diese Arbeit enthält Elemente und Ergebnisse einer Masterarbeit, die an der FH Wiener Neustadt im Mai 2020 durch Maria Scheiber eingereicht wurde.

Die Wichtigkeit, Forschung im Bereich der Vermarktung der Anlagenplanung durchzuführen zeigt eine Analyse der Marktentwicklung. Das weltweite Marktwachstum zwischen 2018 und 2022 wird auf 163,52 Milliarden USD geschätzt. Das entspricht einer jährlichen Wachstumsrate von ca. 4%. Experten erwarten gerade in diesem Marktsegment eine steigende Wettbewerbsintensität, einen höheren Preisdruck, eine Reduktion von Produktlebenszyklen und eine sinkende Loyalität von Kunden. All diese Faktoren sind Indikatoren dafür, dass Vermarktungskonzepte wie VBS zukünftig an Bedeutung gewinnen, um langfristige Geschäftsbeziehungen aufbauen zu können (Biesel–Hame, 2018, 8; Bruhn, 2015, 338; Moorman et al., 2013, 1).

Um ein Verständnis für den Forschungsbereich der Arbeit zu erlangen ist es von Bedeutung, den Begriff der Anlagenplanung zu definieren und zu beschreiben. Anlagenplanung fällt in den Bereich der Dienstleistungen. Für Bruhn und Meffert (2012, 25) bestehen Dienstleistungen aus drei Merkmalen wie der Potential-, Prozess- und Ergebnisorientierung. Potentialorientierung umfasst die Bereitstellung einer marktfähigen Leistung. Die Prozessorientierung beinhaltet die Kombination von internen Prozessfaktoren (z.B. Personal, Geschäftsräume) mit externen Faktoren welche nicht im Einflussbereich des Leistungserstellers liegen. Unter der Ergebnisorientierung versteht man die erzielte nutzenstiftende Wirkung beim Kunden. Die als Ergebnis von Potenzial- und Prozessfaktoren entstandene Dienstleistung wird als immaterielles Gut bezeichnet.

Für den Bereich der Anlagenplanung bedeutet dies, dass dem Anlagenplaner (Potenzial) unter anderem Personal und deren Fachkenntnisse (verfahrenstechnisch, werkstofftechnisch, zeichenprogrammtechnisch, etc.) sowie vorhandene Marktinformationen und die Möglichkeit zur Durchführung einer Prozesssimulation zur Verfügung stehen. Gleichzeitig bringt das Kundenunternehmen, also der Anlagenbauer oder -betreiber, Faktoren wie Anforderungen, Nominalgüter und Markt-Informationen in die Prozesserstellung ein (Helmus 2003, 3 und 7ff). Abbildung 2 illustriert den phasenbezogenen Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen nach Bruhn und Meffert (2012, 25) am Beispiel der Anlagenplanung.



**Abbildung 2: Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen am Beispiel der Anlagenplanung,**  
Quelle: Eigene Darstellung

Zusammengefasst werden Anlagen mithilfe von Zeichen- und Rechenprogrammen am Computer geplant und berechnet. Anschließend wird der fertige Plan von herstellenden Unternehmen umgesetzt, um später mit der Anlage Produkte herstellen zu können, welche an die Endkundschaft verkauft werden.

Die aktuelle steigende Bedeutung der Anlagenplanung, und der damit steigende Wettbewerbsdruck am Markt, kann durch die „Value Chain Evolution Theory“ (VCE) erklärt werden. Die VCE beschreibt, dass Unternehmen entweder die Möglichkeit haben, eine Vielzahl von Tätigkeiten selbst auszuführen oder sich auf einzelne Komponenten innerhalb der Wertschöpfung zu spezialisieren. Jene Elemente der Wertschöpfungskette werden ausgelagert, wo Partnerunternehmen ein Wertsteigerungspotential in den Prozess einbringen können. Eine komplexe, themenübergreifende Planung eines Produktionsprozesses an ein dafür spezialisiertes Unternehmen stellt dabei eine gute Auslagermöglichkeit dar. Unerwartete Probleme, welche durch die Wechselwirkung von einzelnen Komponenten des Produktionsprozesses entstehen könnten, können durch ein externes Planungsunternehmen, mit einem Überblick über den Gesamtprozess verringert oder vermieden werden. Dies resultiert in einer steigenden Performance des gesamten Wertschöpfungs- bzw. Produktionsprozesses (Christensen–Anthony–Roth, 2004, 13–15).

## Literatur

Das Ziel der Forschungsarbeit ist die Identifizierung der Bedeutung von VBS für eine definierte Industrie sowie die Identifizierung von wichtigen Komponenten für die Erstellung eines Wertversprechens.

Dafür wird im Rahmen der Literaturrecherche der Begriff Value definiert und beschrieben. Weiters wird der Prozess des wertbasierten Verkaufes in der Literatur analysiert. Dabei werden dafür notwendigen Tätigkeiten in einem Unternehmen identifiziert. Weiters wird aus

der Literatur ein Leitfaden abgeleitet, was bei der Erstellung eines Wertversprechens bzw. einer Value Proposition für einen Kunden zu beachten ist.

### ***Der Begriff Value***

Terho et al. (2012, 175) beschreibt, dass der Begriff Wert bzw. Value sehr vielseitig verwendet wird. Daher ist er auch aus drei unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Es gibt dabei die Perspektive des verkaufenden Unternehmens. Diese beschäftigt sich mit dem Wert des Kunden für das Unternehmen über einen längeren Zeitraum. Die zweite Perspektive beschreibt die Sichtweise des Kunden. Diese beinhaltet einen Fokus auf den wahrgenommenen Wert einer angebotenen Lösung. Ergänzend dazu wird auf eine dyadische Perspektive hingewiesen, welche die Sichtweisen des Verkäufers und des Kunden in Bezug auf den Wert umfassen. Im Zentrum dieser Perspektive steht auf der einen Seite die Optimierung des Customer Lifetime Values (CLV) für das verkaufende Unternehmen sowie die Erhöhung des wahrgenommenen Werts einer Lösung für den Kunden.

Der Fokus dieser Studie liegt auf der dyadischen Perspektive. Aus Sicht des verkaufenden Unternehmens bildet das Modell des CLV eine Möglichkeit, sich strategisch auf Kunden mit dem höchst möglichen Potential an Deckungsbeitrag über einen längeren Zeitraum zu fokussieren. Kumar (2010, 75) definiert als CLV die Summe des zu erwartenden Cash-Flows eines Kunden minus der gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten. Das Konzept beinhaltet eine mehrdimensionale Betrachtung des Kunden über einen längeren Zeitraum. Ausschlaggebend für die Höhe des CLV im B2B Bereich können z.B. die Industrie des Kunden, die Größe bzw. der Umsatz oder die geografische Lage sein (Kumar–Reinartz, 2018, 330–332). Das Konzept des CLV findet man auch in Prozessbeschreibungen für VBS. Terho et al. (2012, S 183-184) beispielsweise beschreibt VBS als zeit- und ressourcenintensive Strategie, welche nur bei ausgewählten Kunden mit hohem Umsatzpotential eingesetzt werden soll. Töytäri und Rajala (2015, 104) führen in Ihrer Prozessbeschreibung die Wahl der richtigen Kundengruppe als eine der ersten Tätigkeiten an. In Bezug auf die Kundenkomponente der dyadischen Perspektive, verstehen Töytäri et al. (2015, 54) unter Value, den Unterschied zwischen dem wahrgenommenen Nutzen einer Lösung und der erbrachten (Gegen-)Leistungen, beziehungsweise Aufwänden durch den Kunden (Töytäri et al., 2015, 54). Wert aus Sicht des Kunden, stellt damit die Summe aus wirtschaftlichen, technischen, serviceorientierten und sozialen Leistungen dar. Dieser wird vermindert um den Preis, der für die Leistung bezahlt wurde. Dabei werden Angebote und Preise alternativer Anbieter berücksichtigt (Töytäri–Rajala–Alejandro, 2015, 54).

In Bezug auf Wert bzw. Value gibt es zusätzlich zur zuvor beschriebenen Betrachtungsperspektive auch unterschiedliche Ausprägungen. Besonders aus der Perspektive des Kunden wird Value in der Literatur als mehrdimensionales Konstrukt verstanden, welches unterschiedlich definiert wird. Töytäri et al. (2011, 497) identifiziert in einer Studie über die Industrie der Prozessautomatisation beispielsweise zwei unterschiedliche Wertdimensionen. Die erste Dimension orientiert sich an dem Output des Produktionsprozesses, beispielsweise durch eine Erhöhung der Produktionskapazität, die zweite Dimension beinhaltet Einsparungen im Produktionsprozess, beispielsweise durch einen reduzierten Energieverbrauch oder geringere Instandhaltungskosten.

Das Value Konstrukt von Hinterhuber (2017, 164) beinhaltet ebenfalls zwei Dimensionen. Die erste Dimension bezieht sich auf quantitative Elemente, wie beispielsweise eine Reduktion der Kosten oder gesteigerter Umsatz. Damit umfasst diese eine Wertdimension beide Komponenten zuvor beschriebener Wertdimensionen nach Töytäri et al. (2011, 497). Hinterhuber führt (2017, 164) in der zweiten Wertdimension qualitative Argumente wie beispielsweise eine bessere Reputation des Unternehmens an. Damit umfasst das Model von Hinterhuber (2017) das Konzept Value vielseitiger als Töytäri et al. (2011).

Töytäri et al. (2015, 54f) betrachten das Konzept Value aus der Perspektive des Kunden noch holistischer. Im Zentrum steht dabei eine Unterscheidung von 4 unterschiedlichen Wertdimensionen:

- **Operationale Wertdimension:** Die operationale Wertdimension bezieht sich auf die operative Leistung eines Unternehmens und beeinflusst unternehmensinterne Prozesse. Der operationale Wert führt zu niedrigeren Betriebskosten, einem höheren Leistungswert oder beidem. Prozesse werden durch bessere Fähigkeiten, Ressourceneffizienz und Optimierungen der Prozesseingaben verbessert. Zu den Gegenleistungen gehört das Risiko von möglichen Verzögerungen, Misserfolgen, falschen Versprechungen und anderen Faktoren, die sich auf die zukünftige Wertsteigerung beziehen.
- **Strategische Wertdimension:** Diese bezieht sich auf organisatorische Veränderungen, wie zum Beispiel der Wissenserwerb durch Erfahrungen und Innovation. Nachteile beziehungsweise Gegenleistungen können auf Grund von Unfähigkeit, Lock-In-Effekten und Wissensverlust entstehen, welche zu steigenden Kosten und dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen führen.
- **Soziale Wertdimension:** Potenzielle Vorteile sind niedrigere Kosten, die auf Grund von Image-Netzwerken und strategischen Allianzen und daraus resultierenden erleichterten Marktzugängen aufkommen. Außerdem entstehen durch Wissensaustausch im erweiterten Netzwerk Synergieeffekte. Die Verwaltung eines Netzwerks bringt Opportunitätskosten und Reputationsrisiken mit sich und stellt auch eine Bedrohung für das Überleben des Unternehmens dar.
- **Symbolische Wertdimension:** Waren, Geschäftsbeziehungen und Netzwerke schaffen symbolischen Wert. Symbolischer Wert wird als interne Motivation und Jobzufriedenheit sichtbar. Dies trägt zu einer höheren Produktivität und einer besseren Mitarbeiterbindung bei. Andererseits kann auch negativer emotionaler Ballast innerhalb eines Unternehmens entstehen.

Nach einer Analyse von unterschiedlichen Value Modellen wird im Rahmen dieser Arbeit das vierdimensionale Konstrukt von Töytäri et al. (2015, 55) herangezogen. Dieses Modell bietet die Möglichkeit einer vielseitigeren Formulierung einer Value Proposition im Rahmen eines VBS Prozesses. Dabei kann auf unterschiedliche mikroökonomische und makroökonomischen Markteinflussfaktoren, welche nach Slater (1997, 164-165) und Steffen (2019, 4f, 171f) auch einen Einfluss auf den wahrgenommenen Wert einer Lösung durch den Kunden haben, eingegangen werden. Laut Töytäri et al. (2015, 55) beeinflussen alle wahrgenommenen Wertdimensionen die Entscheidungsfindung.

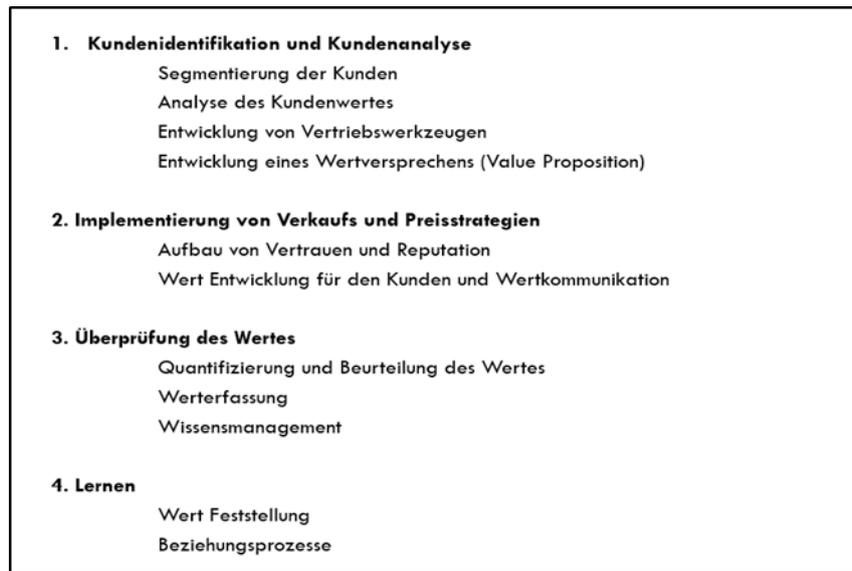
In Bezug auf die Entscheidungsfindung ist jedoch hinzuzufügen, dass sich der wahrgenommene Wert dynamisch verändert und von allen Stakeholdern subjektiv evaluiert sowie kontextspezifisch betrachtet wird. (Töytäri–Rajala 2015, 102). Außerdem ist Value zukunftsorientiert, da viele Vorteile und anfallende Kosten erst über längere Zeiträume realisiert werden. Diese Zukunftsorientierung ist besonders bei VBS bedeutsam, da hier langfristige Geschäftsbeziehungen eine Rolle spielen, welche Unsicherheit, Risiko, Innovation und komplexe Veränderungen mit sich bringen (Hinterhuber, 2008, S.48; Töytäri–Rajala 2015, 102).

### ***Die Konzeptionierung von VBS***

Nach einer Definition des Begriffes Value beschäftigt sich dieser Teil der Arbeit mit einer Darstellung von Tätigkeiten und Prozessen bei der Anwendung einer wertbasierten Verkaufsphilosophie. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Formulierung des Nutzenversprechens.

Für den Industriezweig der Anlagenplanung kann das VBS Modell von Raja, Frandsen, Kowalkowski, und Jarmatz (2020, 149–151) eine mögliche theoretische Grundlage bilden. Der in dieser Studie erstellte Ablaufplan für ein wertbasiertes Verkaufs- und Pricing Konzept wurde

speziell für Dienstleistungen und angebotenen Lösungen im Industriegüterbereich entworfen. Dabei wird der Prozess in 4 verschiedene Bereiche unterteilt (siehe *Abbildung 3*).



**Abbildung 3: Elemente eines Value Based Selling Prozesses für Dienstleistungen und Lösungen im Industriegüterbereich**

Quelle: in Anlehnung an Raja et al., 2020, 149–151

Raja et al., (2020, 149–151) entwickelte mit dem VBS Prozessmodell für Dienstleistungen und Lösungen im Industriegüterbereich das bisher holistischste, 3-stufige Modell für den B2B Bereich von Töytäri und Rajala (2015, 104) gezielt weiter.

Bereits Terho et al. (2012, 178) definierte als ersten Schritt einer wertbasierten Verkaufsphilosophie das Erlangen eines Verständnisses für den Kunden und dessen Umwelt. Während Terho et al. (2012, 178) in diesem Modell die dafür notwendigen Aktivitäten nur oberflächlich beschreibt, erklären Raja et al. (2020, 149–151) und Töytäri und Rajala (2015, 104) in ihren Prozessdarstellungen die dabei notwendigen operativen Tätigkeiten im Detail. Inhaltlich gehen sie dabei überwiegend kohärent vor. Beide Modelle starten mit der Auswahl der richtigen Kunden für die Durchführung von VBS. Dies stellt die Grundlage für die Entwicklung eines Nutzenversprechens für die zuvor definierte Kundengruppe dar. Die Bedeutung der Analyse einer Kundengruppe wird auch in anderen Studien hervorgehoben (Luotola et al., 2017, 72). Dafür notwendige Aktivitäten werden in Studien von Luotola, Hellström, Gustafsson, und Perminova-Harikoski, et al. (2017, 60) und Davies (2017, 56) im Vergleich zum Modell von Raja et al., (2020, 149–151) noch detaillierter dargestellt. Davies (2017, 56) empfiehlt das „Five Competitive Forces that Shape Strategy“ Modell für die Analysen der jeweiligen Kundengruppen. Luotola et al. (2017, 60) geht auf die Problemanalyse bei einem Kunden noch detaillierter ein und beschreibt das Ziel nicht offensichtliche bzw. wahrgenommen Problembereiche zu identifizieren.

Die Entwicklung eines Wertversprechens, bzw. einer Value Proposition, stellt wie bereits beschrieben ein zentrales Element von VBS dar (Töytäri, et al., 2015, 55). In den Prozessmodellen von Modellen von Raja et al. (2020, 149–151) und Töytäri und Rajala (2015, 104) erfolgt dies nach einer vorherigen Analyse der jeweiligen Kundengruppen. Es ist damit in der jeweiligen ersten Phase des Modells angesiedelt. Eine weitere Betrachtung beider Modelle führt zum Rückschluss, dass es sich dabei jedoch um einen mehrstufigen Prozess handelt. Raja et al. (2020, S 150) beschreibt in der ersten Phase eine Entwicklung eines holistischen Wertversprechens für eine Kundengruppe, In der zweiten Phase kommt es zu einer individuellen Weiter-

entwicklung und Kommunikation des Wertes. Das allgemeine Wertversprechen wird für einzelne Kunden adaptiert. Damit deckt sich die Vorgehensweise mit dem Modell von Töytäri und Rajala (2015, 104).

Luotola et al. (2017, 72) betrachten diesen Prozess genauer und beschreiben ihn als dreistufig. In der ersten Phase der Problemerkennung und Wertdemonstrierung wird gemeinsam ein Problem formuliert und ein faktenbasiertes Wertversprechen vom Anbieterunternehmen vorbereitet. Ziel ist es, das Kundenunternehmen vom Potenzial des Values zu überzeugen. In der zweiten Phase wird eine Lösung für das Kundenproblem entworfen, indem das Kundenunternehmen noch tiefer involviert wird. Ziel ist es, das Vertrauen des Kundenunternehmens zu gewinnen und es davon zu überzeugen, dass die definierte Lösung Verbesserungen mit sich bringt, realisierbar und ökonomisch wertvoll ist. In der dritten und letzten Phase wird die vorab definierte Lösung gemeinsam mit dem Kundenunternehmen spezifiziert und der endgültige Umfang festgelegt. Dieser dritte Schritt wird von Raja et al., (2020, 149–151) nicht angeführt. Luotola et al., (2017, 72) betrachtet die Entwicklung einer Value Proposition noch detaillierter und empfiehlt bei der Entwicklung eines wertbasierten Nutzenversprechens eine sehr starke Einbeziehung des Kunden. Dabei empfehlen sie den Einsatz von Werkzeugen wie beispielsweise „Design Thinking“. Das Ziel dabei ist, dass beide Parteien dadurch der gemeinsam erarbeiteten Lösung stärker Vertrauen schenken (Luotola et al., 2017, 72).

Kritisch ist anzumerken, dass die beiden Modelle von Raja et al., (2020, 147–150) und Töytäri und Rajala (2015, 104) sich nur wenig mit der Formulierung eines wertbasierten Nutzenversprechens auseinandersetzen. Eine detailliertere Auseinandersetzung damit findet man in vorherigen Forschungsarbeiten. So muss z.B. ein Wertversprechen nach Barnes, Blake und Pinder (2009, 28) die folgenden Elemente beinhalten:

- Fähigkeit: Was kann das Anbieterunternehmen für das Kundenunternehmen tun?
- Auswirkung: Wie wird das dem Kundenunternehmen zum Erfolg verhelfen?
- Kosten: Was muss der Kunde dafür bezahlen (monetäre und nicht monetäre Kosten)?

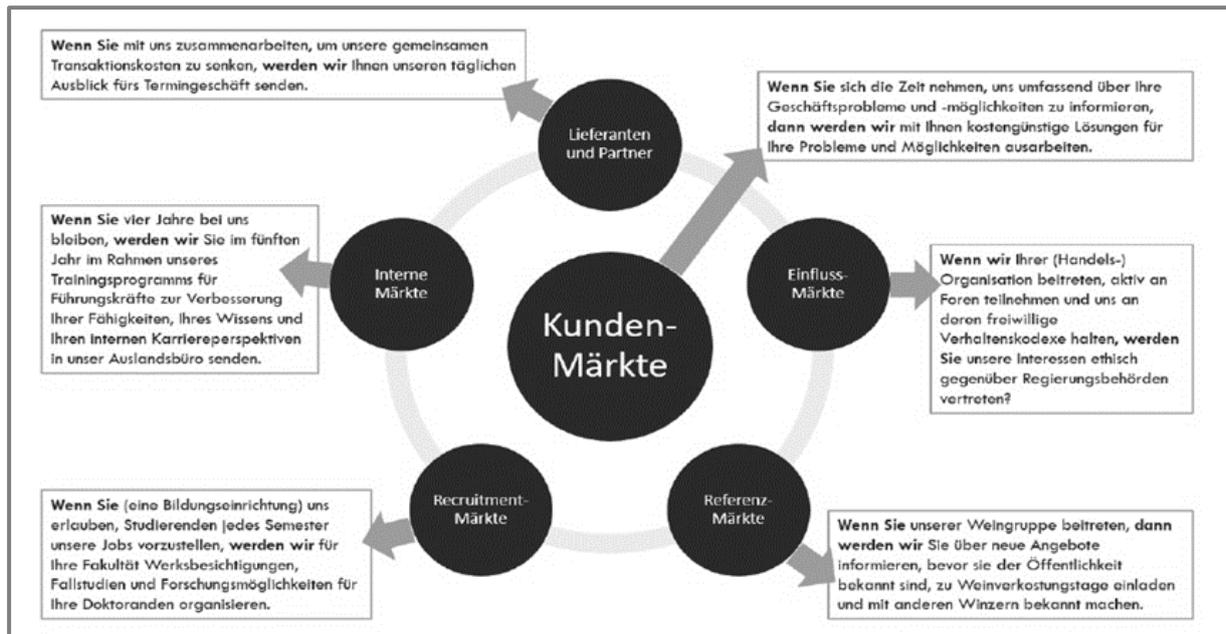
Auch Ballantyne et al. (2011, 207) empfiehlt dabei die Involvierung aller Schlüssel-Stakeholdergruppen und ein breites Spektrum deren Interessen in den Erstellungsprozess einer Value Proposition. Dies spricht wieder für das in dieser Studie verwendete Wert Modell nach Töytäri et al. (2015, 54f) welches Value holistisch in 4 unterschiedliche Dimensionen unterteilt, da man damit gezielter auf unterschiedliche Stakeholder eingehen kann.

Eine vielseitige Formulierung des Wertversprechens kann laut Ballantyne et al. (2011, 207) unter Anwendung des „Sechs Märkte Modell“, erfolgen. Das Sechs Märkte Modell zielt darauf ab, die möglichen Marktplanungsaktivitäten eines Unternehmens zu erweitern und übersichtlich darzustellen. Es beinhaltet Kundenmärkte, interne Märkte (existierende Mitarbeitende), Lieferanten- und Partnermärkte, Referenzmärkte (Referenzsystem eines Unternehmens und seine BefürworterInnen), Recruiting Märkte (potenzielle Mitarbeitende) und Einflussmärkte (institutionelle Stakeholder). (Ballantyne et al., 2011, 206) Auch Liinamaa et al. (2016, 43) empfiehlt eine sehr detaillierte und umfangreiche Analyse und Definition des Wertversprechens in einem VBS Verkaufsprozess. Dies ist als weiteres unterstützendes Argument für die Verwendung des „Sechs Märkte Modells“ bei VBS zu interpretieren.

In Bezug auf die Formulierung von Wertversprechen erarbeiteten Ballantyne et al. (2011, 206) folgenden Vorschlag:

- **WENN SIE ...** (zugesagte Leistungen für die begünstigte Person),
- **DANN WIRD...** (erwartete Nutzen und Vorteile).

Die Formulierung kann für die definierten Märkte im zuvor beschriebenen Modell separat erfolgen. Zur Veranschaulichung wurde das „Sechs Märkte Modell“ mit Formulierungen in *Abbildung 4* dargestellt.



**Abbildung 4: Wertversprechen Beispiele im Sechs Märkte Modell. Erstellt nach Payne**

Quelle: Ballantyne et al., 2011, 206

Raja et al. (2020, 149) sieht in der ersten Phase des Prozesses die Erstellung von Vertriebswerkzeugen als einen Erfolgsfaktor.

Eine Analyse der VBS Literatur ergibt das die folgenden Werkzeuge für die Darstellung von Werten in einem Verkaufsprozess angewendet werden können:

- Referenz Cases von bisherigen Kunden (Töytäri–Rajala, 2015, 105)
- Wert- Nutzenkalkulatoren (Töytari et al., 2011, 496)
- Pilotstudien (Töytäri–Rajala, 2015, 106)
- Produkt Lebenszyklus Analysen (Terho et al., 2012, 180)

Raja et al. (2020, 149–151) sehen als wichtigen Aspekt für die Implementierung eines Wertversprechens in der zweiten Phase ihres Modells den Aufbau von Vertrauen, für die Implementierung des Wertversprechens. Dies wurde auch in Studien von Terho et al. (2012, 177) und Töytäri und Rajala (2015, 106-107) angeführt.

Raja et al. (2020, 149–151) sehen in der Überprüfung des Wertes durch den Kunden die dritte Phase ihres VBS Prozesses. Dies erfolgt nach einer Quantifizierung des Wertversprechens. Diese Herangehensweise überschneidet sich mit VBS Beschreibungen von Töytari und Rajala, (2015, 104), Terho et al. (2012, 182) und Luotola et al. (2017, 71). Bei der Quantifizierung der Wertversprechen ist ein Bezug zu ökonomischen KPIs, wie zum Beispiel steigender Umsatz, sinkende Fixkosten und verbesserte Effektivität der Ressourcen herzustellen. (Töytäri–Rajala 2015, 105).

Nach diesem Schritt divergieren jedoch unterschiedliche Modelle. Laut Terho et al. (2012, 182) endet ein VBS Prozess mit der Kommunikation des quantifizierten Wertversprechens. Für Töytari und Rajala, (2015, 104) bildet der der Nachweis der einzelnen Komponenten des Wertversprechens und der Aufbau einer Referenzdatenbank die letzten Tätigkeiten des Prozesses. Im Gegensatz dazu beschreibt Raja et al. (2020, 150–152) darüber hinaus noch weitere Tätigkeiten. Dabei geht es speziell im Bereich Wissensmanagement um den Transfer der gemachten Erfahrungen innerhalb des gesamten Unternehmens. Töytari und Rajala (2015, 104) sprechen lediglich über die Erstellung einer Referenzdatenbank, welche in weiteren VBS Verkaufsprozessen verwendet werden kann.

Der Wissenstransfer im dritten Teil des VBS Prozessmodells von Raja et al. (2020, 150 – 152) stellt die Grundlage für den vierten und letzten Punkt von VBS dar. Das Ziel dieser

letzten Phase ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation. Dies umfasst beispielsweise die gezielte Weitergabe von Wissen und Erfahrungen in einem Unternehmen, wie die richtigen Kunden für die Anwendung eines VBS Prozesses identifiziert werden können. Ein anderes Beispiel ist die Weitergabe des Verständnisses, welche Wertelemente und Wertdimensionen für eine Kundengruppe als besonders wichtig betrachtet werden.

## Methodisches Vorgehen

Für die Erreichung der Forschungsziele wurden 2 Forschungsfragen und 4 Hypothesen erstellt.

- Forschungsfrage 1: Welche Bedeutung hat Value-Based-Selling in der Branche Anlagenplanung?

Dabei werden mögliche Unterschiede in der Bedeutung von VBS für unterschiedliche Marktsegmente eruiert. Marktsegmente werden dabei als Industriebereiche definiert, in denen die Kundenunternehmen tätig sind. Damit zusammenhängend wurden die folgenden Hypothesen formuliert:

- H1: Es gibt signifikante Unterschiede in der Bedeutung von VBS für unterschiedliche Kundensegmente in der Anlagenplanung.

Neben der Bedeutung von VBS in den Industriebereichen sollen auch Indikatoren untersucht werden, ob VBS bei größeren Kunden eine höhere Bedeutung hat als bei kleineren Kunden. Als Kriterium für die Größe wurde der Jahresumsatz herangezogen. Damit zusammenhängend wurde folgende Hypothese erstellt:

- H2: Je höher der Umsatz in einem Unternehmen ist, desto wichtiger ist die Anwendung von Elementen eines VBS Verkaufsprozesses beim Kunden.

Forschungsfrage 2 beschäftigt sich mit der Bedeutung von Elementen und Bestandteilen eines Wertversprechens. Daher wurde wie folgt definiert:

- Welche Elemente eines Wertversprechens fördern das Kundenverständnis über den gesamten Wert einer angebotenen Lösung in der Branche Anlagenplanung?

Zunächst wird dabei erforscht, welche Wertdimensionen der Wertversprechen-Erstellung in der Anlagenplanung als wichtig empfunden werden. Drei der vier Wertdimensionen basierend auf dem Modell von Töytäri et al. (2015, 54f) wurden dabei betrachtet. Dabei handelt es sich um die operationale, strategische und symbolische Wertdimension.

Daraus abgeleitet wurde die folgende Hypothese erstellt:

- H3: Die Bedeutung von operationalen Wertdimensionen ist signifikant höher als die restlichen Wertdimensionen (symbolisch, strategisch).

Storbacka (2011, 706) schreibt in Bezug auf die Formulierung von Wertversprechen, dass die Quantifizierung des Wertes der Schlüssel ist, um von Kunden als kompetenter potentieller Lieferant wahrgenommen zu werden. Daher wird die Bedeutung der Wert-Quantifizierung speziell für den Bereich der Anlagenplanung evaluiert. Im Zuge dessen wurde die folgende Hypothese erstellt:

- H4: Elemente eines Wertversprechens, die den individuellen Wert einer Lösung monetär widerspiegeln, werden als signifikant wichtiger gesehen als Elemente die dies nicht tun.

Die Beantwortung der Fragestellungen erfolgte mittels quantitativen Studiendesign. Sie wurde mittels standardisiertem Online-Fragebogen durchgeführt. Die Grundgesamtheit für diese Arbeit stellen Mitarbeitende von Unternehmen dar, die Anlagenplanungsdienstleistungen in Anspruch nehmen wollen oder dies bereits getan haben. Konkret sind Personen, die ein Verständnis über den Beschaffungsprozess von Anlagen haben, ein Teil der Grundgesamtheit. Die Stichprobe wurde zunächst bewusst selektiert und dann aber nach dem Gelegenheitsprinzip ausgewählt (Raithel 2006, 55f).

Im ersten Schritt wurden Unternehmen identifiziert in denen Befragte tätig sind, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind. Als relevante Unternehmen wurden produzierende Firmen in den folgenden Branchen definiert:

Pharmaindustrie, Chemische Industrie, Lebensmittel Industrie, Metallindustrie, Maschinenbau, Automotive Industrie, Elektrotechnik, Medizintechnik, Kunststoffindustrie und Verpackungstechnik. Die in *Abbildung 7* dargestellten Informationsplattformen und Branchenverzeichnisse wurden für die Identifizierung dieser Unternehmen verwendet.

FCIO - Chemische Industrie ( <a href="http://www.fcio.at">www.fcio.at</a> )
Firmen ABC ( <a href="http://www.firmenabc.at">www.firmenabc.at</a> )
Gelbe Liste ( <a href="http://www.gelbe-liste.de">www.gelbe-liste.de</a> )
Herold ( <a href="http://www.herold.at">www.herold.at</a> )
LinkedIn ( <a href="http://www.linkedin.com">www.linkedin.com</a> )
Pharmig ( <a href="http://www.pharmig.at">www.pharmig.at</a> )
Profil - Wachstumschampions ( <a href="https://www.profil.at/wirtschaft/wachstums-champions-profil-8436944">https://www.profil.at/wirtschaft/wachstums-champions-profil-8436944</a> )
Techno-Kontakte (Zeitschrift)
produzierende Pharma-, Chemie- & Lebensmittel-Unternehmen (Website)

**Abbildung 5: Verwendete Datenbanken für die Verteilung der Fragebögen**

Quelle: Eigene Darstellung

Nach der Identifizierung der Unternehmensnamen mithilfe der beschriebenen Verzeichnisse, wurde auf deren Webseite recherchiert, ob diese Unternehmen auch produzierend tätig und somit potentiell Bedarf an der Dienstleistung der Anlagenplanung haben.

Im zweiten Schritt wurden Mitarbeiter von Unternehmen der selektierten Unternehmen per Email und/oder Telefon kontaktiert. Diese Mitarbeiter wurden gebeten den Fragebogen an Personen im jeweiligen Unternehmen weiterzuleiten, die ein Verständnis über den Beschaffungsprozess von Anlagen besitzen.

Um ausschließlich Zielpersonen in die Auswertung einzubeziehen, wurden Fragen zur Vorselektion der Probanden in den Fragebogen inkludiert. So wurde beispielsweise explizit abgefragt, ob die jeweilige Person in Beschaffungsprozesse von Anlagen involviert ist oder bereits involviert war. Weiters wurde abgefragt, in welchem Unternehmensbereich die Person aktuell tätig ist. Dabei wurden die folgenden Bereiche angeführt: Management/Geschäftsführung, Einkauf, Produktion, Finanz, Verkauf/Kundenbetreuung, Human Resources, Forschung und Entwicklung, Qualitätssicherung, IT, Administration/Verwaltung sowie Sonstige.

Die Daten wurden im Jänner und Februar 2020 erhoben. Es wurden insgesamt rund 6.100 Mails an produzierende Unternehmen und relevante Personen ausgesandt. Davon öffneten 215 Personen die Befragung. Dies ergibt eine Rücklaufquote von 7,16%. Von diesen 215 Personen starteten 155 die Befragung. Weitere 16 Beantwortungen mussten von der Stichprobe bereinigt werden, da sie die Befragung aus undefinierten Gründen nicht abgeschlossen haben oder bisher nicht bei Beschaffungsprozessen von Anlagen beteiligt waren. Dies ergibt für die weitere Auswertung eine Stichprobe von  $n = 139$ . 23,7% der Befragten entfallen auf den Industriebereich Pharma, 17,3% der Antworten stammen aus der Chemie-Branche und 12,2% aus der Lebensmittelindustrie. Ein Großteil, nämlich 46,8% von 139 Antworten entfallen auf „Sonstige“. Der letzte bekannte Jahresumsatz des Unternehmens war bei 37,4% der 139 Antworten größer als 100 Millionen Euro. Bei 32,4% war der Umsatz kleiner als 10 Millionen Euro. 18,0% entfallen auf Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 10 bis 50 Millionen Euro und 7,2% haben einen Umsatz zwischen 51 und 100 Millionen Euro. Nur 5,0% der Befragten gaben an, nicht zu wissen, wie hoch der letzte Jahresumsatz des Unternehmens sei. Der Großteil der 139 Antworten

stammt von Personen im Management oder der Geschäftsführung, nämlich 41%. 18,7% entfallen auf Mitarbeitende der Produktion. Weitere 6,5% entfallen auf den Einkauf und ebenso 6,5% sind dem Verkauf/Vertrieb/Kundenbetreuung zugehörig. Die übrigen Prozente sind auf die Bereiche Human Resources, Finanzen und Recht, Forschung und Entwicklung, Qualitätssicherung, Marketing und PR verteilt.

Der Online-Fragebogen wurde mit dem Tool „Qualtrics“ erstellt und gliedert sich in drei Teile. Der erste Teil befasst sich mit Daten zum Unternehmen, in dem die Befragten tätig sind sowie demografische Faktoren. Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Bedeutung des VBS-Verkaufsansatzes in der Anlagenplanung. Dabei wird abgefragt, wie wichtig den befragten Personen diverse Indikatoren sind, die laut Literatur Elemente eines VBS darstellen. Als Grundlage dafür wurde das von Töytäri und Rajala (2015, 104) erstellte VBS Modell sowie die ersten drei Teile des VBS Modells von Raja et al. (2020, 149–151), verwendet. Im Zuge dessen wurde die Wichtigkeit der folgenden VBS Elemente abgefragt:

- Tiefes Verständnis über das Kundenunternehmen (Geschäftsmodell, Leistungsangebot, Unternehmensprozesse)
- Angebot bzw. Lösungsvorschlag ist auf Unternehmensziele ausgerichtet
- Gemeinsame Erarbeitung einer Lösung
- Beachtung der Wünsche und Bedürfnisse während Geschäftsbeziehung
- Verwendung von Tools, die den Wert der Leistung visualisieren (Online-Kalkulatoren, Excel-Kalkulatoren, Referenzen, Studien, ...)
- Quantifizierung des generierten Wertes

Der dritte und letzte Teil des Fragebogens widmet sich den Wertdimensionen und ihre Wichtigkeit für das jeweilige Unternehmen. Pro Wertdimension wurden vier Werte ausgewählt, deren Wichtigkeit im Zuge dieser Befragung untersucht wurde. Für die Ermittlung der Bedeutung der jeweiligen Wertdimension wurden folgende Elemente herangezogen:

- Operational: Reduktion der Produktionskosten, Effizienter Ressourceneinsatz, Reduktion von Arbeitsschritten und Verhinderung von Leistungsverzögerungen.
- Strategisch: Innovationen im Unternehmen, Verständnis über das Unternehmen/Geschäftsmodell des Betreibers, Steigendes Know-How durch Austausch mit Geschäftspartnern sowie keine Abhängigkeit vom Geschäftspartner (Lock-In-Effekt)
- Symbolisch: Geringe Fluktuation, Job-Zufriedenheit, Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung sowie Maßnahmen zur höheren Mitarbeitermotivation

Zur Erhöhung der Validität wurden zwei Pretests durchgeführt. Beide befragten Personen hatten relevante Vertriebserfahrung und Branchenkenntnis. Der erste Test wurde mit einer ehemaligen, stellvertretenden Produktionsleiterin im Lebensmittelhandel und der zweite Test mit einem Einkaufsleiter für Anlagen im Pharmabereich durchgeführt. Das Feedback wurde einzeln besprochen und anschließend eingearbeitet. Dabei wurden Formulierungen konkretisiert.

## **Ergebnisse**

Die Auswertung der ersten Hypothese erfolgte mittels einfaktorieller Varianzanalyse (ANOVA). Dabei wurde bei den Fragen 6-11 des Fragebogens der Mittelwert pro Person für die Berechnung herangezogen.

Die ANOVA Berechnung zeigt, dass sich die Marktsegmente bzw. Industriebereiche nicht signifikant im Hinblick auf die Bedeutung von VBS im Anlagenbau unterscheiden ( $F(3; 135) = 1,169$ ) mit  $p = 0,324$ . Es wurden keine weiteren Post-Hoc-Testungen durchgeführt. Hypothese 1 kann somit verworfen werden. Weiters zeigt das Ergebnis, dass VBS in der Anlagenplanung als „sehr bedeutend“ und „eher bedeutend“ gesehen wird. Daraus lässt sich schließen, dass es keinen Unterschied macht, in welchem Industriebereich VBS angewandt wird, da es überall als „wichtig“ bis „eher wichtig“ wahrgenommen wird.

	H	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95 % Konfidenzintervall für Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Pharma	33	1,6162	,42386	,07379	1,4659	1,7665	1,00	2,50
Chemie	24	1,6875	,38483	,07855	1,5250	1,8500	1,00	2,50
Lebensmittel	17	1,4706	,30182	,07320	1,3154	1,6258	1,17	2,33
Sonstige	65	1,5897	,35365	,04386	1,5021	1,6774	1,00	2,33
Gesamtsumme	139	1,5983	,37204	,03156	1,5359	1,6607	1,00	2,50

**Abbildung 6: Bedeutung von Value Based Selling für unterschiedliche Kundensegmente in der Anlageplanung**  
Quelle: Eigene Darstellung

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Zwischen Gruppen	,484	3	,161	1,169	,324
Innerhalb der Gruppen	18,617	135	,138		
Gesamtsumme	19,101	138			

**Abbildung 7: ANOVA Berechnung Bedeutung von Value Based Selling für unterschiedliche Kundensegmente in der Anlageplanung**  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung der 2. Hypothese erfolgte mittels linearer Regressionsanalyse. Es konnte kein linearer Zusammenhang nachgewiesen werden. Die Signifikanz der Regression ist mit  $p = 0,312$  nicht gegeben.

**Modellübersicht<sup>b</sup>**

Modell	R	R-Quadrat	Angepasstes R-Quadrat	Standardfehler der Schätzung
1	,086 <sup>a</sup>	,007	,000	,37199

a. Prädiktoren: (Konstante), Jahresumsatz

b. Abhängige Variable: BedeutungVBS

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	,143	1	,143	1,032	,312 <sup>b</sup>
Residuum	18,958	137	,138		
Gesamtsumme	19,101	138			

a. Abhängige Variable: BedeutungVBS

b. Prädiktoren: (Konstante), Jahresumsatz

**Abbildung 8: Einfluss Umsatz auf Bedeutung VBS: Modellübersicht und ANOVA**  
Quelle: Eigene Darstellung

Dasselbe Ergebnis wird auch erzielt, wenn man die Korrelationsanalyse nach Pearson durchführt. Es ist ersichtlich, dass mit  $p=0,312$  keine Signifikanz besteht. Hypothese 2 muss daher ebenfalls verworfen werden. Die Höhe des Umsatzes hat also keinen Einfluss darauf, ob die Anwendung von VBS Elementen im Verkaufsprozess beim Kunden als angemessen gesehen wird oder nicht.

**Deskriptive Statistiken**

	Mittelwert	Standardabweichung	N
Jahresumsatz	2,65	1,393	139
BedeutungVBS	1,5983	,37204	139

**Korrelationen**

		Jahresumsatz	BedeutungVBS
Jahresumsatz	Pearson-Korrelation	1	-,086
	Sig. (2-seitig)		,312
	Quadratsummen und Kreuzprodukte	267,727	-6,182
	Kovarianz	1,940	-,045
	N	139	139
BedeutungVBS	Pearson-Korrelation	-,086	1
	Sig. (2-seitig)	,312	
	Quadratsummen und Kreuzprodukte	-6,182	19,101
	Kovarianz	-,045	,138
	N	139	139

**Abbildung 9: Einfluss Umsatz auf Bedeutung VBS: Deskriptive Statistiken und Korrelationen**

Quelle: Eigene Darstellung

Die dritte Hypothese wird mittels einer einfaktoriellen Varianzanalyse (ANOVA) getestet. Dabei werden die Variablen „Bedeutung operationale Wertdimension“ und „Bedeutung restliche Wertdimensionen“ nach ihrer Signifikanz untersucht. Die Variablen wurden zunächst wie folgt berechnet: Summe der Wichtigkeiten von operationalen Wertdimensionen im Fragebogen geteilt durch vier, also die Anzahl dieser Wertdimensionen im Fragebogen. Das Ergebnis ist die Variable „Bedeutung der operationalen Wertdimensionen“. Analog dazu wurde die Variable „Bedeutung restliche Wertdimensionen“ berechnet. Zunächst wurde wieder der Mittelwert für diese beiden Variablen berechnet. Es ist ersichtlich, dass die Bedeutung operationaler Wertdimensionen mit  $M=1,42$  bei einer Standardabweichung von 0,366 höher und damit wichtiger ist als jene der restlichen Wertdimensionen (strategisch, symbolisch) mit  $M=1,73$  und einer Standardabweichung von 0,451. Ein Wert von 1 bedeutet in diesem Fall „sehr wichtig“ und ein Wert von 4 bedeutet „unwichtig“.

Die Signifikanz beträgt laut ANOVA  $p=0,028$  und ist damit  $<0,05$ . Aus diesem Grund ist die Signifikanz gegeben und die Forschungshypothese kann angenommen werden. Die Bedeutung von der operationalen Wertdimension ist signifikant höher als die Bedeutung der symbolischen und strategischen Wertdimensionen.

Statistik bei einer Stichprobe					Statistik bei einer Stichprobe				
	H	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert		H	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
BedeutungOperational	139	1,4191	,36641	,03108	BedeutungRestWD	139	1,7284	,45068	,03823

**Deskriptive Statistik**

BedeutungRestWD

	H	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95 % Konfidenzintervall für Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
1,00	35	1,6429	,44571	,07534	1,4897	1,7960	1,00	3,00
1,25	37	1,6419	,37403	,06149	1,5172	1,7666	1,00	2,50
1,50	30	1,7125	,43195	,07886	1,5512	1,8738	1,00	2,50
1,75	20	2,0563	,53569	,11978	1,8055	2,3070	1,25	3,50
2,00	12	1,6875	,36735	,10604	1,4541	1,9209	1,25	2,25
2,25	2	1,9375	,79550	,56250	-5,2097	9,0847	1,38	2,50
2,50	3	1,7917	,47324	,27323	,6161	2,9673	1,25	2,13
Gesamtsumme	139	1,7284	,45068	,03823	1,6528	1,8040	1,00	3,50

**ANOVA**

BedeutungRestWD

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Zwischen Gruppen	2,810	6	,468	2,451	,028
Innerhalb der Gruppen	25,219	132	,191		
Gesamtsumme	28,029	138			

**Abbildung 10: Bedeutung von operationalen Wertdimensionen**

Quelle: Eigene Darstellung

Die vierte Hypothese wurde ebenfalls mittels einer Varianzanalyse (ANOVA) getestet. Dazu wurde die Variable „monetäre Werte“ mit dem Durchschnitt der Werte von Frage 10 und 11 in die Berechnung einbezogen. Die Variable „nicht monetäre Werte“ wurde aus dem Durchschnitt der Werte von Frage 6 bis 9 analog dazu berechnet. In den folgenden zwei Tabellen ist ersichtlich, dass der Mittelwert der monetären Werte mit  $M=1,92$  und einer Standardabweichung von  $0,612$  höher ist als jener der nicht monetären Werte mit  $M=1,44$  und einer Standardabweichung von  $0,369$ . Das heißt, dass monetäre Werte als „eher wichtig“ und nicht monetäre Werte schon fast als „sehr wichtig“ empfunden werden.

Statistik bei einer Stichprobe					Statistik bei einer Stichprobe				
	H	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert		H	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
monetäreWerte	139	1,9209	,61166	,05188	nichtmonetäreWerte	139	1,4371	,36872	,03127

**Deskriptive Statistik**

monetäreWerte

	H	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95 % Konfidenzintervall für Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
1,00	33	1,6818	,59710	,10394	1,4701	1,8935	1,00	3,50
1,25	35	1,7714	,53334	,09015	1,5882	1,9546	1,00	3,00
1,50	33	1,9394	,62196	,10827	1,7189	2,1599	1,00	3,50
1,75	18	2,1111	,58298	,13741	1,8212	2,4010	1,00	3,00
2,00	14	2,4286	,54973	,14692	2,1112	2,7460	1,50	3,50
2,25	4	2,2500	,50000	,25000	1,4544	3,0456	2,00	3,00
2,50	2	2,2500	,35355	,25000	-,9266	5,4266	2,00	2,50
Gesamtsumme	139	1,9209	,61166	,05188	1,8183	2,0234	1,00	3,50

**ANOVA**

monetäreWerte

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Zwischen Gruppen	7,589	6	1,265	3,791	,002
Innerhalb der Gruppen	44,041	132	,334		
Gesamtsumme	51,629	138			

**Abbildung 11: Bedeutung der Quantifizierung des Wertversprechens**

Quelle: Eigene Darstellung

Die Mittelwerte der monetären und nicht monetären Variablen unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Wichtigkeit mit  $F(6;132)=3,791$  signifikant, da  $p=0,002$  und somit  $<0,05$ . Jedoch nicht wie in der Hypothese beschrieben, dass monetäre Werte wichtiger wären, sondern hier werden nicht monetäre Werte als wichtiger angesehen (siehe Mittelwerte). Aus diesem Grund muss trotz Signifikanz die Hypothese 4 verworfen werden. Elemente eines Wertversprechens, die den individuellen Wert einer Lösung monetär widerspiegeln, werden als nicht signifikant wichtiger gesehen als Elemente die dies nicht tun.

## Conclusio

Obwohl es keine signifikanten Unterschiede in der Bedeutung von VBS in unterschiedlichen Industriebereichen in der Anlagenplanung gibt wurde deutlich, dass Personen, die an solchen Beschaffungsprozessen beteiligt sind, die Bedeutung von VBS als „sehr hoch“ bis „hoch“ einschätzen. Dies spiegelt auf der einen Seite die auch die aktuelle Bedeutung von Slaters (1997, 162–167) Theorie der „Customer Value Focused Firm“ wieder. Auf der anderen Seite wurden Studien, welche sich mit der allgemeinen Bedeutung von VBS im B2B Bereich beschäftigen, hier bestätigt. (Moorman et al., 2013, 23; Töytäri–Rajala, 2015, S.105; Raja et al., 2020, 149-151).

Töytäri et al. (2011, 495) weisen darauf hin, dass ein wertbasierter Verkaufsansatz nicht bei allen Kunden angewendet werden sollte. Dies ist auch aus der Analyse der VBS Prozesse von Töytäri und Rajala (2015, S.105), und Raja et al. (2020, 149-151) zu entnehmen.

Aus dieser Untersuchung geht jedoch hervor, dass Umsatz bzw. die Größe des Kundenunternehmens keine valide Segmentierungsvariable für den Einsatz von VBS in der Anlagenplanung darstellt. Für die Wahl des Einsatzes von VBS bei unterschiedlichen Kundengruppen sind Segmentierungsvariable wie die Bereitschaft des Kundenunternehmens zu einer partnerschaftlichen Beziehung und die Intensität der aktuellen Kundenbeziehung heranzuziehen. Diese Erkenntnis entspricht den Ausführungen von Töytäri et al. (2011, 495)

Die Erstellung einer Value Proposition stellt ein zentrales Element einer VBS Strategie dar. Für den Bereich der Anlagenplanung konnte identifiziert werden, dass operationale Wertdimensionen einen hohen Stellenwert bei der Erstellung des Wertversprechens einnehmen sollen. Dies deckt sich mit den Erläuterungen von Töytär et al. (2011, 497). Operative Wertdimensionen umfassen direkt die Prozesse innerhalb eines Unternehmens. Aus diesem Grund ist es sehr leicht mit einem Visualisierungstool, die monetäre Auswirkung einer angebotenen Lösung auf das Kundenunternehmen zu veranschaulichen.

Ein weiteres essentielles Element einer Value Proposition ist die Quantifizierung des Wertversprechens. Hier konnte die Studie einige managementrelevante Ergebnisse erzielen.

Belz et al. (2016, 7) weist in diesem Zuge auf die Bedeutung hin, Mehrwerte für Kunden sichtbar zu machen. Die Identifizierung und Quantifizierung des monetären Wertes einer Lösung ist ein zentrales Element eines VBS Prozesses. Auch Haas et al. (2013, 60) schreiben, dass Industrieunternehmen dann erfolgreich sind, wenn greifbare finanzielle Mehrwerte für das Kundenunternehmen im Fokus stehen. Im Zuge dieser Untersuchung im Bereich der Anlagenplanung konnte herausgefunden werden, dass monetäre Werte als „eher wichtig“ empfunden werden. Dies unterstreicht die Aussage von Belz et al. (2016, 7). Überraschend konnte jedoch identifiziert werden, dass nicht monetäre Werte als „sehr wichtig“ empfunden wurden. Zwischen der Wichtigkeit der monetären Werte und nicht monetären Werte besteht ein signifikanter Unterschied. Daraus lässt sich ableiten, dass die Quantifizierung des monetären Wertes zwar „wichtig“ ist, jedoch nicht monetäre Werte ebenso „sehr wichtig“ und sogar „signifikant wichtiger“ sind als monetäre Werte. Es lässt sich weiter interpretieren, dass es beim Nachweis des monetären Nutzens also nicht darum geht, monetäre KPI's wie zum Beispiel Umsatzsteigerung, Kostenreduzierung und Reduktion von Arbeitsschritten zu definieren, sondern vielmehr auch

um die Quantifizierung von nicht monetären Werten. Darauf weisen bereits Töytäri und Rajala (2015, 107f) hin.

Die Erkenntnisse dieser Studie in Bezug auf die Bedeutung der operativen Wertdimensionen sowie Notwendigkeit der Quantifizierung von monetären Werten für den Markt der Anlagenplanung bestätigt, dass Nutzenkalkulatoren (Töytäri et al., 2011, 496), Pilotstudien (Töytäri & Rajala, 2015, 106) und Produkt Lebenszyklus Analysen (Terho et al., 2012, 180) einen Erfolgsfaktor für diese Verkaufsphilosophie darstellen.

## Abkürzungsverzeichnis

CLV = Customer Lifetime Value

B2B = Business to Business

VBS = Value-Based Selling

## Quellenangaben

- Anderson, J. C. – Narus, J. A. – Narayandas, D. (2009): *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. (3rd ed.) Pearson Prentice Hall. ISBN-10: 0130451878
- Ballantyne, D. – Frow, P. – Varey, R. J. – Payne, A. (2011): Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210.  
DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.06.032
- Barnes, C. – Blake, H. – Pinder, D. (2009): *Creating & delivering your value proposition: Managing customer experience for profit*. London, Philadelphia: Kogan Page. ISBN-10: 0749455128
- Belz, C. (2016): *Value Selling: Kundennutzen sichtbar machen; Interaktion gestalten; Wertschöpfung optimieren* (1. Aufl.). s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN-10: 9783791036069
- Biesel, H. – Hame, H. (2018): *Vertrieb und Marketing in der Digitalen Welt: So Schaffen Unternehmen Die Business Transformation in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler. ISBN-10: 3658175311
- Bruhn, M. – Meffert, H. (2012): *Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung – Umsetzung – Kontrolle*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN-10: 383493660
- Bruhn, M. (2015): Kommunikationspolitik für Industriegüter – ein Überblick. In Backhaus K., Voeth, K., *Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing* (337–363). Wiesbaden: Springer.
- Bundeskanzleramt (2019): Sicherheitspolitik – Österreichisches Programm zum Schutz kritischer Infrastrukturen (APCIP). “Zugegriffen am 23. März, 2020. <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/sicherheitspolitik/schutz-kritischer-infrastrukturen.html>.
- Christensen, C. M. – Anthony, D. – Roth, E. A. (2004): *Seeing what's next: using the theories of innovation to predict industry change*. Boston: Harvard Business School Press.  
ISBN: 9781591391852
- Davies, M. (2017): *Infinite Value. Accelerating Profitable Growth Through Value-based Selling*. London: Bloomsbury Business. ISBN: 9781472935328
- Diller, H. (2011): Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg. In Hippner, H, Hubrich, B., & Wilde, K., *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung* ( 247–270). Wiesbaden: Gabler.
- Haas, A. – Eggert, A. – Terho, H. – Ulaga, W. (2013): Erfolgsfaktor Value-Based Selling — Verkaufen, wenn Kundenorientierung nicht zum Erfolg führt. *Marketing Review St. Gallen*, 30(4), 64–73. DOI: 10.1365/s11621-013-0257-3
- Helmus, F. P. (2003): *Anlagenplanung: Von der Anfrage bis zur Abnahme*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH. ISBN 10: 3527304398
- Hinterhuber, A. (2008): Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of business strategy*, 29(4), 41-50
- Hinterhuber, A. (2017): Value quantification capabilities in industrial markets. *Journal of Business Research*, 76, 163–178. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.11.019
- Homburg, C. – Koschate, N. – Hoyer, W., D. (2004): Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Institut für*

- Marktorientierte Unternehmensführung*. Zugegriffen am 04. August, 2019.  
[https://madoc.bib.uni-mannheim.de/42496/1/W079\\_Do%20Satisfied%20Costumers%20Really%20Pay%20More.pdf](https://madoc.bib.uni-mannheim.de/42496/1/W079_Do%20Satisfied%20Costumers%20Really%20Pay%20More.pdf).
- Kumar, V. (2010): A Customer Lifetime Value-Based Approach to Marketing in the Multichannel, Multimedia Retailing Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 71–85.  
 ISBN 10: 3662553805
- Kumar, V. – Reinartz, W. J. (2018): *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (Third edition). Springer texts in business and economics. Berlin: Springer.  
 DOI: 10.1007/978-3-662-55381-7
- Liinamaa, J. – Viljanen, M. – Hurmerinta, A. – Ivanova-Gongne, M. – Luotola, H. – Gustafsson, M. (2016): Performance-based and functional contracting in value-based solution selling. *Industrial Marketing Management*, 59, 37–49. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.05.032
- Luotola, H. – Hellström, M. – Gustafsson, M. – Perminova-Harikoski, O. (2017): Embracing uncertainty in value-based selling by means of design thinking. *Industrial Marketing Management*, 65, 59–75. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.05.004
- Meyer, A. – Kantsperger, R. – Peckmann, M. (2017): Die Kundenbeziehung als ein zentraler Unternehmenswert – Kundenorientierung als Werttreiber der Kundenbeziehung. In: Helm, S., Günter, B., & Eggert, A., *Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen*, (53–71). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Moorman, M. – Ruddell, M. – Sims, (2013): *Winning on the Margin: The B2B Value Imperative*. ZS Associates: Evanston. Zugegriffen am 14. August, 2019.  
[https://www.zs.com/pdfs/ZS-B2B-Value-Imperative\\_drft.pdf](https://www.zs.com/pdfs/ZS-B2B-Value-Imperative_drft.pdf).
- Raja, J. Z. – Frandsen, T. – Kowalkowski, C. – Jarmatz, M. (2020): Learning to discover value: Value-based pricing and selling capabilities for services and solutions. *Journal of Business Research*, 114, 142–159. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.03.026
- Raithel, J. (2006): *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. ISBN-10: 3531149482
- Schmäh, M. – Schuhmacher, A. (2016): Der Kunde will MEHR. Value-Based-Selling. *Marke 41 - Das Marketingjournal*, 1, 28–32. Zugegriffen am 20. Juni, 2019. <https://publikationen.reutlingen-university.de/frontdoor/deliver/index/docId/579/file/579.pdf>.
- Slater, F. (1997): Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 162–167. DOI: 10.1007/BF02894352
- Steffen (2019): *Menschen und Organisationen im Wandel*. Heidelberg: Springer Berlin.  
 ISBN-10: 3662588501
- Storbacka, K. (2011): A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699–711.  
 DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.05.003
- Terho, H. – Haas, A. – Eggert, A. – Ulaga, W. (2012): ‘It’s almost like taking the sales out of selling’—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.11.011
- Töytäri, P. – Brashear Alejandro, T. – Parvinen, P. – Ollila, I. – Rosendahl, N. (2011): Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(7), 493–502. DOI: 10.1108/08858621111162299
- Töytäri, P. – Rajala, R. (2015): Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 101–112. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.02.009
- Töytäri, P. – Rajala, R. – Alejandro, T. B. (2015): Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47, 53–64.  
 DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.02.005