Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre - Information, Organisation und Management
Technische Universität München

Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Ralf Reichwald (Hg.)

Sebastian Bonnemeier, Christoph Ihl

und Ralf Reichwald

Wertschaffung und Wertaneignung bei hybriden Produkten

Eine prozessorientierte Betrachtung

Arbeitsbericht Nr. 03 / 2007 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Information, Organisation und Management der Technischen Universität München

Leopoldstraße 139, 80804 München, Tel. 089 / 289 24800
www.prof-reichwald.de

ISSN 0942-5098

© Copyright 2007 by Sebastian Bonnemeier, TUM. Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

1 Einleitung 2

2 Charakteristika der Vermarktung hybrider Produkte 3

3 Wertschaffung und Wertaneignung im Kontext hybrider Wertschöpfung 5

3.1 Wertschaffungskompetenz 5

3.2 Wertaneignungskompetenz 8

4 Analyse hybrider Produkte aus der Prozessperspektive 9

5 Zusammenfassung und Ausblick 19

Literaturverzeichnis 20

1 Einleitung

Die Bedeutung von Dienstleistungen im industriellen Bereich hat kontinuierlich zugenommen (Homburg und Garbe 1996, S. 254-255; Meyer und Noch 1992, S. 954). Für die Zukunft ist mit einem weiteren Anstieg zu rechnen, da das isolierte Angebot einer Sachleistung den wachsenden Kundenanforderungen in Business-to-Business-Märkten immer weniger Rechnung tragen kann und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nicht mehr nachhaltig zu sichern vermag. An die Stelle des traditionellen Verkaufs beispielsweise von IT-Anlagen treten aus Gründen der Wettbewerbsdifferenzierung mehr und mehr individuell zugeschnittene Leistungskombinationen aus Hard- und Software gebündelt mit Dienstleistungen. Die darin regelmäßig verwirklichte, mehr oder minder stark integrierte Kombination von Sach- und Dienstleistung zu einem Leistungsbündel als kundenspezifische Problemlösung wird in der Literatur auch als hybrides Produkt bezeichnet (Kersten et al. 2006, S. 191; Korell und Ganz 2000, S. 154; Nemeth und Ohlhausen 2000, S. 173; Reichwald et al. 2000, S. 7; Spath und Demuß 2003, S. 476).

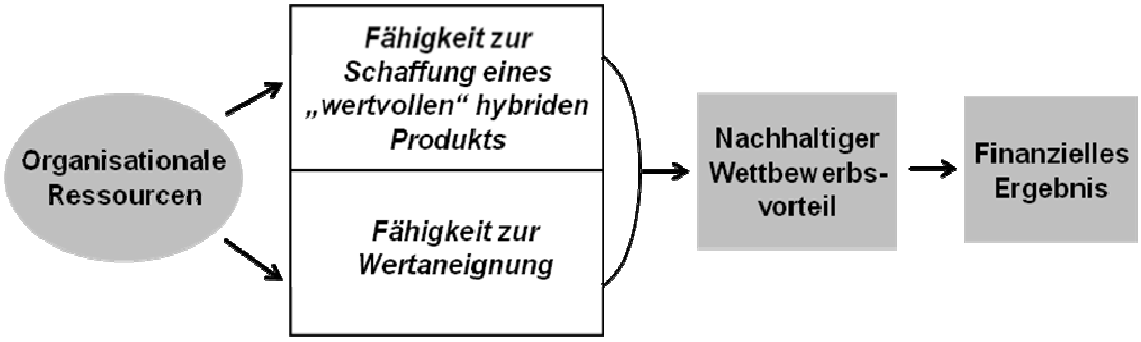

Bild 1 Wertschaffung und Wertaneignung im Kontext hybrider Produkte (in Anlehnung an Mizik und Jacobson 2003, S. 64)

Ziel dieses Beitrages ist eine Diskussion hybrider Produkte aus den Perspektiven der Wertschaffung und der Wertaneignung (siehe Bild 1). Die Wahl einer Strategie zur Herausbildung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils mit dem

Oberziel überlegener finanzieller Performance mündet dabei in einen zentralen Trade-off: Wie sollen die organisationalen Ressourcen zur Kompetenzbildung auf die beiden Bereiche verteilt werden (Mizik und Jacobson 2003, S. 63)? Eine Annäherung an diese organisationalen Kompetenzen im Sinne des „resource-based view of the firm“ (RBV) erfolgt im vorliegenden Beitrag dabei über die Einnahme der Prozessperspektive (Kossmann 2006a, S. 43). Basierend auf qualitativen Interviews und einer explorativen Befragung bei 45 Lösungsanbietern stellen wir dazu in der Wertschaffungsdimension kritische Aktivitäten im Wertschöpfungsprozess hybrider Produkte vor. Hinsichtlich der Wertaneignung diskutieren wir auf theoretischer Basis eine prozessorientierte Sichtweise des Pricings. Der folgende Abschnitt wendet sich nun einleitend grundlegenden Merkmalen hybrider Produkte zu.

2 Charakteristika der Vermarktung hybrider Produkte

In der Vergangenheit wurden bereits zahlreiche Versuche unternommen, eine allgemeingültige, theoretische Unterscheidung zwischen den Begriffen Sach- und Dienstleistung vorzunehmen (Engelhardt und Reckenfelderbäumer 2006, S. 219-225; Meffert und Bruhn 2006, S. 28-49; Meyer 1991, S. 198-199). Jedoch existieren einerseits keine exakten Merkmale, die eine analytische Trennung zwischen den beiden Leistungstypen ermöglichen, und andererseits werden in der unternehmerischen Praxis ohnehin stets Leistungsbündel vermarktet (Engelhardt et. al. 1993, S. 407). Diese Leistungsbündel werden im vorliegenden Zusammenhang übergreifend als hybride Produkte bezeichnet.

Abhängig vom Grad der Kundenintegration und der Immaterialität des Leistungsergebnisses (Engelhardt et al. 1993, S. 417) reicht das Leistungskontinuum von einfachen Angebotsbündeln, wie etwa dem Verkauf eines Servers mit Wartungsvertrag, über den Verkauf der bloßen Nutzung des Servers in Verbindung mit einer Verfügbarkeitsgarantie bis hin zum Betreibermodell für

das gesamte IT-System des Kunden. Klassischerweise stellt das Verständnis von Leistungsbündeln in Wissenschaft und Praxis dabei auf eine klare Dominanz der Sachleistung ab (Reiss und Präuer 2001, S. 49). Im Kontext hybrider Produkte sind aber explizit auch solche Leistungsbündel vorstellbar, bei denen je nach Zusammenhang der Dienstleistungsanteil dominiert (siehe auch Kersten et al. 2006, S. 192).

Die Erbringung solcher Leistungsbündel wird in der Literatur bislang üblicherweise rein aus Anbietersicht beleuchtet. Erst die Betrachtung eines hybriden Produktes als individuelle Lösung aus der Kundenperspektive vermag aber den Blick für alle bei der Vermarktung relevanten Prozesse zu schärfen (Tuli et al. 2007, S. 5). Vernachlässigen Anbieter hierbei bedeutsame Prozessaspekte wie z.B. den After-Sales-Support, kann sich dies in Unzufriedenheit und geringerer Profitabilität niederschlagen (Tuli et al. 2007, S. 2). In der Literatur zum Dienstleistungsmanagement wird schon seit Langem betont, dass für die Qualitätsbeurteilung von Services die Kundenwahrnehmung der Prozesse mindestens ebenso wichtig ist, wie das eigentliche Ergebnis (Grönroos 1984, S. 39; Meyer und Mattmüller 1987, S. 191). Aufgrund des Dienstleistungsanteils hybrider Produkte lassen sich diese Überlegungen analog auf das Lösungsgeschäft übertragen (Tuli et al. 2007, S. 5). Konkret ergibt sich aus der Prozessperspektive also die Herausforderung, sämtliche Wertschöpfungsbeiträge verschiedener Abteilungen und Unternehmensbereiche effektiv und effizient abzustimmen. Überlegene Wertschaffung für den Kunden erfordert in diesem Sinne einen koordinierten Einsatz aller organisationalen Ressourcen (Narver und Slater 1990, S. 22).

Im nachfolgenden Kapitel führen wir zunächst allgemein die Dimensionen der Wertschaffung und Wertaneignung ein, bevor diese konkret mit Prozessaspekten hinterlegt werden.

3 Wertschaffung und Wertaneignung im Kontext hybrider Wertschöpfung

Eine Vielzahl von Forschungsbemühungen in der Tradition des „resource-based view“ (RBV) hat sich in der Vergangenheit mit dem Einfluss von Ressourcen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beschäftigt. Ressourcen können dabei prinzipiell in die fundamentalen Prozesse der Wertschaffung und der Wertaneignung investiert werden, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Während die Wertschaffung das potenzielle Ausmaß des Wettbewerbsvorteils beeinflusst, entscheidet sich in der Wertaneignungsdimension, von welcher Dauer der Wettbewerbsvorteil ist und wie viel des Wertes das Unternehmen davon für sich selbst beanspruchen kann (Mizik und Jacobson 2003, S. 64). Zur Herausbildung und Verteidigung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils müssen deshalb Aktivitäten in beiden Dimensionen unternommen werden, (vgl. Bild 2). Darauf gehen die folgenden Abschnitte näher ein.

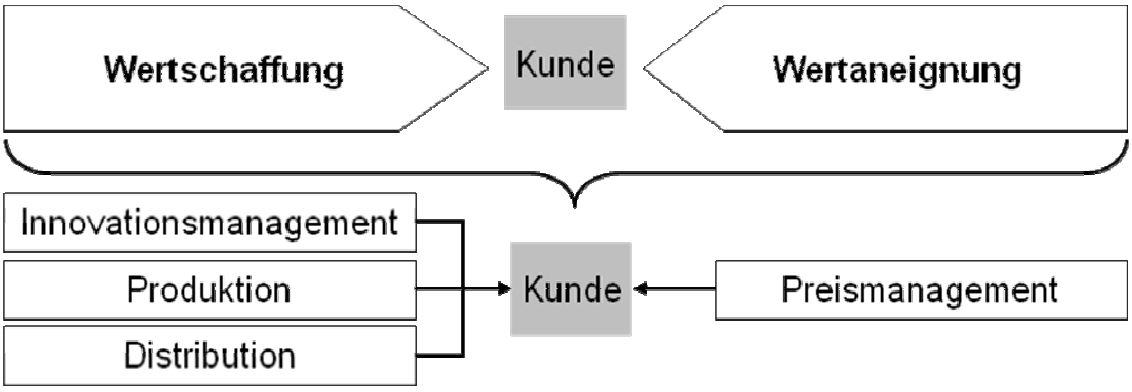

Bild 2 Aktivitäten zur Wertschaffung und Wertaneignung (in Anlehnung an Mizik und Jacobson 2003, S. 63; Simon und Fassnacht 2005, S. 281)

3.1 Wertschaffungskompetenz

Firmen investieren kontinuierlich in ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und generieren mit innovativen Leistungen aus mikroökonomischer Sicht

eine positive Differenz zwischen dem Nutzen, den die Kunden aus der Leistung ziehen, und den Produktionskosten, die dafür anfallen. Dies wird unter dem Begriff der Wertschaffung verstanden (Mizik und Jacobson 2003, S. 64). Betrachtet man das klassische Produktgeschäft, so bringen deutsche Unternehmen hier in aller Regel gute bis sehr gute Leistungen (Simon 2004, S. 1088).

Die Transformation zum Lösungsanbieter mit hybriden Produkten macht allerdings ein tiefgreifendes Umdenken erforderlich: Zum zentralen Erfolgsfaktor wird die Verbindung von Kompetenzen zur Entwicklung und Implementierung kundenspezifischer, komplexer Lösungen mit Kompetenzen für die Entwicklung und Erstellung wiederholbarer und skalierbarer Produkte bzw. Dienstleistungen (Miller et al. 2002, S. 9). Für Produktanbieter geht mit dem Wandel zum Lösungsanbieter eine Neuorientierung von transaktionalen zu relationalen Beziehungsformen mit den Kunden einher (Johansson et al. 2003, S. 122; Tuli et al. 2007, S. 5), was prozessorientierten Organisationsstrukturen besondere Prominenz verleiht. In diesem Sinne erfordert die Entwicklung und Erbringung kundenspezifischer Problemlösungen mit hybriden Produkten den Aufbau einer kundenzentrierten Organisation, durch die der Lösungsanbieter ein tieferes Verständnis der spezifischen Herausforderungen und Problemstellungen seines Kunden erreichen kann (Galbraith 2002, S. 194; Miller et al. 2002, S. 9). Hierbei können komplexe Wechselwirkungen zwischen den kundengerichteten und den nach wie vor produktgerichteten Organisationseinheiten auftreten, die alternative Koordinationsformen erforderlich machen (Böhmann und Krcmar 2007, S. 241). Die Implementierung einer auf das Lösungsgeschäft ausgerichteten Strategie mit hybriden Produkten stellt damit sowohl angestammte Produkt- und Softwarehersteller als auch bisherige reine Dienstleistungsanbieter vor große Herausforderungen.

Um den Wert der Lösung gegenüber dem Wert der einzelnen Komponenten zu erhöhen, bedarf es einer Integrationsleistung auf zwei Ebenen: Der zusätzliche Kundennutzen durch das hybride Produkt ergibt sich erstens aus einer Marke-

ting-Integration und zweitens aus einer technischen Integration (Krishnamurthy et al. 2003, S. 3; Sawhney 2006, S. 369). Marketing-Integration beschreibt den Vorteil des Kunden, alle Sach- und Dienstleistungen sowie die Softwarebestandteile komprimiert aus einer Hand beziehen zu können. Dieser Vorteil beschränkt sich aber nicht allein auf den Einkauf, sondern kann für den Nachfrager Vereinfachungen im Auswahl- und Bewertungsprozess, bei Installation, Wartung und Service der Komponenten, sowie der Rechnungsbearbeitung beinhalten (Sawhney 2006, S. 369). Hinzu kommt, dass die unterschiedlichen Komponenten bei hybriden Produkten auch in technischer Hinsicht besser zusammenarbeiten müssen als bei einfachen Leistungsbündeln. Erst diese technische Integration der Angebotsbestandteile und die Integration des Angebots in die spezifische Umwelt des Kunden grenzen deshalb ein hybrides Produkt von einem einfachen Bundling ab, und führen dazu, dass ein Mehrwert über dem der Summe der Einzelkomponenten geschaffen wird (Burianek et al. 2007, S. 16-17; Krishnamurthy et al. 2003, S. 3).

Aus der Notwendigkeit der Integration der Lösung in bestehende Strukturen des Kunden ergibt sich die zweite zentrale Herausforderung für Anbieter hybrider Produkte in der Wertschaffungsdimension: Die Lösung muss individuell auf den Kunden zugeschnitten sein (Reichwald und Piller 2006, S. 195-196). Dies beinhaltet den bereits skizzierten Trade-off, dass es aus dem Blickwinkel möglicher Skalenerträge für Anbieter hybrider Produkte einerseits zwar attraktiv, andererseits aber grundsätzlich auch schwierig ist, eine Einheitslösung zu finden, die für mehrere Kundenprobleme eingesetzt werden kann (Johansson et al. 2003, S. 121). Der durch die Individualisierung geschaffene Wert entsteht für den Kunden daraus, dass die auf ihn zugeschnittene Lösung sein Problem am besten von allen Alternativen löst. Demnach hängt der vom Anbieter zu leistende Umfang der Individualisierung des hybriden Produkts von zwei Faktoren ab: Erstens vom Grad der Anpassung, der grundsätzlich notwendig wäre, um das spezifische Problem des Kunden zu lösen, und zweitens vom Wert, den der

Kunde einer solchen „Customization“ überhaupt beimisst (Sawhney 2006, S. 370). Dieser sollte dann in der Wertaneignungsdomäne idealerweise als Basis für die Bepreisung des hybriden Produktes dienen, wie im nun folgenden Abschnitt näher ausgeführt wird.

3.2 Wertaneignungskompetenz

Mizik und Jacobson (2003) zeigen in ihrer Untersuchung, dass der finanzielle Unternehmenserfolg nicht nur davon abhängt, wie Unternehmen ihre Ressourcen einsetzen, um für die Kunden Werte zu generieren. Entscheidend ist insbesondere auch die Fähigkeit, sich im Bereich der Wertaneignung einen Teil des geschaffenen Nutzens wieder zurückzuholen (Mizik und Jacobson 2003, S. 74). Als geeignetes Mittel dazu wird in der Literatur insbesondere das Preismanagement angesehen (Kossmann 2006b, S. 43; Simon 2004, S. 1089; Simon und Fassnacht 2005, S. 281).

Das Ziel für Anbieter hybrider Produkte ist es, die höheren Kosten für die individuellen Leistungen durch eine wertorientierte Bepreisung auszugleichen und so insgesamt höhere Margen zu realisieren (Cornet et al. 2000, S. 8; Gebauer und Friedli 2005, S. 70).

In der unternehmerischen Praxis scheint jedoch genau hier eine Schwachstelle vorzuliegen, was eine Erklärung dafür sein kann, dass viele Unternehmen trotz intensiver Kostensenkungen nur geringe Renditen erwirtschaften (vgl. Simon 2004, S. 1089). Insbesondere in der IT-Branche bietet sich für die Wertaneignung der Einsatz innovativer Preismodelle wie „Value-based Pricing“ oder „Gain Sharing“ an (Hinterhuber 2004, S. 769-774; Sawhney 2006, S. 376). In der Praxis ist allerdings noch eine geringe Verbreitung derartiger Verfahren zu beobachten bzw. es gelingt den Anbietern nicht, einen dem Mehrwert entsprechenden Preis durchzusetzen (Roegener et al. 2001, S. 94). Dies lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass Value-Konzepte zwar für den Anbieter zusätzliche Erlöse versprechen, auf Kundenseite oftmals aber an den tat-

sächlichen Preisproblemen (z.B. Kostendruck im Einkauf) vorbeigehen (Diller 2000, S. 392). Zudem bedarf es in der Wertschaffungsdimension eines klar profilierten Nutzenkonzeptes, damit der Kunde tatsächlich bereit ist, dem Anbieter etwas von seinem Wert zurückzugeben. Nicht zuletzt können Probleme bei der Organisation des Preismanagements dafür verantwortlich sein, dass wertvolle Erlöse verschenkt werden (Wiltinger 1998, S. 2-3; Schuppar 2006, S. 3). Welche Schritte und Aktivitäten für effektives und effizientes Prozessmanagement in der Wertschaffung und der Wertaneignung zu beachten sind, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

4 Analyse hybrider Produkte aus der Prozessperspektive

4.1 Prozesse der Wertschaffung

Wie geschildert ist es sinnvoll, in der Perspektive der Wertschaffung eine prozessorientierte Sicht einzunehmen (Tuli et al. 2007, S. 5), um alle relevanten Aspekte der relationalen Beziehung mit dem Kunden berücksichtigen zu können. Auf Basis einer explorativen Vorstudie mit elf Experteninterviews in sieben Branchen (überwiegend IT und Telekommunikation) konnten wir den in Bild 3 dargestellten generischen Wertschaffungsprozess für hybride Produkte ableiten. In teilstrukturierten Interviews wurden die Experten dabei gefragt: „Wie ist der Lösungsprozess in Ihrem Unternehmen gestaltet?“

Bild 3 Generischer Wertschaffungsprozess für hybride Produkte

Nach Wissen der Autoren existiert gegenwärtig nur eine wissenschaftliche Studie (Tuli et al. 2007), die empirisch fundiert einen vergleichbaren Prozess ableiten konnte. Aufbauend auf den Experteninterviews wurde dieser Wertschöpfungsprozess in einer anschließenden schriftlichen Befragung von 45 Füh-

rungskräften aus Unternehmen im Lösungsgeschäft beurteilt. Die Probanden sollten über offene Fragen Aspekte anführen, die aus Ihrer Sicht in jeder Wertschöpfungsphase als erfolgskritisch zu betrachten sind. Die Antworten wurden nach inhaltlichen Gemeinsamkeiten aggregiert (Mayring 2007, S. 59-76) und liefern in Kombination mit den vorangegangenen Experteninterviews aufschlussreiche Einblicke in Aktivitäten, Teilprozesse und Praktiken der Wertschaffung bei hybriden Produkten.

Analyse/Beratung

In der ersten Prozessphase geht es primär um die Analyse der Anforderungen an die Lösung, hinsichtlich der Probleme des Kunden und seines speziellen Kontextes. Die Herausforderungen in diesem Abschnitt bringt stellvertretend für die befragten Experten ein Vertriebsleiter aus der TK-Branche auf den Punkt: „Der Kunde selbst kennt nicht seine Probleme, er kennt maximal deren Auswirkungen. Und wir wissen noch nicht, was wir dem Kunden verkaufen sollen.“ Die Wichtigkeit der Interaktion mit dem Kunden, um dezidiert die Anforderungen an die Lösung abzuleiten, verdeutlicht beispielhaft die folgende Aussage eines Experten: „Ohne die Kundenbedürfnisse zu kennen bzw. diese Bedürfnisse zu identifizieren, kann keine noch so innovative Lösung einen Mehrwert für den Kunden erzeugen.“ Auch aus der schriftlichen Befragung geht eindeutig hervor, dass ein Verständnis des Kunden, seiner Anforderungen und internen Prozesse in diesem frühen Stadium des Lösungsprozesses absolut erfolgskritisch ist.

Zudem ist es aus Sicht der Praxis wichtig, dem Kunden die eigene Kompetenz als Lösungsanbieter zu signalisieren. Als konkrete Maßnahme wurden in der Befragung hier etwa das Aufzeigen von Referenzen und strategischen Partnern angeführt. Hinsichtlich interner Praktiken wird aus der Empirie deutlich, dass Anbieter hybrider Produkte in der ersten Prozessphase klare Verantwortlichkeiten bei der Projektbearbeitung festlegen, ein internes Verständnis für die Preis- und Vertragsgestaltung etablieren und die betroffenen Mitarbeiter hinsichtlich der Probleme des Kunden qualifizieren müssen (z.B. über Schulungen oder

interne Workshops). Betont wird von den Befragten außerdem die Wichtigkeit von vertrauensstiftenden Maßnahmen wie persönlichem Kontakt und Beziehungen zu „den richtigen Entscheidern“ beim Kunden. Konkrete Aktivitäten in der Analyse- und Consulting-Phase sind Workshops oder persönliche Beratungs-/Anforderungsgespräche mit den Kunden. Bedeutende Informationsquelle für höhere Managementebenen beim Lösungsanbieter ist hier der Vertrieb bzw. Außendienst.

Design/Konfiguration

In Phase 2 münden die Ergebnisse der Analyse in die Planung einer konkreten Konfiguration des hybriden Produktes aus Sachleistung, Software und Dienstleistungen. Die empirische Untersuchung zeigt, dass auch dieser Abschnitt des Lösungsprozesses durch intensiven Austausch mit dem Kunden gekennzeichnet ist. Hier kommt es vor allem auf die Abstimmung der detaillierten Lösungsspezifikation individuell mit den einzelnen Kunden an. Aus Anbietersicht sind dabei speziell Transparenz und Offenheit seitens des Kunden erfolgskritische Faktoren. Hinsichtlich der beteiligten Mitarbeiter heben die Befragten insbesondere die Bedeutung von Erfahrung, Qualifikation, Methodenwissen und technischem Know-How hervor.

Wie bereits theoretisch beschrieben, sollten Anbieter hybrider Produkte mit Blick auf eine kosteneffiziente Leistungserstellung bestrebt sein, standardisierte „Lösungsmodule“ für den Einsatz bei verschiedenen Kunden zu entwickeln. Dies bestätigt auch die empirische Untersuchung, wie beispielhaft der Leiter Corporate Technology bei einem Zulieferer in der Automobilbranche formuliert: „Aus Kostengründen versuchen wir natürlich, die unterschiedlichen Bestandteile unserer Lösungen immer wieder einzusetzen und somit von diesen Synergien zu profitieren.“ Der Einsatz bereits erprobter Best-Practice-Lösungen, vorkonfigurierter Standardsoftware oder die Nutzung von Baukastensystemen bei den Produktbestandteilen des hybriden Leistungsangebots sind Beispiele für die hier gängige Praxis. Am Ende der Design-Phase steht in der Regel eine konkre-

te Roadmap für die Implementierungsphase. Dies formuliert einer der Experten wie folgt: „Das Ergebnis der Designphase ist ein von allen Beteiligten abgesprochener und mit dem Kunden vereinbarter Meilensteinplan.“

Implementierung/Erbringung

Konsistent mit diesen Aussagen ergibt sich aus der Empirie, dass nach abgeschlossener Konfiguration des hybriden Produktes in der Implementierungsphase beim Anbieter nun besonders Fähigkeiten der Projektsteuerung erforderlich sind. Der Schwerpunkt liegt auf der Abstimmung der internen mit den externen Prozessen beim Kunden, wie stellvertretend für die anderen Experten der Vize-Präsident des Bereichs Innovationen bei einem Telekommunikationsanbieter deutlich macht: „Die internen und externen Prozesse müssen synchron ablaufen, sobald ein Prozess asynchron abläuft, wirkt sich dies ebenso auf die weiteren Prozesse aus.“

Ebenfalls als wichtiger Aspekt wurde in dieser Phase ein konsequentes Qualitätsmanagement angeführt. Dazu gehören neben der Berücksichtigung von Kundenfeedback insbesondere auch Aspekte der Liefer- und Termintreue. Eine kritische Situation für den Anbieter kann in der Implementierungsphase entstehen, wenn der Kunde unvorhergesehene Änderungswünsche vorbringt. Für solche Change-Requests bedarf es nach Meinung der befragten Lösungsanbieter durchdachter Managementmechanismen, die eine unkomplizierte Anpassung des Lösungsdesigns aus der Konfigurationsphase erlauben.

Relevant werden in der Implementierungsphase zudem das Risikomanagement und Controlling-Aktivitäten. Überwacht werden müssen insbesondere die eigenen Kosten zur Erreichung einer „Balance zwischen Qualität, Kosten und Zeit-Management“, wie es ein Befragter formuliert.

Support/Betrieb

Die abschließende Phase des Wertschaffungsprozesses ist durch verschiedene Rückkopplungen zu den vorgelagerten Prozessstufen gekennzeichnet. Einerseits wurden von den Befragten „klare Terms und Conditions“ mit eindeutigen

KPIs (Key Performance Indicators) und Service Level Agreements (SLAs) als erfolgskritisch eingestuft, wie sie typischerweise bei den Vertragsverhandlungen in der Designphase festgelegt werden. Andererseits zeigt sich erst im Betrieb des hybriden Produkts beim Kunden, wie servicefreundlich das konfigurierte Design tatsächlich ist und ob alle Supportanforderungen des Kunden auch erfüllt werden können. Erfolgskritisch für den Support ist ferner, wie gut die Anwender beim Kunden vorab geschult wurden und ob eine umfangreiche Dokumentation des hybriden Produkts vorliegt. Auch hierbei handelt es sich um Faktoren, die von den vorangegangenen Phasen des Lösungsprozesses determiniert werden.

Die befragten Anbieter hybrider Produkte sind sich darüber hinaus einig, dass im Fall von Betriebsstörungen die Erreichbarkeit des Services und schnelle Reaktionszeiten zentrale Aspekte sind. Als erfolgskritisch für die Supportphase wurde in der Befragung zudem „ein Service-Denken bei allen Beteiligten“ angeführt. Das Servicepersonal müsse in Lifecycle-Prozessen denken und dürfe nicht allein auf den Eskalationsfall fixiert sein, so der Leiter Service&Engineering eines Elektrotechnikunternehmens.

Eine zentrale Aufgabenstellung für den Anbieter in dieser Prozessstufe besteht nach Meinung der Befragten außerdem darin, gemeinsam mit dem Kunden die Lösung stetig weiterzuentwickeln und eine langfristige Geschäftsbeziehung aufzubauen. Dazu müssen sowohl Kundenfeedback als auch eigene Lerneffekte über alle Prozessphasen in die Verbesserung des hybriden Produktes einfließen. Dies beinhaltet sowohl ein leistungsbezogenes Monitoring hinsichtlich der Qualität der Bestandteile des hybriden Produktes mit Soll-/Ist-Vergleichen und Fehleranalysen als auch eine Überprüfung finanzieller Kennziffern (z.B. Return on Investment) auf Profitabilität der insgesamt erbrachten Lösung.

Zwischenfazit

Die Ergebnisse der Exploration (Interviews und schriftliche Befragung) bringen einen vierstufigen Prozess der Wertschaffung bei hybriden Produkten hervor,

bei dem sich zahlreiche Verbindungen und kritische Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Phasen ergeben. Bild 4 gibt eine Zusammenfassung der erfolgskritischen Aspekte aus der schriftlichen Befragung. Werden diese von Anbietern hybrider Produkte zusätzlich zur Integration und Individualisierung der Leistungsbestandteile konsequent beherrscht, bietet sich die Chance, für den Kunden einen überlegenen Mehrwert zu schaffen. Eine entsprechende Kommunikation dieses Zusatznutzens vorausgesetzt, entsteht damit möglicherweise eine gesteigerte Zahlungsbereitschaft des Kunden für die Lösung (Tuli et al. 2007, S. 13), die dann vom Anbieter gezielt in der Wertaneignungsdimension abgeschöpft werden kann. Organisatorische Voraussetzungen hierfür im Bereich des Pricing werden abschließend im folgenden Abschnitt vorgestellt.

Analyse / Beratung	Design / Konfiguration	Implementierung / Erbringung	Support / Betrieb
• Kunden- und Marktverständnis schaffen (n=28) • Anforderungs-Assessment mit dem Kunden (n=19) • Interne Projektkonfiguration beim Anbieter (n=12) • Signalling gegenüber dem Kunden mit Kompetenzen und Referenzen (n=6)	• Explizite Spezifikation der Lösung (n=14) • Lösungs-Know-How (n=13) • Enge und offene Zusammenarbeit mit dem Kunden (n=13) • Leistungsbaukasten mit standardisierten Modulen (n=11) • Effiziente interne Koordination (n=10)	• Projektmanagement und -koordination (n=27) • Kundenintegration in die Implementierung (n=10) • Einsatz von standardisierten Bausteinen (n=5) • Management von Change-Requests (n=5)	• Projektmanagement und -controlling (n=19) • Wert der Service-Kanäle (n=15) • Klare Terms & Conditions (n=12) • Art des Service-Umfangs (n=11) • Verfügbarkeit des Supports (n=7) • Kundenindividuelle Weiterentwicklung des hybriden Produkts (n=7) • Vorhandensein einer „Service-Kultur" (n=3)

Bild 4 Erfolgskritische Aspekte im Wertschaffungsprozess hybrider Produkte (n: Anzahl der Aussagen im Fragebogen, die jeder Kategorie inhaltlich zugeordnet wurden)

4.2 Prozesse der Wertaneignung

Wie im Bereich der Wertschaffung ist es auch in der Domäne der Wertaneignung sinnvoll, eine prozessuale Sichtweise bezogen auf das Preismanagement einzunehmen. Dies trägt dem Gedanken Rechnung, dass beim Pricing der

Fokus nicht nur auf einer isolierten Optimierung der Transaktionspreise liegen sollte, sondern auch Organisation und Implementierung eines gesamten Managementprozesses mit Planung, Durchführung und Kontrolle aller preisbezogenen Aktivitäten betrachtet werden müssen (Hinterhuber 2004, S. 767; Shipley und Jobber 2001, S. 301; Simon und Fassnacht 2005, S. 282; Wiltinger 1998, S. 3).

Außerdem lässt besonders die Komplexität der Leistungserbringung im Kontext hybrider Produkte klassische Techniken der Preisoptimierung wie etwa die Preisdifferenzierung an ihre Grenzen stoßen: Die Leistungsbündel beinhalten in aller Regel monetär schwer bewertbare „value added services“, wie die bereits genannte Integration und Anpassung (Customization), sowie je nach konkreter Ausprägung auch darüber hinausgehende Dienstleistungen wie Implementierung, Wartung oder Leasing/Finanzierung (Sawhney 2006, S. 375). Außerdem versagen bei individueller Anpassung der Leistung standardisierte Instrumente der Preisfindung und Preissetzung wie z.B. Preis-Absatz-Funktionen oder die Analyse der Preiselastizität, da sie nicht wie im klassischen Produktgeschäft transaktionsübergreifend, sondern immer wieder neu für jeden einzelnen Kunden eingesetzt werden müssten. Mit zunehmendem „Hybriditätsgrad“ der Lösung übernimmt der Anbieter zudem tendenziell mehr Verantwortung und damit mehr Risiko des Kunden, welches ebenfalls in der Bepreisung der Lösung schwer abzubilden ist, aber Berücksichtigung finden sollte. Darüber hinaus bedingen Lösungen mit hybriden Produkten idealerweise eine länger andauernde Geschäftsbeziehung mit dem Abnehmer (Tuli et al. 2007, S. 7), was dazu führt, dass Pricing-Praktiken an die Dauer und die Intensität der Geschäftsbeziehung angepasst werden müssen (Cornet et al. 2000, S. 8) und eine einmalige Preisoptimierung in der Verkaufsphase nicht mehr ausreicht.

Vor diesem Hintergrund bedarf es also einer effizienten Organisation der Preispolitik und der Beherrschung preispolitischer Abläufe (Diller 2000, S. 419-424; Lancioni 2005, S. 178). Für den Aufbau nachhaltiger Kompetenzen im Bereich

der Wertaneignung bei hybriden Produkten müssen Unternehmen dazu gezielt in Ressourcen und Routinen zur Entwicklung von Prozessen des Preismanagements investieren (Dutta et al. 2003, S. 615). Die Preisoptimierung ist in dieser Sichtweise lediglich noch ein Teilprozess (Simon 2004, S. 1087). Der Preismanagement-Prozess muss dabei alle Aktivitäten abbilden, die im Rahmen der Preispolitik anfallen. Bild 5 zeigt daher ein aus der Literatur (Diller 2000, S. 417; Shipley und Jobber 2001, S. 303; Schuppar 2006, S. 72; Simon 2004, S. 1097; Simon und Fassnacht 2005, S. 282; Steffenhagen und Truka 2006, S. 41) abgeleitetes Fünf-Phasen-Schema, in das sich die typischen Aufgaben integrieren lassen, die im Pricing-Prozess zu bewältigen sind.

Bild 5 Phasen des Preismanagement-Prozesses

Strategische Vorgaben

Den Ausgangspunkt des Prozesses bilden strategische Vorüberlegungen bzw. Vorgaben. Hierbei muss eine Auseinandersetzung strategischer Preisziele mit den Unternehmenszielen erfolgen, inwiefern die grundsätzliche Preispositionierung eher auf hohe Marktanteile oder hohe Gewinnmargen ausgerichtet werden soll, was häufig mit Konfliktpotenzial verbunden ist (Shipley und Jobber 2001, S. 302; Simon und Fassnacht 2005, S. 283).

Preisanalyse

In der Analysephase erfolgt die informationstechnische Vorbereitung der tatsächlichen Preisentscheidung, klassischerweise über die Analyse der eigenen Kostensituation und eine Schätzung der Preis-Absatz-Funktion (Simon 2004, S. 1097-1098; Simon und Fassnacht 2005, S. 284). Darauf, dass insbesondere letzteres im Kontext hybrider Produkte unzweckmäßig ist, wurde am Beginn dieses Abschnitts bereits hingewiesen. Darüber hinaus ergeben sich aber weitere erhebliche Herausforderungen: Die Beschaffung und Analyse preisrelevan-

ter Informationen (z.B. über Wettbewerber) wird durch die Individualität der Leistung, die zahlenmäßig kleine Nachfrage für jede einzelne Lösung und die individuelle Preisbildung in Form von Verhandlungen erheblich erschwert (Kossmann 2006b, S. 6).

Preisimplementierung

In der Entscheidungsphase beziehen sich die Aktivitäten einerseits darauf, wer wie die Preise festlegt und wann dies erfolgt (Schuppar 2006, S. 71). Andererseits fällt in diese Phase der in der Literatur klassischerweise als „Preisoptimierung“ bezeichnete Aspekt der Bestimmung des Transaktionspreises auf Basis der Ziel-, Kosten- und Preis-Absatz-Funktion (Simon und Fassnacht 2005, S. 285). Wie in der Wertschaffungsdimension bereits diskutiert, steht bei der Vermarktung hybrider Produkte weniger die eigentliche Leistung im Vordergrund, sondern mehr der Wertbeitrag, der dem Kunden durch die Lösung gestiftet wird. Aufgrund dieser Tatsache und der oben beschriebenen Problematik der preisbezogenen Informationsgewinnung bei hybriden Produkten rücken in diesem Kontext innovativere Verfahren der Preisfindung in den Fokus: Die Bepreisung kann sich dabei beispielsweise am Nutzungsverhalten des Kunden („usage-based“), am Niveau der vom Anbieter erbrachten Leistung („performance-based“) oder am für den Kunden geschaffenen Wert („value-based“) orientieren (Hünerberg und Hüttmann 2003, S. 718; Nagle und Hogan 2006, S. 27-31 und 57-59). Voraussetzung für den Einsatz derartiger Verfahren zur Wertaneignung ist allerdings, dass sich Anbieter hybrider Produkte in der Wertschaffungsdimension intensiv mit dem Nutzen ihres Leistungsangebotes aus der Kundenperspektive befassen (Simon und Fassnacht 2005, S. 286).

Preisdurchsetzung

In der vierten Phase muss für die Durchsetzung der zuvor getroffenen Preisentscheidung gesorgt werden. Hierbei ist zwischen unternehmensinterner und unternehmensexterner Preisdurchsetzung zu unterscheiden (Dutta et al. 2003, S. 619; Wiltinger 1998, S. 161). Bei der internen Durchsetzung geht es um

Aktivitäten zur zielkonformen Steuerung aller am Pricing beteiligten Akteure (Schuppar 2006, S. 72). Konflikte können sich hier beispielsweise aus widersprüchlichen strategischen Vorgaben in Phase 1 hinsichtlich Marktanteils- oder Renditezielen ergeben. Zudem muss der Vertrieb entsprechend angereizt werden, weniger über Rabatte zu verkaufen, sondern über die Darstellung des spezifischen Wertes des hybriden Produktes (Nippa et al. 2007, S. 2; Simon und Fassnacht 2005, S. 287). Hinsichtlich der externen Preisdurchsetzung gegenüber den Kunden sind alle Aktivitäten der Kommunikation und Verhandlung zu nennen (Dutta et al. 2003, S. 621).

Preis-Monitoring

Beim abschließenden Monitoring gilt es, alle Maßnahmen, Entscheidungen und Aktivitäten aus den vorgelagerten Phasen unter dem Gesichtspunkt der Effizienz des Pricing-Prozesses (siehe Bild 5) zu kontrollieren. Eine dementsprechende Preisüberwachung muss deshalb Wirkungs- und Ergebnis-Kontrollen sowie Preisaudits umfassen (Köhler 2003, S. 360). Letztere lassen sich dabei als phasenübergreifendes Controlling interpretieren, da hierbei detailliert der Prozess der Preisfindung und -umsetzung analysiert wird und Verbesserungsmöglichkeiten herausgearbeitete werden sollen (Lauszus und Kalka 2006, S. 489). Bei Wirkungskontrollen stehen nicht erfolgsrechnerische Ergebnisse, sondern qualitative Ziele wie etwa das Preisimage oder die Preiszufriedenheit im Vordergrund (Köhler 2003, S. 371-372). Aufgrund der hohen Individualität der Kundenbeziehung kommt diesen Zielen gerade im Kontext hybrider Produkte verstärkte Bedeutung zu. Klassische Controlling-Verfahren wie die Abweichungsanalyse hinsichtlich Erlösen oder Kosten im Vergleich zu den Plan-Zahlen fallen in den Bereich der Ergebniskontrolle (Köhler 2003, S. 372). Insbesondere beim Einsatz innovativer Pricing-Verfahren und der Betrachtung des gesamten Kunden-Lebenszyklusses wird das Controlling hier vor große Herausforderungen gestellt.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Beitrag hat systematische Herausforderungen für Anbieter hybrider Produkte bei der Wertschaffung und der Wertaneignung aufgezeigt. Wir haben deutlich gemacht, dass zwischen den beiden Bereichen eine komplementäre Beziehung besteht: In dem Umfang, in dem Kunden mit einem integrierten und individualisierten Leistungsbündel ein Zusatznutzen in Aussicht gestellt wird, sollte an diesem Nutzen unmittelbar die Wertaneignung durch den Anbieter anknüpfen. Prozesse in den beiden Dimensionen gehen also Hand in Hand und organisationale Ressourcen müssen dementsprechend in beide Bereiche investiert werden. Speziell bei hybriden Produkten bietet sich aufgrund der Komplexität des Lösungsangebots eine prozessuale Sichtweise sowohl in der Wertschaffung als auch in der Wertaneignung beim Preismanagement an. Aus dem Blickwinkel des Kompetenz-Ansatzes lässt sich die Prozessorientierung dabei als sog. „Meta-Capability“ (Kossmann 2006a, S. 43) auffassen, die die Bündelung von Ressourcen und die Herausbildung von Kompetenzen unterstützt. Anknüpfungspunkte für weiterführende Forschung bietet hier also die Frage, inwiefern Prozesse in der Wertschaffung und der Wertaneignung bei hybriden Produkten tatsächlich die Quelle für nachhaltige, verteidigbare Wettbewerbsvorteile durch organisatorische (Kern-) Kompetenzen sein können.

Literaturverzeichnis

Böhmann, Tilo; Krcmar, Helmut (2007): Hybride Produkte: Merkmale und Herausforderungen. In: *Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd* (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Forum Dienstleistungsmanagement. Gabler, Wiesbaden, S. 239-255.

Burianek, Ferdinand; Ihl, Christoph; Bonnemeier, Sebastian; Reichwald, Ralf (2007): Typologisierung hybrider Produkte – Ein Ansatz basierend auf der Komplexität der Leistungserbringung. In: Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Information, Organisation und Management der TU München (01).

Cornet, Edward; Schädler, Jens; Katz, Raul; Sharma, Deven; Molloy, Richard; Tipping, Andrew (2000): Customer Solutions: From Pilots to Profits, Viewpoint, Booz, Allen & Hamilton, http://www.boozallen.com/media/file/33874.pdf, Abruf am 2007-07-25.

Diller, Hermann (2000): Preispolitik. 3. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart.

Dutta, Shantanu; Zbaracki, Mark J.; Bergen, Mark (2003): Pricing Process as a Capability. In: Strategic Management Journal 24 (7), S. 615-630.

Engelhardt, Werner H.; *Kleinaltenkamp, Michael*; *Reckenfelderbäumer, Martin* (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung 45 (5), S. 394-426.

Engelhardt, Werner H.; Reckenfelderbäumer, Martin (2006): Industrielles Service-Management. In: *Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Jacob, Frank; Söllner, Albrecht* (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement. Die Instrumente des Business.to-Business-Marketing, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Galbraith, Jay (2002): Organizing to deliver solutions. In: Organizational Dynamics 31 (2), S. 194-207.

Gebauer, Heiko; Friedli, Thomas (2005): Behavioral implications of the transition process from products to services. In: Journal of Business & Industrial Marketing 20 (2), S. 70-78.

Grönroos, Christian (1984): A Service Quality Model and Its Marketing Implications. In: European Journal of Marketing 18 (4), S. 36-44.

Hinterhuber, Andreas (2004): Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making. In: Industrial Marketing Management 33 (8), S. 765-778.

Homburg, Christian; Garbe, Bernd (1996): Industrielle Dienstleistungen – Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 66 (3), S. 253-282.

Hünerberg, Reinhard; Hüttmann, Axel (2003): Performance as a Basis for Pricesetting in the Capital Goods Industry: Concepts and Empirical Evidence. In: European Management Journal 21 (6), S. 717-730.

Johansson, Juliet E.; *Krishnamurthy, Chandru*; *Schlissberg, Henry* E. (2003): Solving the solution problem. In: McKinsey Quarterly (3), S. 116-125.

Kersten, Wolfgang; *Zink, Thomas*; *Kern, Eva-Maria* (2006): Wertschöpfungsnetzwerke zur Entwicklung und Produktion hybrider Produkte: Ansatzpunkte und Forschungsbedarf. In: *Blecker, Thorsten*; *Gemünden, Hans Georg* (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke. 1. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 189-202.

Köhler, Richard (2003): Preis-Controlling. In: *Diller, Hermann; Herrmann, Andreas* (Hrsg.): Handbuch Preispolitik. Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung. Gabler, Wiesbaden, S. 357-386.

Korell, Markus; *Ganz, Walter* (2000): Design hybrider Produkte – Der Weg vom Produkthersteller zum Problemlöser. In: *Bullinger, Hans-Jörg* (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Kreativität: Strategien, Konzepte und Werkzeuge zur Steigerung der Dienstleistungsperformance. 1. Auflage, IAO, Wiesbaden, S. 153-159.

Kossmann, Jochen (2006a): Prozessorientierung als ganzheitlicher Ansatz zur Generierung und Implementierung strategischer Kompetenzen. Arbeitspapier Nr. 141 des Lehrstuhls für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg.

Kossmann, Jochen (2006b): Preispolitik als strategische Kompetenz auf B-t-B-Märkten. Eine theoretische und empirische Analyse. Arbeitspapier Nr. 145 des Lehrstuhls für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg.

Krishnamurthy, Chandru; Johansson, Juliet; Schlissberg, Henry (2003): Solutions Selling: Is the Pain worth the Gain?, Mc Kinsey & Company, Marketing & Sales Practice 04/2003, http://www.mckinsey.com/practices/marketing/ourknowledge/pdf/Solutions_SolutionsSelling.pdf, Abruf am 2007-07-25.

Lancioni, Richard (2005): A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan. In: Industrial Marketing Management 34 (2), S. 177-183.

Lauszus, Dieter; Kalka, Regine (2006): Preiscontrolling. In: *Reinecke, Sven; Tomczak, Torsten* (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 485-506.

Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 9. Auflage, Beltz Utb, Weinheim.

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2006): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Meyer, Anton (1991): Dienstleistungs-Marketing. In: Die Betriebswirtschaft 51 (2), S. 195-209.

Meyer, Anton; Mattmüller, Roland (1987): Qualität von Dienstleistungen. Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells. In: Marketing ZFP 9 (3), S. 187-195.

Meyer, Anton; Noch, Rainer (1992): Dienstleistungen im Investitionsgütermarketing. In: Das Wirtschaftsstudium, 21(12), S. 954-961.

Miller, Danny; Hope, Quentin; Eisenstat, Russell; Foote, Nathaniel; Galbraith, Jay (2002): The problem of solutions: Balancing clients and capabilities, Business Horizons, 45 (2002), 2, S. 3-12.

Mizik, Natalie; Jacobson, Robert (2003): Trading off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. In: Journal of Marketing 67 (1), S. 63-76.

Nagle, Thomas T.; Hogan, John E. (2006): The Strategy and Tactics of Pricing - A Guide to Growing More Profitably. 4. Auflage, Pearson Education, Upper Saddle River NJ.

Narver, John C.; Slater, Stanley F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing 54 (4), S. 20-35.

Nemeth, Robert; *Ohlhausen, Peter* (2000): Praxisbeispiel Siemens Medizintechnik – Erhöhung der Kundenperformance durch die Generierung hybrider Produkte. In: *Bullinger, Hans-Jörg* (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Kreativität: Strategien, Konzepte und Werkzeuge zur Steigerung der Dienstleistungsperformance. 1. Auflage, IAO, Wiesbaden, S. 171-177.

Nippa, Michael; Wienhold, Doreen; Piezonka, Sascha (2007): Vom klassischen Produktgeschäft zum Lösungsgeschäft – Implikationen für eine Neugestaltung des Vergütungssystems im Vertrieb. Freiberger Arbeitspapiere 02/2007.

Reichwald, Ralf; Goecke, Robert; Stein, Susanne (2000): Dienstleistungsengineering – Dienstleistungsvernetzung in Zukunftsmärkten. TCW, München.

Reichwald, Ralf; Piller, Frank (2006): Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Gabler, Wiesbaden.

Reiss, Michael; Präuer, Arndt (2001): Solutions Providing: Was ist Vision – was Wirklichkeit?, In: Absatzwirtschaft 7/2001, S. 48-53.

Roegener, Eric V.; Seifert, Torsten; Swinford, Dennis (2001): Setting a Price on Solutions. In: McKinsey Quaterly 10 (3), S. 94-97.

Spath, Dieter; *Demuß, Lutz* (2003): Entwicklung hybrider Produkte – Gestaltung materieller und immaterieller Leistungsbündel. In: *Bullinger, Hans-Jörg*; *Scheer, August-Wilhelm* (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. 1. Auflage, Springer, Berlin, S. 469-506.

Sawhney, Mohanbir (2006): Going beyond the Product: Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions. In: *Lusch, Robert F.; Vargo, Stephen L.* (Hrsg.): The Service-dominant Logic of Marketing. Dialog, Debate, and Directions. M. E. Sharpe, Armonk NY, S. 365-380.

Schuppar, Björn (2006): Preismanagement. Konzeption, Umsetzung und Erfolgsauswirkungen im Business-to-Business-Bereich. Wiesbaden, Gabler.

Shipley, David; Jobber, David (2001): Integrative Pricing via the pricing wheel. In: Industrial Marketing Management 30 (3), S. 301-314.

Simon, Hermann (2004): Ertragssteigerung durch effektivere Pricing-Prozesse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 74 (11), S. 1083-1102.

Simon, Hermann; Fassnacht, Martin (2005): Preismanagement – eine umfassende Perspektive. In: *Haas, Alexander; Ivens, Björn Sven* (Hrsg.): Innovatives Marketing. Entscheidungsfelder – Management – Instrumente. Wiesbaden, Gabler, S. 277-292.

Steffenhagen, Hartwig; Truka, Judith (2006): Muss Preisverfall Schicksal sein?. In: Absatzwirtschaft 5/2006, S. 40-42.

Tuli, Kapil R.; Kohli, Ajay K.; Bharadwaj, Sundar G. (2007): Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes, In: Journal of Marketing 71 (3), S. 1-17.

Wiltinger, Kai (1998): Preismanagement in der unternehmerischen Praxis. Probleme der organisatorischen Implementierung. Wiesbaden, Gabler.