

Leistung für Kundenvorteile

Christian Belz

Christian Belz

Kunden stellen neue und höhere Ansprüche an ihre Lieferanten. Wettbewerber ergreifen Chancen sehr rasch; sie verbessern ihr Angebot, senken Kosten und Preise und nutzen die Informationstechnologie. Strukturen der Märkte lösen sich auf; die Zusammenarbeit der beteiligten Marktpartner wird neu aufgeteilt und innovative Anbieter treten auf. Ohne Zweifel muss ein erfolgreiches Unternehmen seine Leistung für Kunden laufend überprüfen und verändern. Was heute wichtige Kundenvorteile schafft, ist morgen bereits selbstverständlich oder obsolet.

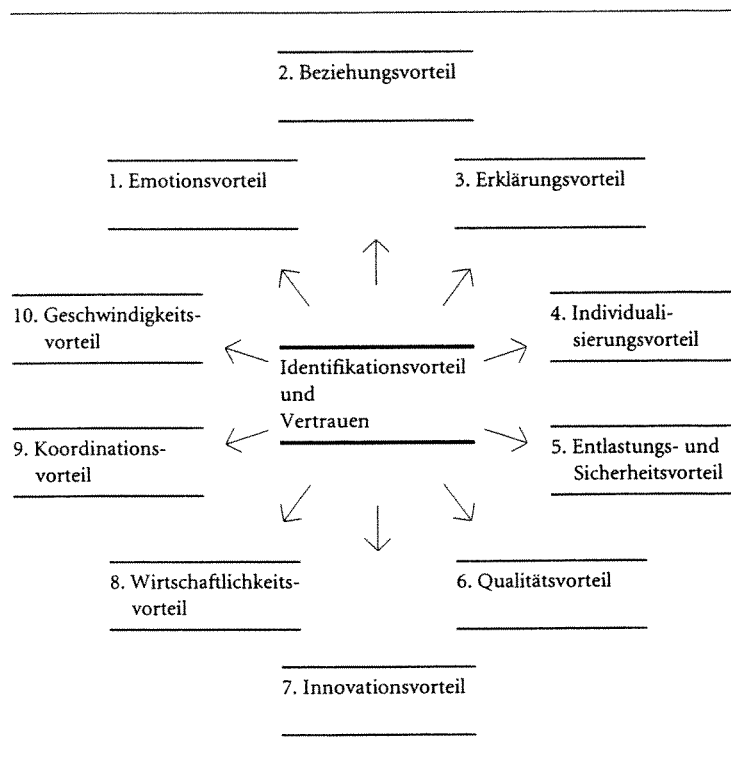
Dieser Beitrag zeigt, wie Unternehmen ihre Leistung für Kundenvorteile strukturieren und gestalten können. Der Ansatz ist besonders geeignet für anspruchsvolle Kundenprozesse sowie komplexere und erklärungsbedürftige Leistungen. Diese Bedingungen sind etwa meist im Business-to-Business-Marketing gegeben. Die verwendeten Beispiele stammen aus sehr verschiedenen Märkten. Hersteller von Konsum-, Gebrauchs- und Industriegütern profitieren von Lösungen in Dienstleistungsmärkten wie Banken und Versicherungen und umgekehrt.

Kundenvorteil

Strategische Programme von Unternehmen mit Bezeichnungen wie Total Customer Care, Customer Focus oder Customer Relationship Management belegen, dass sich Führungskräfte am Kunden orientieren wollen, um langfristig erfolgreich zu sein (Reinecke et al. 1998, 264 ff.; Bach / Oesterle 2000). Erst die Vorteile für Kunden begründen die Vorteile für den Anbieter und steigern seine Umsätze und/oder Erträge.

Der Kundenvorteil besteht im wahrgenommenen Nutzen des Kunden für eine Leistung und für die Zusammenarbeit mit einem Anbieter (Belz 1989, S. 80; auch Anderson / Naurus 1998, S. 5 ff.). Entscheidend ist dabei der erkannte Mehrwert im Vergleich zum besten Wettbewerber. Auch Wettbewerbsvorteile äussern sich indirekt über die Kundenvorteile. Mehr oder weniger honorieren Kunden die Differenzierungen im Markt.

Die Grafik 1 zeigt verschiedene Kundenvorteile im Überblick (zur Kundennutzenanalyse vgl. Schauenburg 1999). So kann beispielsweise der Vorteil des Kunden bei 4. darin liegen, dass er gezielt bearbeitet und die Lösung individuell auf seine Bedürfnisse angepasst wird. Oder bei 8. gilt es, nicht nur die Einkaufspreise des Kunden zu beachten, sondern seine Wirtschaftlichkeit im gesamten Evaluations-, Entscheidungs- und Nutzungsprozess bis zur Entsorgung von Leistungen zu optimieren. Für Anbieter ist es bedeutend, relevante Vorteile zu gewichten; im gesamten Marketingauftritt ebenso wie in der konkreten Verhandlung mit einzelnen Kunden. Vorteile für durch-

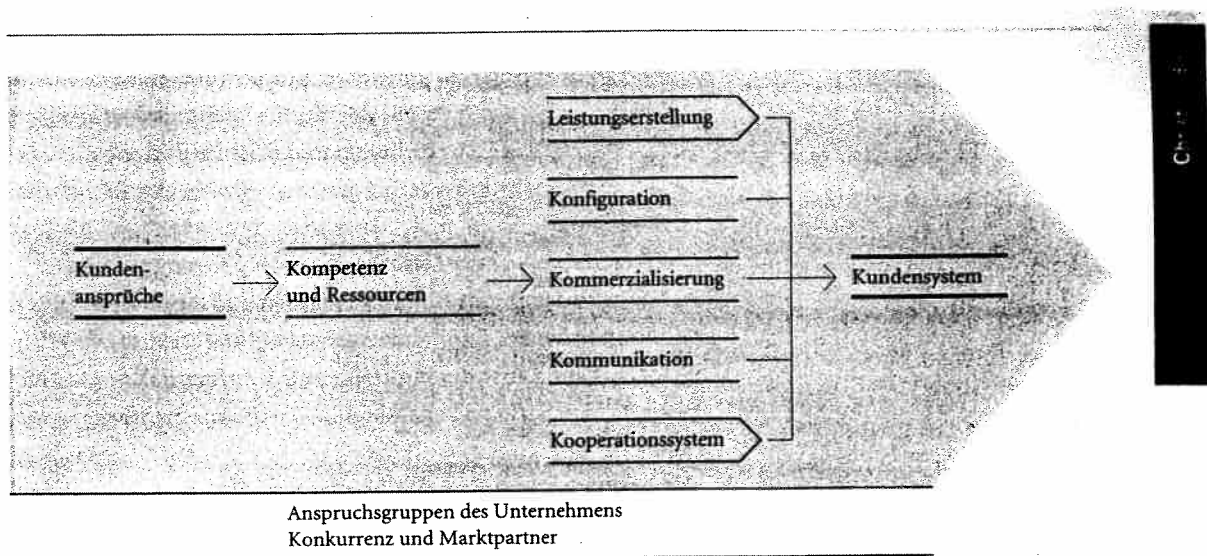


Grafik 1: Kundenvorteile im Überblick

schnittliche Kunden lassen sich meist nicht erzielen. Wichtig ist es, zu differenzieren und zu selektionieren oder besser den Kunden wählen zu lassen, welche Form einer schlanken bis intensiven Zusammenarbeit er beanspruchen will (Rackham / De Vincentis 1999). Unternehmen realisieren eine umfassende Zusammenarbeit nicht flächendeckend, sondern oft mit ganz wenigen Kunden. Erstens passt die umfassende Zusammenarbeit nicht für alle und zweitens verfügen Anbieter oft über sehr begrenzte Ressourcen.

Um Kundenvorteile zu bestimmen, sind sämtliche Inhalte und Methoden der internen und externen Marketingdiagnose ergiebig. Sie reichen von der Analyse der Leistungen im Einsatz bei bestehenden Kunden, klassischer Marktforschung, Workshops mit Kunden bis zu strategischen Allianzen mit globalen Schlüsselkunden (Belz et al. 1997, S. 65 ff.).¹ Inhaltlich sind Marktentwicklungen, Wettbewerber, vertikale Partner und Kunden sowie das eigene Unternehmen zu erfassen.

Kundenvorteile bewirken nicht nur gegenwärtigen Umsatz und Ertrag. Der Kunde identifiziert sich mit vorteilhaften Anbietern, schöpft Vertrauen und bindet sich an sie.



Grafik 2: Leistungs- und Kundensysteme

Anbietervorteil

Leistungssysteme orientieren sich an den angestrebten Vorteilen für Kunden. Sie verbinden Produkte und Dienstleistungen, sie lösen die Probleme des Kunden und tragen zu seinem Erfolg bei. Kernprodukte oder -dienstleistungen und Sortimente bleiben dabei wichtige Bausteine des erweiterten Angebotes.

Leistungssysteme beherzigen das bedürfnisorientierte Marketing. Sie orientieren sich nicht an Medikamenten, sondern an der Gesundheit; nicht am öffentlichen Verkehr, sondern an Mobilität nicht an Anlagen, sondern an optimal produzierten Bauteilen; nicht an Versicherungen, sondern an umfassenden Risiko- und Chancenlösungen für Kunden (zu Letzterem vgl. den funktionenorientierten Ansatz von Haller 1997, S. 6 ff.).

Unternehmen gestalten Leistungssysteme für alle Kunden, Segmente (z. B. Architekten, Senioren, Kundenstamm) oder individuelle Kunden. Das Management für Kleinkunden oder Key Accounts entspricht einem Leistungssystem für kleine Abnehmer oder Schlüsselkunden. Nur die Bezeichnung ändert sich, grundsätzlich deckt sich die Aussage von Leistungs- und Kundensystem. Grafik 2 zeigt die Bausteine für Leistungssysteme. Der dargestellte Prozess beginnt und endet beim Kunden. Das Leistungssystem umfasst dabei:

- *Erweiterte Zusammenarbeit mit Kunden:* Anbieter arbeiten breiter und intensiv mit ausgewählten Kunden zusammen; dabei erweitert sich die Geschäftsbeziehung oft auf Seiten des Anbieters vom Verkäufer zum Selling Center (mit Top-Management, Technik, Logistik usw.) und auf Seiten des Kunden vom Einkäufer zum Buying Center.

- *Konfiguration der Leistung*: Unternehmen konfigurieren ihre Leistungssysteme so, dass sie spezifische Kundenprobleme gezielt und gleichzeitig umfassend lösen; der Kunde wählt Gesamtlösungen und nicht einzelne Teile. Bisherige und neue Leistungen gilt es für den Kunden geschickt zu verbinden und teilweise nur schrittweise zu verändern.
- *Kommerzialisierung der Leistung*: Sinn der Leistungssysteme ist es nicht, laufend mehr für Kunden zu leisten und gleich viel oder weniger zu verdienen. Es gilt, die Wertschöpfung zu steigern. Wichtig ist es, neue Leistungsbausteine und Leistungspakete als differenzierte Geschäfte zu behandeln und wirksam im Markt zu lancieren.
- *Kompetenzen und Ressourcen*: Vorhandene Systeme der Leistungserstellung (z. B. F&E, Produktion, Logistik, Informatik, Standorte) prägen auch neue Leistungssysteme. Die Systeme gilt es auch finanziell abzusichern. Zentral sind jedoch organisatorische, Führungsmässige und personelle Voraussetzungen. Fähigkeiten, Motivation und Kapazitäten der Human Resources entscheiden, ob sich neue Leistungssysteme auch verwirklichen lassen. Vorteile für Kunden und das anbietende Unternehmen genügen nicht. Es braucht ebenso auch Mitarbeiter Vorteile.
- *Kooperation*: In Kooperationen lassen sich neue Kompetenzen oft rascher, wirtschaftlicher, sicherer, besser und glaubwürdiger für Kunden aufbauen. Internet und Intranet erleichtern dabei oft neue und recht flexible Angebotsnetze. Die Kooperationsfähigkeiten sind für die Wettbewerbskraft zentral. Jeder beteiligte Partner sucht dabei Kooperationsvorteile.
- *Kommunikation*: Leistungssysteme gilt es in Unternehmen nach innen und aussen wirksam zu kommunizieren. Wichtige Voraussetzung ist es, die Leistungen transparent zu gestalten. Dazu dienen beispielsweise Servicestandards.

Die fünf K's prägen Leistungssysteme: Konfiguration, Kommerzialisierung, Kompetenz, Kooperation und Kommunikation. Jedes K ist kritisch für den Erfolg mit Leistungssystemen für Kunden und gegen Konkurrenten (vgl. Kapitel 4.–8.).

Ein Unternehmen kann heute kaum mehr wählen, ob es nackte Produkte und Dienste oder Leistungssysteme anbieten soll. Alle Anbieter gestalten Leistungssysteme. Wichtig ist nur, wie Unternehmen ihre Leistungen definieren und im Markt verwirklichen. Trotzdem wählen Anbieter zum Teil eher eine Strategie der Bereinigung, Selektion und Kostensenkung, andere eine Strategie der Erweiterung und Profilierung.

In manchen Märkten überborden Anbieter inzwischen mit Zusatzleistungen für Kunden. Diese Leistungen steigern die Kosten und schmälern oder beseitigen die Margen der Unternehmen. Dem Kun-

denvorteil gilt es deshalb ebenso den Anbietervorteil gegenüberzustellen. Während früher die Leistungen oft grosszügig erweitert wurden, wollen sich Unternehmen in Zukunft konsequenter auf attraktive Geschäfte konzentrieren. Deshalb definieren sie sorgfältig die Leistung und Gegenleistung des Kunden, sie bestimmen die Stellhebel für bessere Ergebnisse beim Kunden und beim Anbieter selbst. Leistungssysteme bedeuten nicht einfach, die Leistung zu erweitern. Es geht darum, die relevanten Leistungen für ausgewählte Kunden zu wählen und den Mehrwert für Unternehmensvorteile zu nutzen (vgl. Kapitel 5).

Die Stärke einer Erneuerung mit Leistungssystemen ist unterschiedlich. Teilweise vermarkten Unternehmen nur spezifische Leistungen im Kundendienst. Aus dem Ansatz der Leistungssysteme können aber auch völlig neue Geschäftsmodelle entstehen.

Innovative Geschäftsmodelle

Geschäftsmodelle beschreiben, wie Unternehmen, ein Unternehmenssystem oder eine Branche am Markt Werte schaffen (Bieger et al. 2001). Grundsätzlich handelt es sich um einen Businessplan, welcher für jedes neue oder bestehende Unternehmen erstellt werden kann. Tabelle 3 zeigt die Grundfragen für innovative Geschäftsmodelle (Bieger et al. 2001) und verknüpft diese mit Leistungssystemen. Für begrenzte Leistungsangebote können sich Anbieter auf einzelne Fragen und Antworten beschränken.

Leistungssysteme sind damit ausgeweitet auf ein gesamtes Geschäftsmodell. Anbieter und besonders Start-ups oder Spin-offs beherrschen in neuen Geschäftsmodellen oft nur kritische, neue Funktionen und stützen sich für Produktion, Entwicklung, Logistik oder Informatik und Call-Centers auf bestehende Anbieter, die ohnehin froh sind, ihre Überkapazitäten besser auslasten zu können. Infrastrukturen sind genügend vorhanden, eine intelligente Bündelung und der Kundenkontakt sind entscheidend. In Netzen lässt sich flexibler vorgehen und rascher wachsen oder risikoloser schrumpfen. Weil neue Anbieter bestehende Strukturen nutzen können und nicht gewachsene Strukturen und Angebote berücksichtigen müssen, gelingt es ihnen oft, völlig neue Kombinationen zu lancieren und die «Rosinen» in Märkten herauszugreifen.¹

In der aktuellen Diskussion bezeichnen Geschäftsmodelle oft innovative, einzigartige, in sich stimmige, geschlossene und besonders wettbewerbsfähige oder zukunftssträchtige Geschäfte:

- **Integration:** Sie greifen Bedürfnisfelder auf und integrieren bisher getrennte Angebote. Als Beispiele lassen sich neue Gesundheitszentren, Leistungspakete von Banken für Geschäftsgründungen und Facility Management nennen.

1 Zur Vision 2.007 eines Netzwerks von Wertschöpfungs-Komponenten im Bereich der Financial Services, vgl. Haller 1998, S. 76.

Leistungssystem	Schlüsselfragen zum Geschäftsmodell
Kunden	· <i>Kundenselektion</i>: Welche Kundengruppen sind zu unterscheiden und zu selektionieren? · <i>Kundennutzen</i>: Welche aktuellen und zukünftigen Ansprüche stellen die gewählten Kunden? Welche Nutzenbereiche sind relevant? · <i>Zusammenarbeit mit Kunden</i>: Welche Zusammenarbeit lässt sich mit Kunden verwirklichen (Leistung/Gegenleistung)?
Leistungskonfiguration und Leistungsbausteine	· <i>Leistungsstruktur für Kunden</i>: Wie lassen sich Leistungssysteme strukturieren und entwickeln, um spezifische Vorteile für Kunden und Anbieter zu schaffen?
Kommerzialisierung	· <i>Finanzierung</i>: Wie werden Finanzierungen durchgesetzt sowie evtl. Finanzierungspartner gewonnen und beteiligt? · <i>Ertragsmodell</i>: Wie werden die Erträge generiert? · <i>Wachstumsmodell</i>: Welche Wachstumsstrategien sind sinnvoll?
Kompetenz (Fähigkeiten, Mitarbeiter, Leistungserstellung, Organisation)	· <i>Kernkompetenzen</i>: Wie definieren wir die erforderlichen Kernkompetenzen? Wo positioniert der Anbieter seine Aktivitäten in der Wertschöpfungskette? · <i>Mitarbeitermodell</i>: Wie gewinnen und halten wir hoch qualifizierte Mitarbeiter? Wie nutzen und fördern wir Mitarbeitermotivation und Fähigkeiten und schaffen Vorteile der Mitarbeiter? · <i>Ressourcen und Leistungserstellung</i>: Welche eigenen und fremden Infrastrukturen für die Leistung sind erforderlich?
Kooperation	· <i>Kooperationspartner</i>: Mit welchen Kooperationspartnern wird zusammengearbeitet? · <i>Zusammenarbeit</i>: Welche Leistungen und Gegenleistungen definieren die Zusammenarbeit und die gegenseitige Bindung für Partnervorteile?
Kommunikation und Koordination	· <i>Kommunikationskonzept</i>: Wie lässt sich über das Geschäftsmodell mit den wichtigen Anspruchsgruppen kommunizieren? · <i>Koordinationsmodell</i>: Wie werden die internen Beteiligten, externen Partner und Beteiligten beim Kunden wirksam koordiniert?

Tabelle 3: Leistungssystem als Geschäftsmodell

- *Spezialisierung*: Sie konzentrieren sich auf Teilleistungen, die bisher integriert von Unternehmen angeboten wurden. In der Investitionsgüterbranche gibt es unabhängige und spezialisierte Anbieter für Verbrauchsmaterialien und Ersatzteile sowie Services für Anlagen und Maschinen ausgewählter Hersteller, die breit im Markt verankert sind (Baumbach 1998).
- *Distributionswege*: Eine wichtige Rolle spielen auch alternative Vertriebssysteme. Beispielsweise der Strukturvertrieb von Tupper Ware oder Amway sowie besonders die neuen Formen des E-Commerce.
- *Ertragsgenerierung*: Auch neue Formen der Ertragsgenerierung, etwa Nutzungsverkauf statt Leistungsverkauf oder Performance Contracting sind möglich.

Gegenwärtig prägen neue Lösungen des E-Business die Diskussion um neue Geschäftsmodelle. Wichtig bleibt anzumerken, dass viele Anbieter ihr E-Business ebenfalls sehr angebotsorientiert und technologieorientiert gestalten. Der fehlende Kundenmehrwert, im Vergleich zu bestehenden Angeboten, lässt manche begeistert diskutierten Ideen letztlich im Markt scheitern (Schögel et al. 1999, S. 30). Die Wege zur Ertragsgenerierung scheinen oft unklar. Wohl deshalb stehen heute Beiträge zu «avoiding internet bankruptcy» oder zur Integration von «old» und «new economy» im Vordergrund der Diskussion.

Konfiguration

Erst wenn es gelingt, die Hauptleistungen zu strukturieren, die Zusammenhänge aufzuzeigen und Teilleistungen zuzuordnen, entsteht aus vielen Produktmöglichkeiten und Diensten ein gesamtes Leistungssystem. Dabei sollte der Anbieter seine Leistungen für Kundengruppen konfigurieren und sie nicht einfach aus einem breiten Dienstleistungsangebot mit vielen unbedeutenden Diensten für seine Situation wählen lassen.

Für die Konfiguration ist entscheidend, wie Angebot und Kundenanforderungen zusammenpassen. Modulare Ansätze können überall helfen, die Möglichkeiten der Standardisierung zu nutzen und gleichzeitig beweglich auf Kunden einzugehen.

Die meisten Unternehmen leisten bereits zahlreiche Dienste. Im ersten Schritt ist es wichtig, die bestehenden Dienstleistungen zu erfassen, zu differenzieren, sie zu beschreiben, Aufwand und Wirkung zu beurteilen die Häufigkeit des Einsatzes für verschiedene Kunden abzuschätzen. Damit ist die wichtigste Basis für eine weitere Entwicklung geschaffen. Es genügt dabei nicht, nur grobe Kategorien zu behandeln. Es gibt nicht nur die Beratung von Kunden, sondern ganze Sortimente von «Beratungsprodukten». Oft gelingt es in die-

sem Prozess auch, Leistungen zu bestimmen, die nicht nur für die eigenen Produkte genutzt werden können. Leistungen von Forschung und Entwicklung, der Anwendungstechnik, der Produktion bis zum Vertrieb lassen sich teilweise selbst vermarkten und erlauben, die teuren Infrastrukturen breiter abzustützen (Belz et. al. 2000, S. 40 ff.).

Folgende Ansätze zur Konfiguration sind zu unterscheiden:

- *Produkt+:* Dieser Ansatz geht von bisherigen Kernleistungen aus und ergänzt sie schrittweise durch wertvolle Produkte und Dienstleistungen für Kunden. So lassen sich attraktive Lösungen mit Produktsystemen (modulare Produkte, intelligente Produkte), mit benutzerorientierten Sortimenten (Category Management im Handel, ergänzende Handelsprodukte, Ersatzteile), mit flankierenden Dienstleistungen (Evaluationshilfen, Beratung, Engineering, Hotlines, Kundens Schulung, Finanzierungslösungen), mit Projektmanagement für Kunden (Projektinitiative, Umstellungsmanagement, Schnittstellenmanagement) oder mit emotionalen Leistungen (Kundenevents, persönliche Beziehungen) bestimmen.

Ein Unternehmen wie Plastic Omnium (F-Nanterre) bietet nicht nur Plastikbehälter für Müll an, sondern optimiert mit einem umfassenden Dienstleistungsprogramm die Müllprobleme für Unternehmen oder Städte. Mikron Assembly Technology (CH-Boudry) geht selektiv vor und konzentriert sich auf ein «Global Efficiency Coaching», um beim Kunden eine leistungsfähige Produktion nach der Abnahme ihrer Anlagen zu entwickeln und zu sichern.

Teile des Leistungssystems lassen sich nach verschiedenen Kriterien ordnen (vgl. auch die nachfolgenden Ansätze). Unterscheiden lassen sich die Bausteine nach ihrer Wirkung (z.B. Basisleistungen oder Aufbauleistungen), nach der Wahlfreiheit des Kunden (integrierte und wählbare Leistung) oder der Preisgestaltung (integrierte oder speziell verrechnete Leistung). Die Logik, wie Leistungssysteme aufgebaut sind, ist wichtig für Anbieter und Kunden.

- *Werteketten:* Um geeignete Leistungen zu bestimmen, lassen sich die vorhandenen und möglichen Werteketten oder Wertschöpfungsprozesse in Märkten analysieren und sinnvolle neue vertikale Modelle der Zusammenarbeit entwerfen.

Typisch sind differenzierte Partnerschaftsmodelle der Hersteller und Grosshändler für den Fachhandel, für Versender oder Fachmärkte (Pabst 1993). Mit den Programmen des Efficient Consumer Response optimieren Hersteller und Handel gemeinsam Logistik, Informationsaustausch, Produkteinführungen, Aktionen und Sortimentsgestaltung (Schmickler 2001). Auch für ein nachhaltiges Management sind Analysen der Wertekette in Märkten ergiebig, um festzustellen, wo Belastungen und mögliche Entlastun-

gen der Umwelt besonders wirken.² Ökologisch orientierte Leistungssysteme sind ein Ergebnis.

- *Kundenprozesse:* Kunden informieren sich, sie vergleichen Angebote, sie setzen sich mit ausgewählten Angeboten auseinander, sie kaufen, sie nutzen und entsorgen. Für Leistungssysteme kann es nützlich sein, den Kundenprozess als Bezug zu wählen und Leistungen für sämtliche Phasen zu optimieren.

Der Etikettendrucker Gallus (CH-St.Gallen) konfigurierte für seine Druckmaschine T250 ein Leistungssystem mit den Dimensionen 1) Funktion, Problemlösung und Erfolg für Kunden sowie 2) Evaluation, Investition und Entscheid, Umstellungs- und Nutzungsprozess des Kunden. Lista (CH-Erlen) bietet dem Kunden im Bereich der Büromöbel integrierte Problemlösungen für Veränderungssituationen an, etwa für Umzug, Restrukturierungen, Wachstum und Schrumpfung.

- *Kundennutzen:* Grafik 1 zeigt verschiedene Kundenvorteile. Gestützt darauf lassen sich Nutzenpakete für Entlastung, Flexibilität, Individualisierung, Wirtschaftlichkeit usw. aufbauen. Der Nutzen des Kunden wird zum wichtigsten Bezug, um die Leistung des Unternehmens zu kategorisieren und zu beschreiben. Typisch ist das Leistungssystem «Business Support» des Grosshändlers für Befestigungsteile (z.B. Schrauben) der Bossard-Firmengruppe (CH-Zug). Mit einem umfassenden Rationalisierungspaket gelingt es das gesamte C-Teile-Management von Kunden zu optimieren. Auch für Standardteile ist es also möglich, eine intensive Zusammenarbeit und massgebliche Einsparungen zu erreichen.
- *Geschäftsmodelle (vgl. Kapitel 3):* Ideen für neue Geschäftsmodelle entstehen oft in der Zusammenarbeit mit besonders innovativen und erfolgreichen Kunden. Neue Netze oder Communities bündeln den Bedarf oft völlig neu. Geschäftsmodelle sind umfassend und verändern die Spielregeln in Märkten des Anbieters. Mit ihrem markt- und kundenorientierten Ansatz der Value Migration, und Strategic Anticipation, strukturieren Slytowsky et al. (1999) den Weg zu innovativen «Business Designs». Der Weg zu grundsätzlichen Innovationen bleibt aber naturgemäss im Vergleich zu den vorstehenden Konfigurationsansätzen weniger fassbar.

Neue Geschäftsmodelle entstehen beispielsweise dadurch, dass nicht Produkte, sondern ihr Nutzen verkauft wird. Compaq (CH-Bassersdorf) bietet beispielsweise mit dem Programm «Total Cost of ownership» umfassende Informatikleistungen für Kunden (geeignete Geräte, Schulung, Updates usw.). Solche Lösungen für Kunden bewegen sich bereits nahe dem Outsourcing der Informatik. Ähnlich gelagert ist die moderne Component Production von Steeltec (CH-Emmenbrücke): Mit einer modernen Produktion ist das Unternehmen in der Lage, nicht mehr nur Hochleis-

tungsstahl zu liefern, sondern Präzisionsteile für Automobilhersteller selbst zu fertigen. Das Facility Management definiert neue Märkte und Leistungen. Beispielsweise rechnen Staudt et al. (1999) im Facility Management mit einem entstehenden Markt von 816 Mia. CHF in Deutschland und 97 Mia. CHF in der Schweiz. Die Autoren bezeichnen Rationalisierungschancen von 30 %, weil die zahlreichen Anbieter für Gebäudeunterhalt und Services bisher schlecht zusammenspielten.

Welche Form ist ergiebig? Grundsätzlich steigen die Ansprüche an Anbieter in der aufgeführten Reihenfolge und die Kundennähe nimmt zu. Leistungssysteme, welche nach Kundennutzen konfiguriert werden, sind innovativer als eine einfache Erweiterung der Produkte mit Dienstleistungen nach einem Ansatz des Produkts+. In Märkten mit geringer Dienstleistungskompetenz genügen die einfacheren Initiativen. Zudem gilt es häufig, die Ansätze zu kombinieren. So ist auch in einem Transferpaket für Kunden (als Nutzenansatz) später jede einzelne Dienstleistung zu spezifizieren und Informationssystem, Kundens Schulung, Hotline, Produktdokumentation usw. sind darauf auszurichten.

Bei individuellen und komplexen Leistungssystemen arbeiten manche Unternehmen mit verschiedenen erfolgreichen Anwendungsfällen von spezifischen (oder typologisierten) Kunden, anstatt umfassende Systeme zu beschreiben, bei welchen nur 20 % für eine spezifische Kundensituation relevant sind. Dieser Ansatz ist für eine wirksame Kommunikation wichtig (vgl. Kapitel 8).

Kommerzialisierung

Unternehmen wollen mit Leistungssystemen wachsen, sich profilieren, neue Lösungen einführen, Kunden binden und ihre Erträge steigern. Die Problematik besteht darin, dass manche Anbieter ihre Leistungen wahllos erweitern, ihren Aufwand drastisch steigern und einfach mehr Leistung für gleiche Umsätze und Erträge erbringen. Zwar kann es sinnvoll sein, das Bestehende durch mehr Anstrengungen zu halten oder beispielsweise den Preiszerfall zu verlangsamen, grundsätzlich soll das neue Vorgehen jedoch den Erfolg des Unternehmens steigern. Kommerzialisierung der Leistungssysteme bedeutet:

1. die sorgfältig ausgewählten Leistungen professioneller und rationaler zu erbringen,
2. bisherige Gratisleistungen aufzuwerten und zu verrechnen,
3. die Gegenleistungen des Kunden umfassend zu erweitern und die Bedingungen für diese Leistungen festzulegen,
4. neue und attraktive Geschäfte aufzubauen und
5. das Leistungsmanagement zu steuern.

Die Ansätze zeigt Grafik 4 im Überblick (auch Trachsler 1996).

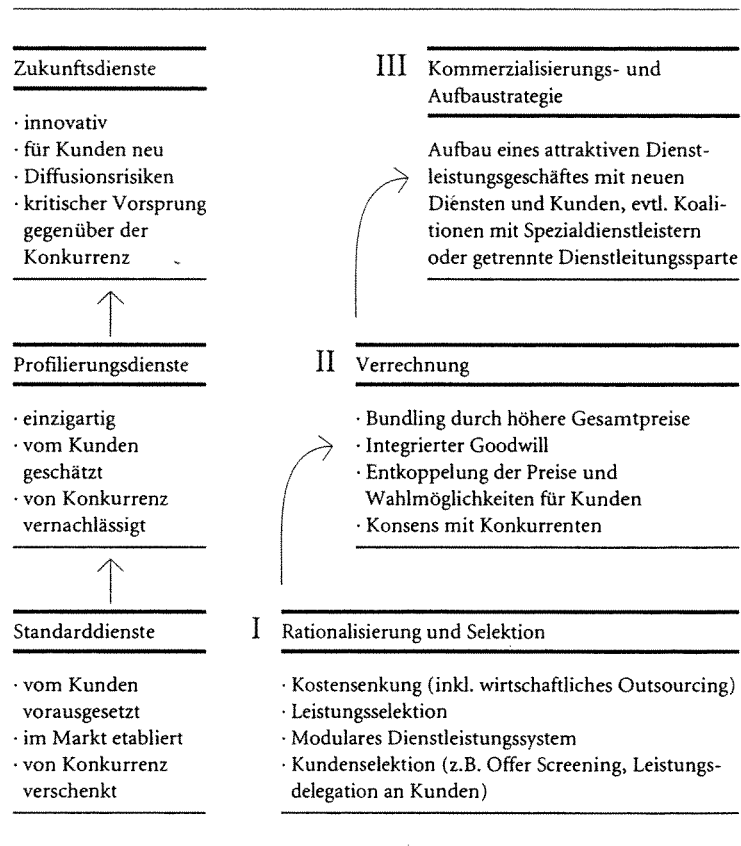
In Praxisprojekten blockierten Verrechnungsvorgaben zu Beginn die Mitarbeiter. Besonders Verkäufer können sich in umkämpften Märkten kaum vorstellen, neue Forderungen an ihre Kunden zu stellen. Besser ist es, neue Leistungen entstehen zu lassen und Gegenleistungen des Kunden breiter zu definieren. Das ändert nichts an der Vorgabe, die Umsätze und Erträge mittelfristig zu steigern, vermindert aber Widerstände und Ängste.

Die generelle Frage, wie mit Dienstleistungen mehr Geld zu verdienen sei, genügt nicht. Produkte und Bausteine der Dienstleistung umfassen ganze Sortimente, und jeder Bestandteil ist sorgfältig auf Ansätze der Kommerzialisierung zu durchleuchten. So kann eine Dienstleistung unabhängig lanciert und beispielsweise nicht nur in Verbindung mit den eigenen Kernprodukten angeboten werden, sondern spezifische Beratungsmodule gilt es zu rationalisieren, weil sie ohnehin gratis zu den eigenen Produkten gehören.

Unsere Untersuchungen zeigten, dass es für Unternehmen besonders schwierig aber wichtig ist, sich mit allen Dienstleistungen vor dem Kauf für Kunden zu befassen. Impulse für Kunden, Klärung der Kundenprobleme und des -bedarfs, Gesamtkonzepte für Kunden, umfangreiches Engineering, Evaluationshilfen und Offerten sind aufwendig. Auch fließt wertvolles Know-how oft an weitere Anbieter ab. Es muss zunehmend gelingen, grundsätzliche Leistungen für Kunden, welche dieser auch ohne den Zuschlag an uns nutzen kann, als eigenes Geschäft zu betreiben (Belz 1997, S. 31 ff.).

Erste Hausaufgabe für eine Kommerzialisierung ist es, die Kosten von Leistungssystemen und Dienstleistungen in Unternehmen zu erfassen. In einem zweiten Schritt lassen sich Preise bestimmen und schrittweise durchsetzen oder als Teil von Gesamtpreisen berücksichtigen. Damit ist die erste Voraussetzung gegeben, um Kosten und Erträge zu steuern und beispielsweise in der Kundenrentabilität zu berücksichtigen. Schrittweise lässt sich die finanzielle Perspektive durch Kundenperspektive, Mitarbeiterperspektive und Prozesse ergänzen, wie es Kaplan und Norton (1997) auch für die «Balanced Scorecard» verlangen (auch Reinecke et al. 2001).

Besonders interessant sind neue Ansätze der Leistungs- und Preisgestaltung. So investiert beispielsweise Siemens Building Technologies (Division Landis und Stäfa, CH-Zug) mit ihrem Performance Contracting selbst in Gebäuderenovationen von Kunden und finanziert sich über Energie- und weitere Kosteneinsparungen. Solche leistungsorientierten Preise beteiligen den Lieferanten an Leistung und Erfolg und ähnliche Lösungen werden auch in weiteren Branchen eingeführt. Nutzung statt Besitz verändert die Spielregeln von Angebot und Markt. Ergiebig sind auch selbstständige Dienstleistungsgeschäfte, wie sie beispielsweise Lista mit ihrer Office Consulting Group im eigenen Design Center (CH-Nänikon) aufbaute und betreibt.



Grafik 4: Bausteine der Kommerzialisierung

Kompetenz

Bereits mit der Diskussion um Re-Engineering wurde oft gefordert, neue Geschäfte auf der ›grünen Wiese‹ zu konzipieren und sich nicht durch bestehende Lösungen zu blockieren. Akzentuiert wird diese Haltung im Zusammenhang mit innovativen Geschäftsmodellen. Infrastrukturen scheinen beliebig vorhanden zu sein und für Start-ups genügt es offenbar, wenn junge Menschen clevere und marktorientierte Ideen lancieren und Vorhandenes geschickt vernetzen. Innovationen werden häufig überschätzt und bestehende Ressourcen und Fähigkeiten unterschätzt (wie auch zahlreiche Schwierigkeiten im E-Business verdeutlichen). Lösungen sind auch für bestehende Unternehmen mit bestehenden Produktionsanlagen, Produkten, Mitarbeitern, Vertriebskanälen und Standorten gefordert. Dabei gilt es, die Dynamik der Märkte mit dem Lernprozess der Unternehmen zu verknüpfen, die Fähigkeiten des Unternehmens zur Veränderung im Zeitablauf zu berücksichtigen. Unsere Erfahrungen mit neuen Leistungssystemen zeigen beispielsweise, dass der Lernprozess des Ausendienstes und von Vertriebspartnern oft zum Engpass wird. Verantwortliche, die während Jahrzehnten Produkte verkauften, lernen

nur schrittweise, Lösungen mit Kunden zu entwickeln und Systeme zu verkaufen (vgl. Loss 1996).

Im Bereich der Kompetenz gilt es, folgende Ansätze zu berücksichtigen:

- *Human Resources:* Die Kompetenz aller Personen mit Kundenkontakten prägt die Lösungen, die angeboten werden können. Know-how über Kunden, intensive Formen der Zusammenarbeit, betriebswirtschaftliches Wissen und Integration der eigenen Leistung in die Prozesse des Kunden sind gefragt. Nur wenn gleichzeitig Führung und Entlohnungssysteme auf die angestrebte Leistung ausgerichtet werden, lassen sich Fortschritte erzielen. Andernfalls verhindert die alte Führung die neuen Lösungen. Der Nutzen der Mitarbeiter ist wichtiger Bezug für jede Neuerung, dabei sind nicht nur Lohn und Incentives relevant. Leistungssysteme sind eine Plattform für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und eine interessante Zusammenarbeit mit Kunden.
- *Prägende Mitarbeiterprozesse:* Die Mitarbeiterprozesse (Attraktivität für Talente, Selektion, gute Mitarbeiter halten und entwickeln) wirken oft nicht nur unterstützend im Leistungsmanagement, sondern prägen häufig den gesamten Ansatz. So befassen sich internationale Beratungsunternehmen (ebenso wie Informatikunternehmen und Anlagenbauer) prioritär mit Mitarbeiterprozessen (Müller-Stewens et al. 1999, S. 87 und 99 ff.). Die Verweildauer der Mitarbeiter im Geschäft ist oft eng gekoppelt mit ihrer Leistungsfähigkeit. Unterstützt wird die Bedeutung der Mitarbeiterprozesse auch durch die positiven Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit (Bieger 1998, S. 217 und 295).
- *Organisatorische Voraussetzungen:* Eine kundenorientierte Organisation (vor Differenzierungen nach Ländern und Produkten) schafft die Voraussetzungen, dass sich verantwortliche Mitarbeiter nicht vorwiegend mit internen Koordinationsproblemen für Kundenlösungen auseinander setzen müssen. ABB ebenso wie Ciba Spezialitätenchemie kündigten 2001 eine globale Kundenorganisation an. Im projektbezogenen Geschäft (Beratungen, Informatik, Anlagen) spielen Kundenteams eine Rolle. Beispielsweise fasst Mikron Assembly Technology für Kundenanlagen jeweils ein Team zusammen, welches den gesamten Prozess der Zusammenarbeit mit Kunden technisch und kommerziell abdeckt. Die neue und permanente Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden wird ebenfalls mit Teams angegangen (Zupancic 2001).
- *Infrastrukturen:* Sämtliche übrigen Infrastrukturen spielen eine Rolle. Beispielsweise ist der gesamte Prozess der Leistungserstellung bedeutend. Produktion, Logistik und Informatik ergeben den Spielraum für neue Leistungssysteme. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, welche Investitionen und Budgets sich einsetzen lassen,

um Leistungssysteme zu entwickeln und einzuführen. Leider scheinen manche Unternehmen die Leistungssysteme nur indirekt über das eingesetzte Personal und dessen Kosten abzudecken. Daraus folgen oft nur vereinzelte Lösungen mit wenigen Kunden. Häufig setzen sich Mitarbeiter ohne besondere Mittel nebenamtlich für Leistungssysteme ein, sind aber bald frustriert, weil sich kaum etwas bewegen lässt. Ähnlich, wie es für neue Produkte eine technische Entwicklung braucht, sind auch Dienstleistungen eine unternehmerische Investition. Es genügt nicht, neue Dienstleistungen in Dokumentationen zu benennen oder zu beschreiben.

Change Management und Kulturwandel: Leistungssysteme verändern die interne Zusammenarbeit und die Zusammenarbeit mit Kunden oft grundsätzlich. In einem umfassenden Change Management gilt es, Ängste und Widerstände der Mitarbeiter (und auch Kunden) ernst zu nehmen, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Die Produktkultur eines Unternehmens unterscheidet sich stark von einer kundenbezogenen Kultur der Leistungssysteme. Schlüsselkompetenzen müssen in die Märkte der Zukunft passen.

Kooperation

Kooperationen sind wichtig, um die Grenzen der eigenen Kompetenz und Leistungsfähigkeit zu überschreiten. Auch lassen sich innovative Leistungssysteme in Kooperationen oft besser erproben und weiterentwickeln.

In manchen Fällen ist eine gewisse Unabhängigkeit vom Angebot der Kernprodukte für den Kunden und den Anbieter erwünscht. So sucht der Kunde im Bereich der Beratung oft neutrale Partner und traut dem Lieferanten die nötige Unabhängigkeit nicht zu. Vorteilhaft für Anbieter ist dabei, wenn sie für kooperative Leistungssysteme schon enge Beziehungen zu Dritten aufgebaut haben und deren Leistung in das eigene Gesamtkonzept passt. Der Kunde bezahlt zudem die unabhängig erbrachten Dienstleistungen von Dritten eher oder er beteiligt sich rascher. Kritisch ist gleichzeitig bei vielen Leistungspaketen, dass Unternehmen damit ihre eigenen Kunden konkurrenzieren. Oft werden sie auf nachgelagerten Märkten selbst aktiv. So steht das Angebot von Zschokke (CH-Genève) zum integralen Bauen teilweise in Konkurrenz zu den Generalunternehmen und spezialisierten Bauunternehmen, die in anderen Projekten wieder Partner sind. Eine Trennung der Leistungsbereiche durch klare interne Sparten, unabhängige Unternehmen oder Kooperationspartner kann die Konflikte der Kundenkonkurrenzierung vermindern helfen.

Entscheide zur Kooperation für Leistungssysteme umfassen (Belz 1999, S. 3):

1. die Ideen und Konzeptionen für Leistungssysteme,

2. die Suche und Wahl geeigneter Partnerunternehmen und -institutionen (z.B. mit Konkurrenten, Handelsunternehmen, Kunden, Kulturveranstaltern),
 3. die Intensität der Zusammenarbeit und ihre vertragliche Sicherung,
 4. die Dauer der Kooperation und Zwischenschritte zur Anpassung von Leistung und integrierten Partnern sowie
 5. den Auftritt der Kooperation und den Stellenwert jedes Partners.
- Es ist möglich, von klaren Konzeptionen für Leistungssysteme auszugehen. Meist verändern sich aber Ideen und Lösungen durch eine offene Zusammenarbeit der Partner im gemeinsamen Arbeitsprozess. Die Arbeit in Netzen unterscheidet sich von jener in klar strukturierten Märkten (auch Maas 2000, S. 52 ff.).

Beispiele für kooperative Leistungssysteme finden sich bei Zürich (CH-Zürich) mit den Total-Care-Ansätzen für Kunden (Total Care, Home Assistance usw.) oder dem Business-Starter-Programm. Je nach Lösungspaket gehören zu den Kooperationspartnern externe Dienstleister oder Handwerker. Die Versicherungen der Zürich sind nur ein Baustein (vgl. auch Haller / Jara 1999, S. 26 ff.).

Die Chancen für Marketingkoalitionen und Anbieternetze sind vielfältig. Virtuelle Kooperationen mit Inter- und Intranet scheinen flexibel und mühelos realisierbar. Es braucht aber viel, um Kooperationen zu konzipieren, die Fähigkeiten von Unternehmen und Mitarbeitern zur Kooperation zu fördern, eine Zusammenarbeit einzuspielen und zu verbessern (und nicht auf Kosten des Kunden erstmals zu erproben) sowie diese Kooperation auch im Markt einzuführen. Wer diesen Prozess nicht ernst nimmt und selektioniert, verharrt auf «Querverweisen» zu Partnern (etwa im Affiliate Marketing im Internet), leistet aber nicht gemeinsam mit ihnen Aussergewöhnliches für Kunden.

Kommunikation

Leistungssysteme und besonders Dienstleistungen sind nicht greifbar. Typisch hierzu ein Topmanager eines Anlagenanbieters: «Die Kunden sind von unseren grossen Hightech-Anlagen fasziniert; eigentlich ist ihnen viel zu wenig bewusst, dass die Maschine vor ihnen nur 30 % des Angebotes ausmacht, 70 % sind Engineering, Arbeitsprozesse, Know-how und weitere Dienstleistungen.» Solche Lücken sind gefährlich. Nach innen und aussen gilt es, die Leistungssysteme wirksam zu kommunizieren. Kommunikation nach innen hängt dabei stark mit der Kompetenz zusammen.

- *Kommunikation nach innen:* Dienstleistungen gilt es intern zu beschreiben und sie weiterzuentwickeln. So braucht es Dokumente, die beispielsweise erklären, wie der Kunde den Mehrwert des An-

bieters erkennt, wie der Kunde seine Wirtschaftlichkeit in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen steigert oder wie das Unternehmen die Produkte und Anlagen im Einsatz bei Kunden begleitet. Programme wie Customer Fokus können interne Marke für den angestrebten Prozess der Veränderung sein. Selbstverständlich sind die Dokumente erst das Ergebnis von internen Workshops, Lernzirkeln, Projektarbeiten. Dabei ist wie überall der Übergang von Projektgruppen auf die Gesamtorganisation kritisch. Der nötige Lernprozess der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird oft unterschätzt und viel zu wenig gewichtet.

Interne Konzepte erlauben, die Kompetenz transparent zu gestalten und gute Lösungen zu multiplizieren. Eine professionelle Standardisierung ist dabei immer Voraussetzung, um diese flexibel und gezielt anwenden zu können. Für eine gekonnte Individualisierung haben Unternehmen vorerst die Herausforderung der Standardisierung zu meistern, denn spontane Lösungen jedes einzelnen Mitarbeiters im Gespräch bleiben oft genug dilettantisch (Belz et al. 2000, S. 78 ff.).

Gleichzeitig ist die Kommunikation nach innen die Voraussetzung für eine wirksame Kommunikation nach aussen.

Kommunikation nach aussen: Wie Kunden wahrnehmen und lernen, ist entscheidend. Images oder subjektive Einschätzungen von Kunden sind real und nicht, was Unternehmen anzubieten meinen. Sogar ein tieferer Preis kann dem Kunden höher erscheinen. Der Lernprozess der Kunden bestimmt weitgehend den Takt im Markt und wie rasch sich innovative Produkte und Leistungspakete im Markt verbreiten. Kommunikation ist also der Schlüssel: Der Wettbewerb mit Leistungssystemen ist Erklärungswettbewerb. Dabei schliesst Kommunikation nach aussen ein: Workshops mit führenden Kunden, Systemverkauf, Internetkommunikation, Kundens Schulung, Messen, Werbung, Dokumentationen, Direct Marketing. Kurz: Für Leistungssysteme lassen sich die Instrumente der Kommunikation geschickt kombinieren. Der Kundenprozess ist auch für die Kommunikation ein wichtiger Bezug (vgl. die erfassten Kommunikationsansätze in der Bereitschafts-, Leistungserstellungs- und Nachkaufphase bei Bühler 1999, S. 187 ff.).

Bezug der Kommunikation ist dabei die Glaubwürdigkeit. Leistungssysteme dürfen sich nicht in Ankündigungen erschöpfen. Weil viele Anbieter bessere Leistungen beschreiben, als sie erbringen, ist der Kunde gegenüber Begriffen wie Leistungssysteme, Partnersysteme, Key Account Management oder Wertschöpfungspartner inzwischen sehr skeptisch. Provozierend schreibt Adams (2000, S. 157 ff.) von Konfusopolen als einer Gruppe von Unternehmen mit auswechselbaren Leistungen in Märkten ohne Eintrittsbarrieren. Sie verwirrt den Kunden, schafft und kommuni-

ziert laufend neue Angebote, um nicht über den Preis kämpfen zu müssen. Er beobachtet diese Entwicklung bei Versicherungen, Banken, Kommunikations- und Energiemärkten.

In Zukunft werden sich Unternehmen zunehmend mit dem Phänomen der Kundenresistenz befassen. Kunden können zahlreiche und auch recht wichtige Vorteile von neuen Angeboten erkennen, sie verweigern sich jedoch und sind nicht bereit, sich darauf einzulassen oder zu wechseln.

Nach innen und aussen ist damit ein offener Dialog gefragt, um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und voneinander zu lernen. Konkrete Handlungen und Beweise sind dabei wichtiger als Hochglanz-Broschüren oder perfekte Power-Point-Präsentationen. Diese fördern oft nur den Monolog, und die erarbeiteten und akribisch beschriebenen Leistungssysteme treffen einfach nicht, weil sich die Beteiligten von Marketing und Verkauf, Technik und Marketing oder Verkauf und Kunden nicht zuhören und gemeinsam etwas Passendes entwickeln.

Fazit

Die Folgerung ist naheliegend: Ein Unternehmen muss seine Leistung für Kunden dynamisch gestalten. Die strategischen und operativen Reserven sind enorm.

Unternehmen scheinen umso sorgfältiger mit Leistungssystemen umzugehen, desto weniger Dienstleistungen sie bieten. So kommuniziert Mediamarkt besser über seine Services für Kunden als der Fachhandel für Heimelektronik. Die Motivation ist klar, es gilt, mindestens die bestehenden Dienste zu kommunizieren und zu verkaufen. Die Chancen für Anbieter von umfassenden Risikooptimierungen, von internationalen Versicherungslösungen für Konzerne, von ausgeklügelten Anlageberatungen oder von massgeschneiderten Anlagen für Industriegüter sind weit grösser. Diese Anbieter verzichten aber oft darauf, ihre Leistungssysteme wirklich zu gestalten, und vertrauen auf individuelle Lösungen zwischen Kunden und Mitarbeitern.

Heute verkünden und diskutieren Unternehmer und Führungskräfte ein umfassendes Know-how-Management als Ansatz (von Krogh et al. 2000). Gelingt es, das Know-how-Management als internes und externes Leistungsmanagement zu interpretieren, so sind konkrete und wichtige Lösungen möglich.

Literatur

- Anmerkung: An der Universität St.Gallen befasst sich eine Arbeitsgruppe mit dem Ansatz des «Customer Value». Mitglieder sind Christian Belz, Thomas Bieger, Thomas Dyllick, Urs Füglistaller, Matthias Haller, Christoph Müller, Thomas Rudolph, Beat Schmid. Den Kollegen verdanke ich wertvolle Hinweise zum vorliegenden Konzept.
- Adams, S. (2000): *Dilbert Future*, München.
- Anderson, J. C. / Narus, J. A. (1999): *Business Market Management – understanding, creating and delivering value*, New Jersey.
- Bach, V. / Oesterle, H. (Hrsg.) (2000): *Customer Relationship Management in der Praxis*, Berlin.
- Baumbach, M. (1998): *After Sales Management im Maschinen- und Anlagenbau*, Dissertation, St.Gallen.
- Belz, Ch. (1989): *Konstruktives Marketing*, St.Gallen, Savosa.
- Belz, Ch. (Hrsg.) (1997): *Leistungs- und Kundensysteme, Kompetenz für Marketing-Innovationen – Schrift 2*, St.Gallen.
- Belz, Ch. (1999): «Leistungssysteme und Marketingkoalitionen», in: *Thexis* Nr. 2, S. 1–8, St.Gallen.
- Belz, Ch. / Bieger, T. (Hrsg.) (2000): *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle*, St.Gallen.
- Belz, Ch. et al. (1997): *Industrie als Dienstleister, Fachbuch für Marketing*, St.Gallen.
- Belz, Ch. et al. (2000): *Marketing Change*, St.Gallen.
- Belz, Ch. / Tschriky, H. / Reinhold, M. (2000): «Technologiemarketing – Formen, Strategien und Fallstricke der Vermarktung von Technologien», in: *Management Zeitschrift IO*, Nr. 6, S. 40–47.
- Bieger, T. (1998): *Dienstleistungs-Management*, Bern u.a.
- Bieger, T. et al. (2001): *Zukünftige Geschäftsmodelle – Notwendigkeit neuer Beziehungskonfigurationen*, Präsentation, St.Gallen.
- Bühler, Ch. (1999): *Kommunikation als integrierter Bestandteil des Dienstleistungsmarketings*, Bern.
- Dyllick, T. et al. (1994): *Ökologischer Wandel in Schweizer Branchen*, Bern.
- Haller, M. (1997): Von «Assekuranz 2000» zur «Versicherung im Netzwerk 2.007», in: I-VW-HSG Jahresbericht 1996, S. 5–19, St.Gallen.
- Haller, M. (1998): «Statt Allfinanz – Dienstleistungen im Netzwerk 2007», in: Belz, Ch. (Hrsg.): *Managementszenarien 2005*, in: *Thexis* Nr. 2, S. 76–79, St.Gallen.
- Haller, M. / Jara, M. (1999): *Kooperative Leistungsgestaltung im Schadenmanagement*, in: *Thexis* Nr. 2, S. 26–31, St.Gallen.
- Kaplan, R.S. / Norton, D.P. (1997): *Balanced Scorecard*, Stuttgart.
- Loss, Ch. (1996): *Systemverkauf*, Dissertation, St.Gallen.
- Maas, P. (2000): «Transformation von Dienstleistungsunternehmen in Netzwerken», in: Belz, Ch. / Bieger, T. (Hrsg.) (2000): *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle*, in: *Thexis*, S. 52–74, St.Gallen.
- Müller-Stewens, G. et al. (1999): «Professional Service Firms – Branchenmerkmale und Gestaltungsfelder des Managements», in: Müller-Stewens, G. et al. (Hrsg.): *Professional Service Firms*, S. 11–153, Frankfurt/Main.

- Pabst, O. (1993): *Vertikales Marketing in dynamischen Märkten – Entwicklung distributiver Leistungssysteme im Damenoberbekleidungsmarkt*, Dissertation, St.Gallen.
- Rackham, N. / De Vincentis, J. (1999): *Rethinking the sales force – redefining selling to create and capture customer value*, New York u.a.
- Reinecke, S. et al. (Hrsg.) (1998): *Total Customer Care – Kundenorientierung auf dem Prüfstand*, St.Gallen, Wien.
- Reinecke, S. et al. (Hrsg.) (2001): *Handbuch Marketingcontrolling*, St.Gallen, Wien.
- Schauenburg, J. (1999): *Kundennutzenanalyse*, Frankfurt/Main.
- Schmickler, M. (2001): *Management strategischer Kooperationen zwischen Hersteller und Handel – Konzeptions- und Realisierungsprozesse für ECR-Kooperationen*, Dissertation, St.Gallen.
- Schögel, M. et al. (1999): 'A Typology of Business Models for Consumer Goods in E-Commerce', in: Dholakia, R./Wikström, S. (eds.): *E-Commerce: Behaviour of Suppliers, Manufacturers and Consumers*, Proceedings of COTIM (keine Seitenzahlen).
- Slitowsky, A. et al. (1999): *Profit Patterns*, New York.
- Staudt, E. et al. (1999): *Facility Management*, Zürich.
- Trachsler, S. (1996): *Verrechenbarkeit industrieller Dienstleistungen*, Dissertation, St.Gallen.
- Von Krogh, G. et al. (2000): *Enabling Knowledge Creation*, Oxford.
- Zupancic, D. (2001): *International Key Account Management Teams*, Dissertation in Beurteilung, St.Gallen.