

Was ist der vom Kunden wahrgenommene Wert?

Der wahrgenommene Wert ist, was ein Angebot dem Kunden in der Nutzung wert ist. Im B2B ist er ein Geldbetrag, in den der Preis nicht eingeht.

Autor	Veröffentlicht	Lesezeit	Wörter
Sinan Isoglu, MBA (Quantic)	18. Oktober 2026	15 Min.	3.151
Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand			

Management Summary Der vom Kunden wahrgenommene Wert ist das eigene Urteil des Kunden darüber, was ein Angebot in der Nutzung für ihn leistet, abzüglich aller Kosten von Beschaffung und Nutzung außer dem Preis. Dieser Konzeptleitfaden definiert ihn (Woodruff; Anderson, Thomson und Wynstra), grenzt ihn von Preis, Zufriedenheit und dem Wert eines Kunden für den Anbieter ab, erklärt die Werthierarchie des Kunden von Merkmalen bis zu Zielen, berichtet zwei Feldstudien, in denen Einkaufsverantwortliche einen Wertzuwachs geringer gewichteten als eine gleich große Preissenkung, zeigt, was ein kleiner Wechselanreiz an ihrer Wahl änderte, und bietet ein Blatt für eine Wertaussage. Die Quellen sind ein konzeptioneller Aufsatz, eine Reihe von Szenarioexperimenten mit Einkaufsverantwortlichen und eine Befragung von Einkaufsverantwortlichen in Deutschland.

Inhalt	§ 1	Was ist der vom Kunden wahrgenommene Wert?	3
	§ 2	Wo entsteht der Wert: im Produkt oder in der Nutzung?	5
	§ 3	Wie unterscheidet sich wahrgenommener Wert von Zufriedenheit?	6
	§ 4	Wie wägen Einkaufsverantwortliche Wert gegen Preis ab?	7
	Abbildung 1	Kaufabsicht für fünf Ersatzmotoren, mit und ohne Wechselanreiz	9
	§ 5	Warum änderten Wertgarantien die Wahl nicht?	10
	§ 6	Was braucht eine Wertaussage, bevor ein Käufer danach handelt?	11
	Abbildung 2	Ein Blatt für eine Wertaussage	11
	§ 7	Was können diese Arbeiten einem Softwareanbieter nicht sagen?	12

Referenzen

14

Was ist der vom Kunden wahrgenommene Wert?

§ 1 von 7

Es ist der Wert eines Angebots aus Sicht des Kunden. Woodruff (1997)³ trennt ihn vom Wert eines Kunden für den Anbieter, der eine andere Größe ist: Sein Begriff des Werts für den Kunden nimmt die Perspektive der Kunden ein und fragt, was sie wollen und zu bekommen glauben, wenn sie das Produkt eines Anbieters kaufen und nutzen („takes the perspective of an organization’s customers, considering what they want and believe that they get from buying and using a seller’s product“). Seine Definition lautet: Der Wert ist die wahrgenommene Präferenz und Bewertung des Kunden für jene Produktmerkmale, Leistungen und Folgen der Nutzung, die das Erreichen seiner Ziele in Nutzungssituationen fördern oder behindern („Customer value is a customer’s perceived preference for and evaluation of those product attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer’s goals and purposes in use situations.“).

³ Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.

Woodruff vergleicht frühere Definitionen und findet drei Gemeinsamkeiten. Der Wert ist an die Nutzung eines Produkts gebunden („inherent in or linked through the use to some product“). Er wird vom Kunden wahrgenommen und nicht vom Anbieter objektiv festgelegt („customer value is something perceived by customers rather than objectively determined by a seller“). Und es geht um eine Abwägung zwischen dem, was der Kunde erhält, und dem, was er für Beschaffung und Nutzung aufgibt („these perceptions typically involve a trade-off between what the customer receives“). Zeithamls Definition, die er zitiert, fasst es in einer Zeile: Wert ist die Gesamteinschätzung des Nutzens eines Produkts auf Grundlage dessen, was man erhält und was man gibt („Value is the consumer’s overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given.“).

Für Geschäftskundenmärkte drücken Anderson et al. (2000)¹ den Wert in Geld und im Vergleich zu den Alternativen aus: als den Geldwert der wirtschaftlichen, technischen, servicebezogenen und sozialen Vorteile, die ein Kundenunternehmen im Austausch für den Preis eines Angebots erhält, unter Berücksichtigung der Angebote und Preise konkurrierender Lieferanten („Value in business markets is the worth in monetary terms of the economic, technical, service, and social

benefits a customer firm receives in exchange for the price it pays for a product offering, taking into consideration competing suppliers' offering and prices"). Die Vorteile sind Nettovorteile: Alle Kosten, die dem Kunden entstehen, um sie zu erhalten, sind abgezogen, nur der Kaufpreis nicht. Der Preis bleibt draußen, sodass eine Preisänderung den Wert des Angebots in der Anwendung des Kunden nicht verändert, sondern nur seinen Anreiz zu kaufen („only the customer's incentive to purchase that offering“).

¹ Anderson, J. C., Thomson, J. B. L., & Wynstra, F. (2000). Combining value and price to make purchase decisions in business markets. *International Journal of Research in Marketing*, 17(4), 307–329.

In diesem Leitfaden heißt vom Kunden wahrgenommener Wert: das eigene Urteil des Kunden darüber, was ein Angebot in einer Nutzungssituation für ihn leistet, im Vergleich zu seinen Alternativen und abzüglich aller Kosten außer dem Preis, die ihm Beschaffung und Nutzung verursachen; im B2B lässt er sich als Geldbetrag angeben. Der Preis wird ihm gegenübergestellt, gehört aber nicht dazu. Der wahrgenommene Wert unterscheidet sich von der Zufriedenheit, von der Zahlungsbereitschaft und vom Wert des Kunden für den Anbieter, der im Deutschen oft Kundenwert heißt. Mehrere Definitionen, die Woodruff vergleicht, aus der Konsumenten- wie aus der Geschäftskundenforschung, zählen den Preis zu dem, was der Kunde aufgibt. Der Begriff im Titel dieses Leitfadens wird unter seinem englischen Namen *customer perceived value* in der Forschung zu Geschäftskundenmärkten verwendet; Eggert und Ulaga (2002)² halten fest, dass die Literatur eine Vielzahl von Definitionen dafür kennt („the literature contains a variety of definitions of customer perceived value“). Sie definieren den wahrgenommenen Wert für Geschäftskundenmärkte als Abwägung zwischen den vielfältigen Vorteilen eines Lieferantenangebots und dem, was der Kunde dafür aufgibt („the trade-off between the multiple benefits and sacrifices of a supplier's offering“), aus Sicht der maßgeblichen Entscheidungsträger im Kundenunternehmen, im Vergleich zu den Angeboten anderer Lieferanten und in einer bestimmten Nutzungssituation. Ihre Messung schließt den Preis ein, mit Items wie der Aussage, im Verhältnis zum gezahlten Preis erhalte man angemessene Qualität („Compared to the price we pay, we get reasonable quality.“). Dieser Leitfaden folgt Anderson et al.¹ und hält beide Zahlen getrennt, weil ihre Experimente zeigen, dass Käufer eine Änderung des Werts und eine gleich große Änderung des Preises unterschiedlich behandeln.

2 Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107–118.

Wo entsteht der Wert: im Produkt oder in der Nutzung?

§ 2 von 7

In der Nutzung, nach Woodruff. Seine Werthierarchie des Kunden hat drei Ebenen: unten die Merkmale und ihre Leistung, in der Mitte die Folgen der Nutzung, oben die Ziele des Kunden. Kunden denken über den gewünschten Wert in Mittel-Zweck-Ketten nach („The customer value hierarchy suggests that customers conceive of desired value in a means-end way.“): Sie wollen Merkmale wegen der Folgen, die diese bewirken, und Folgen wegen der Ziele, denen sie dienen. Dasselbe Produkt kann in verschiedenen Situationen verschieden viel wert sein: Ändert sich die Nutzungssituation, ändern sich auch die Verbindungen zwischen Merkmalen, Folgen und Zielen („If the use situation changes, the linkages between product attributes, consequences, and goals and purposes change as well.“). Auch der Zeitpunkt zählt, denn Kunden können den Wert beim Kauf anders beurteilen als während oder nach der Nutzung.

Woodruffs praktischer Punkt ist, dass Anbieter zu wenig über die mittlere Ebene wissen: Unternehmen lernen über ihre Kunden am meisten auf der untersten Ebene, der der Merkmale („Organizations tend to learn most about their customers at the lowest level of the customer value hierarchy (the attribute level).“). Ein Manager in seiner Darstellung sprach von einer Wissenslücke auf der mittleren Ebene („I can see now that we have a void in consumer knowledge at the middle level in the hierarchy.“). Er ergänzt, dass Manager oft anders einschätzen, was ihre Kunden schätzen, als die Kunden selbst angeben, und dass die Hierarchie dafür spricht, über die merkmalsbasierten Kaufkriterien hinauszuschauen. Um die Hierarchie zu erheben, nennt er Laddering-Interviews, die die von Kunden wahrgenommenen Verbindungen zwischen Merkmalen, Folgen und Zielen gut herausarbeiten, aber je Interview nur wenige Verbindungen aufdecken; für die mittlere Ebene verweist er auf Grand-Tour-Interviews, in denen Kunden den Interviewer durch ihre Nutzungssituationen führen. Der Leitfaden zum Wertversprechen behandelt die Wertaussage des Anbieters; dies ist die Seite des Kunden.

Wie unterscheidet sich wahrgenommener Wert von Zufriedenheit?

§ 3 von 7

Zufriedenheit ist ein Gefühl über das, was geschehen ist; der Wert ist, was der Kunde von der Nutzung wollte und was er bekam. Nach Woodruff ist die Gesamtzufriedenheit das Gefühl des Kunden als Reaktion auf die Bewertung einer oder mehrerer Nutzungserfahrungen („Overall satisfaction is the customer's feelings in response to evaluations of one or more use experiences with a product.“). Der gewünschte Wert, also die Hierarchie, die der Kunde mitbringt, bestimmt, welche Merkmale und Folgen bewertet werden, und der erhaltene Wert auf denselben Dimensionen führt zum Gefühl, direkt oder über einen Vergleich mit einem Maßstab. Unabhängig davon nennt er Probleme, auf die Unternehmen bei der Messung der Kundenzufriedenheit gestoßen sind, darunter, mit Verweis auf Jones und Sasser, Kunden, die sich zufrieden nennen und doch anderswo kaufen („customers who say they are satisfied but buy elsewhere“). Nach der Lesart dieses Leitfadens kann eine Zufriedenheitskennzahl das nicht erklären, ohne zu wissen, was der Kunde von der Nutzung wollte.

Eggert und Ulaga (2002)² prüften die Unterscheidung in einer Querschnittsbefragung von Einkaufsverantwortlichen in Deutschland („a cross-sectional survey among purchasing managers in Germany“) mit 301 verwertbaren Antworten. Der Wert in ihrer Messung, also einschließlich des Preises, und die Zufriedenheit hingen eng zusammen (quadrierte Korrelation 0,68), erwiesen sich in ihren Tests aber als eigenständig. Ein Modell, in dem der Wert mit den angegebenen Absichten der Befragten, wieder beim Lieferanten zu kaufen, nach Alternativen zu suchen und ihn weiterzuempfehlen, nur über die Zufriedenheit verbunden ist, passte besser zu ihren Daten als ein Modell mit direkten Verbindungen. In diesen Daten sagte die Zufriedenheit die Absichten besser vorher als der Wert. Ihr Fazit lautet, dass der wahrgenommene Wert die Kundenzufriedenheit ergänzt und nicht ersetzt („Customer perceived value is a complement and not a substitute for customer satisfaction.“), und sie fügen hinzu, dass weitere Forschung nötig ist („more research is required“), bevor sich eine bestimmte Sicht darauf durchsetzen kann, wie Wert, Zufriedenheit und Absichten zusammenhängen.

Die Zahlungsbereitschaft ist mit dem wahrgenommenen Wert verwandt, aber eine eigene Größe: das Höchste, was ein Käufer zahlen würde. Im B2B setzt ihr der Wert eines Angebots gegenüber der nächstbesten Alternative eine Obergrenze, und die Ergebnisse von

Anderson et al.¹ sprechen dafür, dass Käufer für einen angegebenen Wertzuwachs weniger zu zahlen bereit sind, als er wert ist. Der Leitfaden zur Zahlungsbereitschaft erklärt, wie sie definiert und gemessen wird.

Wie wägen Einkaufsverantwortliche Wert gegen Preis ab? § 4 von 7

Nicht eins zu eins. Anderson et al. (2000)¹ prüften das mit Einkaufsverantwortlichen und fassen zusammen, dass Manager in Geld gleich große Änderungen von Wert und Preis nicht als gleichwertig ansehen („The results of two field studies show that managers do not regard monetarily-equivalent changes in value and price to be the same.“). Ihre Erklärung ist, dass man dem Wert weniger traut als dem Preis: Selbst wenn er genau ermittelt ist, nehmen Einkaufsverantwortliche ihn nach Annahme der Autoren als mehrdeutiger wahr, weil sie gewisse Zweifel haben, ob ihr Unternehmen den angegebenen Wert tatsächlich realisiert („they have some doubt as to whether their firm actually will realize the stated value“). Diese Wertambiguität ist der Kern ihrer Argumentation. Sie bauen auf der Theorie der Referenzabhängigkeit auf, in der Verluste schwerer wiegen als gleich große Gewinne („the negative deviation will be seen as more of a loss than the positive deviation will be seen as a gain“). Verlustaversion allein ließe einen Käufer eine Preiserhöhung ablehnen, der ein gleich großer Wertzuwachs gegenübersteht, und ebenso eine gleich große Senkung von Wert und Preis. Ihre Ergänzung sind getrennte Nutzenfunktionen für Wert und Preis, wobei der Wert weniger Gewicht erhält, weil er mehrdeutiger ist und Einkaufsverantwortliche Preise besser kennen. Ihre Daten passen zu diesem Modell: Ein Wertzuwachs glich eine gleich große Preiserhöhung nicht aus, während eine Wertsenkung bei gleich großer Preissenkung oft angenommen wurde.

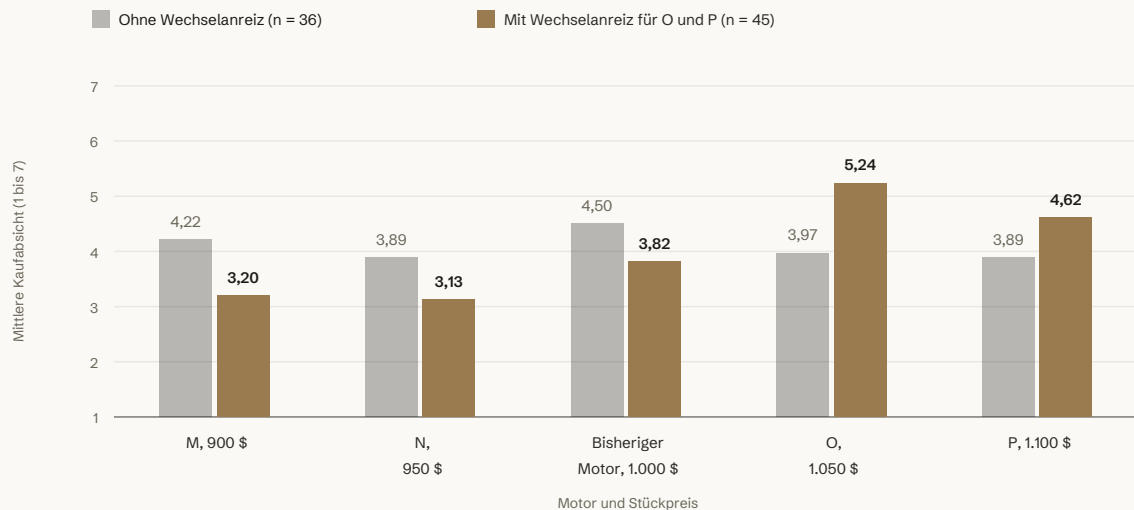
In der ersten Studie kontaktierten die Autoren 342 Mitglieder der Ortsgruppe eines Einkäuferverbands; 288 sagten zu, und 153 schickten vollständige, verwertbare Fragebögen zurück, eine Rücklaufquote von 53 Prozent der Zusagen („providing a response rate of 53%“). Jedes Szenario bot Alternativen zu dem Produkt, das die Befragten kauften, mit Wert und Preis in Dollar, und innerhalb eines Experiments unterschied sich jede Alternative um denselben Nettobetrag vom Original. Bei zwei Produkten mit gleich hohem Anstieg von Wert und Preis zogen 86 und 90 Prozent der Befragten eines Experiments das Original vor; bei gleich hoher Senkung beider zogen 52 Prozent das billigere Produkt mit geringerem Wert dem Original vor (26 von 50, wo

ein Modell mit einer einzigen Nutzenfunktion niemanden erwarten lässt; S. 317). Über die Experimente zu Gewinnen und Verlusten hinweg bevorzugten die Befragten die Angebote mit geringerem Wert und niedrigerem Preis deutlich gegenüber denen mit höherem Wert und höherem Preis, obwohl alle netto gleich viel wert waren (S. 324). Die Autoren betonen, dass das keine Regel des niedrigsten Preises ist („Thus, the simple explanation of always choosing lowest price cannot adequately account for our pattern of results across the four experiments.“).

Die zweite Studie nutzte ein Szenario zu einem Produkt, das viele Unternehmen regelmäßig kaufen: Ersatzmotoren mit zehn PS („We chose 10-horsepower replacement motors.“). Der bisherige Motor kostete 1.000 US-Dollar; zwei billigere Motoren boten 100 und 50 US-Dollar weniger Kosteneinsparung für 100 und 50 US-Dollar weniger Preis, zwei teurere 50 und 100 US-Dollar mehr für 50 und 100 US-Dollar mehr. Von einer Zufallsstichprobe von 243 Einkaufsverantwortlichen kamen 81 vollständige Fragebögen zurück, eine Rücklaufquote von 33 Prozent („providing a response rate of 33%“). Die Hälfte der Szenarien gab den beiden teureren Motoren 75 US-Dollar mehr Wert, einen Wechselanreiz von 7,5 Prozent des Preises des bisherigen Motors („This incentive-to-change amount is 7.5% of the reference-offering price.“). Abbildung 1 zeigt die mittlere Kaufabsicht für jeden Motor.

Abbildung 1 Kaufabsicht für fünf Ersatzmotoren, mit und ohne Wechselanreiz

Ohne Anreiz hatte der bisherige Motor den höchsten Mittelwert, mit nicht signifikantem Abstand. Mit 75 US-Dollar mehr Wert für die beiden teureren Motoren lag der Motor zu 1.050 US-Dollar vorn.



Zwischen den Bedingungen war der Unterschied für Motor M auf dem 5-Prozent-Niveau signifikant und für Motor O auf dem 1-Prozent-Niveau; die für N und den bisherigen Motor waren nur auf dem 10-Prozent-Niveau signifikant, der für P nicht. Ohne Anreiz war kein Unterschied zwischen den Motoren auf dem 5-Prozent-Niveau signifikant.

Quelle Anderson et al. (2000), S. 323, Tabelle 4, Experiment 4: mittlere Kaufabsicht auf einer 7-Punkte-Skala (die Skala ist die für Studie 1 beschriebene, S. 315); 36 Einkaufsverantwortliche ohne und 45 mit einem Wechselanreiz von 75 US-Dollar mehr Wert für die Motoren O und P. Ohne Anreiz ist jede Alternative netto so viel wert wie der bisherige Motor.

Ohne Anreiz hatte der bisherige Motor den höchsten Mittelwert, und die teureren Motoren lagen etwa gleichauf mit den billigeren; keiner dieser Unterschiede war auf dem 5-Prozent-Niveau signifikant. Mit Anreiz lag Motor O vorn, der nun 125 US-Dollar mehr Wert für 50 US-Dollar mehr Preis bot, und bei Motor P, wo dieselben 75 US-Dollar auf einer größeren Preiserhöhung lagen, fiel der Zuwachs kleiner aus. Selbst dann wählten 18 Prozent zuerst den billigsten Motor mit dem geringsten Wert („18% of purchasing managers still chose the lowest-price, lowest-value offering first“).

Warum änderten Wertgarantien die Wahl nicht?

§ 5 von 7

Die Autoren erwarteten, dass eine Wertgarantie des Lieferanten den Zweifel am Wert beseitigt. Keine der getesteten Garantien tat das. In der ersten Studie, in der der Lieferant nicht realisierten Wert erstatten würde, fanden sie keine Bestätigung für die Hypothese, dass eine Garantie den Abstand zwischen Wert und Preis aufhebt („So, we were unable to find any significant support for H4.“). In der zweiten Studie ergänzten sie eine Vorab-Garantie, bei der der Käufer den höheren Preis erst zahlt, wenn der höhere Wert realisiert ist, und fanden wieder keine Bestätigung („we still were unable to find any significant support for H4“). Ihre bevorzugte Lesart: Die Wertambiguität und die Vorliebe für den niedrigeren Preis sind robuste Phänomene, gegen die Lieferantengarantien nicht wirken („purchasing managers’ ambiguity about value and their preference for lower price are robust phenomena against which supplier guarantees are not an effective mechanism“).

Ein Teil des Grundes kann in der einkaufenden Organisation liegen statt im Kopf der Einkäufer. Die Autoren unterscheiden Einsparungen, die sich der Einkauf zurechnen kann, von solchen, bei denen das schwerfällt („gray money refers to cost savings that are difficult for them to claim“), und halten fest, dass der höhere Wert meist in anderen Funktionen anfällt, sodass der Einkauf dafür womöglich keine Anerkennung erhält. Die Autoren bieten ihre Folgerungen für die Praxis nur als anregende Überlegungen an, bis die Befunde repliziert sind („as simply intriguing considerations“), und das Konzept des gray money stammt aus ihrer Feldforschung, nicht aus den Experimenten. Mit diesem Vorbehalt gilt ihr Rat an Lieferanten: Angebote über der Mindestspezifikation lassen sich schwer verkaufen, selbst bei besserer Leistung, solange der höhere Wert den höheren Preis nicht nachweislich übersteigt, und Anbieter mit höherwertigen Angeboten sollten Kunden mit guten Messsystemen ansprechen („suppliers providing higher-value product offerings should target customers that have superior measurement systems and capabilities“). Der [Beitrag zur wertbasierten Preisgestaltung](#) beschreibt die organisatorische Arbeit zwischen einer Wertschätzung und einem Vertragspreis.

Was braucht eine Wertaussage, bevor ein Käufer danach handelt?

§ 6 von 7

Sechs Dinge, in einem Eintrag je Aussage: die Nutzungssituation und das Ziel, dem sie dient, die Folge, die sich in der Nutzung ändert, ihr Geldwert gegenüber dem Angebot, das sie ersetzen soll, abzüglich der Kosten außer dem Preis, die Funktion, die ihn realisiert, wie er belegt wird, und wie weit der Wertzuwachs den Preiszuwachs übersteigt. Die Felder folgen Woodruffs Hierarchie und der Definition von Anderson et al.¹, ihren Befunden zu Zweifeln am Wert und zu Anreizen sowie ihrem Hinweis darauf, wem Einsparungen zugerechnet werden. Wird der Preis einmalig gezahlt, den Geldwert auf heute abgezinst angeben, wie es die Wertanalyse in der zweiten Studie von Anderson et al. tat.

Abbildung 2 Ein Blatt für eine Wertaussage

Nutzung, Folge, Geldwert, Zuständigkeit, Beleg und Abstand festhalten, bevor die Aussage an einen Käufer geht.

Nutzung	Folge	Geldwert	Zuständig	Beleg	Abstand
Welche Situation und welches Ziel?	Was ändert sich in der Nutzung?	Pro Jahr, nach Kosten außer dem Preis?	Welche Funktion realisiert ihn?	Beim Kunden gemessen oder behauptet?	Wertzuwachs über dem Preiszuwachs?

Gleicht der Wertzuwachs nur den Preiszuwachs aus, bleibt der Käufer wohl beim bisherigen Angebot.

Eine Zeile je Aussage. Den Geldwert gegenüber dem Angebot angeben, das die Aussage ersetzen soll. Eine Einsparung, die sich der Einkauf nicht zurechnen kann, braucht jemanden, der sie sich zurechnen kann.

Quelle Entscheidungsblatt des Autors. Die Felder für Nutzung und Folge folgen Woodruff (1997), S. 141 bis 144; das Feld für den Geldwert folgt Anderson et al. (2000), S. 308 und 309; die Felder für Zuständigkeit und Beleg folgen Anderson et al. (2000), S. 310 und 325 bis 326; das Feld für den Abstand folgt Anderson et al. (2000), S. 320 bis 325. Die Felder sind Eingaben der Lesenden; es werden keine Unternehmensdaten geliefert.

Ein Beispiel ohne Unternehmensdaten: Ein B2B-Softwareanbieter bietet bei der Verlängerung eine höhere Stufe an, die einen monatlichen Abgleich automatisiert, den die Finanzteams seiner Kunden heute von Hand machen. Der Eintrag nennt die Nutzungssituation (den Monatsabschluss) und das Ziel (pünktlich abschließen), die Folge (weniger Stunden manueller Abgleich) und den Geldwert (diese Stunden zu den Kosten des Finanzteams, abzüglich der Zeit für die Einrichtung), und er sagt, ob die gesparten Stunden Kosten senken oder nur Kapazität freisetzen. Er nennt die Finanzabteilung, nicht den Einkauf, als die Funktion, die den Wert realisiert, sodass die Aussage an die Finanzleitung ebenso geht wie an den Einkauf. Er schlägt vor, die Stunden vor der Verlängerung in einem Pilotbetrieb beim Kunden zu messen, statt einen Durchschnitt anderer Kunden zu zitieren, und er bepreist die Stufe so, dass der angegebene Wertzuwachs die Preiserhöhung deutlich übersteigt, statt ihr nur zu entsprechen. Anderson et al.¹ schlagen einen Pilotbetrieb beim Kunden nur als Test für künftige Forschung vor, und in ihren Experimenten gewichteten die Käufer den Wert geringer als den Preis, obwohl ein Team ihres eigenen Unternehmens die Wertangaben ermittelt hatte. Das sind Beispiele des Autors, sie sind nicht geprüft.

Was können diese Arbeiten einem Softwareanbieter nicht sagen?

§ 7 von 7

Wie groß die Effekte beim Kauf von Software sind. Woodruff (1997)³ ist ein konzeptioneller Aufsatz: Er stellt eine Definition, eine Hierarchie und einen Lernprozess vor und berichtet keinen Test. Anderson et al. (2000)¹ führten vier Szenarioexperimente mit Mitgliedern eines Einkäuferverbands durch, zu einem allgemeinen Bauteil und zu Ersatzmotoren, und sagen selbst, dass bei Verallgemeinerungen für die Praxis Vorsicht geboten ist („caution must be exercised in making management practice generalizations“). Ihre Effekte waren für Gewinne schwächer als für Verluste, und die Rücklaufquote der zweiten Studie lag bei einem Drittel. Eggert und Ulaga (2002)² befragten Einkaufsverantwortliche in einem einzigen Land zu einem einzigen Zeitpunkt; ihr Modell beschreibt daher, wie die Antworten zusammenhängen, nicht eine über die Zeit beobachtete Abfolge.

Nach der Lesart dieses Leitfadens lassen sich zwei Dinge mit einiger Zuversicht auf Software übertragen: Der Wert wird in der Nutzung beurteilt und sollte auf der Ebene der Folgen angegeben werden, und ein Käufer gewichtet einen angegebenen Wertzuwachs geringer als eine gleich große Preisänderung. Weniger sicher ist die Ursache: Die Autoren führen das geringere Gewicht auf Zweifel an der Realisierung

des Werts zurück, doch die Garantien, die diesen Zweifel beseitigen sollten, hoben den Abstand zwischen Wert und Preis nicht auf. Ob der Anreiz von 7,5 Prozent, das Scheitern der Garantien oder die Vorliebe für das bisherige Angebot für Abonnements, Einkaufsgremien und Verlängerungen gelten, sagen die Quellen nicht.

 Ende des Beitrags

Referenzen

Zitate stehen in der Sprache des Originals; die deutschen Wiedergaben im Fließtext sind sinngemäß und stammen vom Autor.

- 1** Anderson, J. C., Thomson, J. B. L., & Wynstra, F. (2000). Combining value and price to make purchase decisions in business markets. *International Journal of Research in Marketing*, 17(4), 307–329. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(00\)00029-X](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(00)00029-X)
- 2** Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107–118. <https://doi.org/10.1108/08858620210419754>
- 3** Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>

Zitierweise

Isoglu, S. (2026, 18. Oktober). Was ist der vom Kunden wahrgenommene Wert? Sinan Isoglu.

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-wahrgenommener-wert/>

Online-Fassung:

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-wahrgenommener-wert/>

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

© 2026 Sinan Isoglu · isoglu.com · Alle Rechte vorbehalten