

LEHRBUCH

Christian Homburg

Marketing- management

Strategie – Instrumente –
Umsetzung – Unternehmensführung

7. Auflage

MOREMEDIA 



Springer Gabler

Marketingmanagement

Christian Homburg

Marketingmanagement

Strategie – Instrumente – Umsetzung –
Unternehmensführung

7., überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Christian Homburg
LS Business-to-Business Marketing, Sales &
Pricing, Universität Mannheim
Mannheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-29635-3 ISBN 978-3-658-29636-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29636-0>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2003, 2006, 2009, 2012, 2015, 2017, 2020

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

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Barbara Roscher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für meine liebe Frau Larisa

Vorwort zur siebten Auflage

Die sechste Auflage des Lehrbuchs Marketingmanagement wurde, wie bereits auch die ersten fünf Auflagen, sehr positiv von Studierenden, Dozenten und Praktikern aufgenommen. Die direkten Leserreaktionen waren sehr erfreulich und bestätigen mich in meinem Ansatz, ein umfassendes und integratives Lehrbuch herauszugeben. Das rasche Voranschreiten der marketingbezogenen Forschung sowie die zahlreichen Anregungen der Leserschaft, insbesondere der Studierenden, haben mich dazu veranlasst, das Lehrbuch Marketingmanagement zu aktualisieren und zu überarbeiten.

Analog zu den vorherigen Auflagen richtet sich auch die siebte Auflage an Studierende und Dozenten der Disziplin Marketing. Ich möchte eine Basis für eine theoretisch fundierte und dennoch praxisnahe akademische Marketingausbildung liefern. Eine weitere Zielgruppe sind Praktiker, die in Unternehmen Verantwortung für Marketingentscheidungen tragen. Dieser Zielgruppe möchte ich auch in Zukunft einen Zugang zu systematischen Mechanismen der Entscheidungsfindung bieten.

In der siebten Auflage führe ich das bewährte Konzept der vorherigen Auflagen weiter: Ich kombiniere eine hohe Systematik der Darstellung mit internationaler Orientierung, Umsetzungsorientierung und analytischer Orientierung. Die Struktur der sieben Perspektiven des Marketing und die entsprechenden Teile des Buches wurden beibehalten.

Die Verbesserungen im Rahmen der siebten Auflage sind vor allem inhaltlicher Natur. Alle Kapitel und Fallbeispiele aus der Praxis wurden vollständig aktualisiert sowie umfangreich überarbeitet. Dabei wurde der aktuelle Stand der Forschung berücksichtigt und damit der Überblick über nationale und internationale Forschungsergebnisse weiter ausgebaut. Besonderheiten im Marketing, die aus der Omnipräsenz der Digitalisierung resultieren, wurden in allen Kapiteln eingearbeitet. So wurde der Einfluss digitaler Möglichkeiten auf alle Facetten des Marketingmix übertragen und die zunehmende Relevanz von E-Commerce-Aktivitäten herausgearbeitet. Ferner wurde bei der Konzeption der siebten Auflage besonderes Augenmerk auf das heutige agile Marktumfeld und dessen Besonderheiten gelegt.

Zuletzt verbleibt die angenehme Pflicht, denjenigen Dank auszusprechen, die mich bei der Entstehung dieser siebten Auflage maßgeblich unterstützt haben. Ausdrücklich danken möchte ich **Stephan Mettler, M. Sc.** und **Robin Wagner-Fabisch, M. Sc.**, die mit großem Engagement einen wesentlichen Beitrag zur Entstehung dieser Auflage geleistet haben. Ich bedanke mich zudem herzlich bei den folgenden Doktoranden: Boas Bamberger, M. Sc., Aline Lanzrath, M. Sc., Theresa Morguet, M. Sc., Kim Riede, M. Sc., Robin-Christopher Ruhnau, M. Sc., Moritz Tischer, M. Sc. und Kateryna Ukrainets, M. Sc.. Zuletzt danke ich allen beteiligten studentischen Hilfskräften. Sie alle haben sich große Verdienste um dieses Buch erworben.

Mannheim
im Mai 2020

Christian Homburg

Vorwort zur ersten Auflage

Das Fach Marketing kann auf eine rasante und größtenteils erfolgreiche Entwicklung zurückblicken. In der Hochschullandschaft hat sich Marketing als eines der zentralen Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre etabliert. In der Unternehmenspraxis ist über die letzten Jahrzehnte hinweg ein kontinuierlicher Bedeutungszuwachs des Marketing zu verzeichnen. Auch kann festgestellt werden, dass viele Marketingentscheidungen in Unternehmen heute systematischer gefällt werden als in der Vergangenheit.

Am Ausgangspunkt unserer Entscheidung, ein neues Marketinglehrbuch zu schreiben, stand die Frage, ob die Zeit der integrativen Marketinglehrbücher (der Bücher also, die versuchen, alle Facetten des Marketing abzudecken) nicht bereits vorbei sei. Angesichts des enormen Wissenszuwachses im Marketing könnte man in der Tat die These vertreten, dass sich Lehrbücher darauf konzentrieren sollten, einzelne Teilgebiete des Marketing (Produktpolitik, Preispolitik, Marktforschung usw.) detailliert darzustellen. Unsere Entscheidung, dennoch ein neues umfassendes Buch vorzulegen, basiert auf unserer Überzeugung, dass mit der zunehmenden Fragmentierung unseres Faches vielfältige Probleme verbunden sind. Insbesondere verstellt die Spezialisierung auf einzelne Marketinginstrumente den Blick auf das gesamte Marketingkonzept sowie auf die Wechselwirkungen innerhalb des Marketing.

Wer ein derart großes Projekt angeht, bekommt viele Ratschläge – allesamt gut gemeint. Es war für uns interessant zu beobachten, wie sich die Ratschläge in der mehr als 5-jährigen Entstehungsgeschichte dieses Buches veränderten. Prozessorientiert sollte es sein, das neue Buch, so sagte man uns in der frühen Entstehungsphase häufig. Es war die große Zeit des „Reengineering“, man sprach damals viel über Prozesse. Heftiger wurden die Ratschläge dann in der allgemeinen Interneteuphorie. Man empfahl uns, das Buch vollständig um „neue Geschäftsmodelle“ herum zu strukturieren: Marketing für Access Provider, Marketing für Content Provider, ... und überhaupt, müsse man nicht die Preispolitik völlig neu konzipieren, wo doch in der New Economy das Meiste umsonst sei, und die Anbieter ihr Geld über die Nutzung und Weitergabe von Kundendaten sowie Bannerwerbung aber nicht mehr über den Verkauf ihrer Produkte verdienten?

Wir erwähnen diese Ratschläge, um auf ein grundsätzliches Problem hinzuweisen: Vielerorts, in Unternehmen aber auch im Hochschulbereich, postuliert man heute sehr schnell, dass die Dinge sich grundsätzlich geändert hätten. Der Begriff „Paradigmenwechsel“ wird inflationär verwendet. In diesem Zusammenhang werden häufig existierende Konzepte unreflektiert verworfen und als überholt bezeichnet. Wir sind bei der Erstellung des vorliegenden Buches diesem Zeitgeist nicht gefolgt. Insbesondere haben wir uns nicht einem Zwang unterworfen, etwas völlig Neues zu kreieren. Die mittlerweile klassischen Marketing-Lehrbücher der „ersten Stunde“, wie die von *Kotler, Meffert und Nieschlag/Dichtl/Hörschgen*, haben über Jahrzehnte hinweg die akademische Marketingausbildung sowie das Marketing in der Unternehmenspraxis nachhaltig geprägt. Die in diesen Büchern dargestellten Konzepte haben den Test der Zeit bestanden und sollten nicht vorschnell und undifferenziert als überholt abgetan werden. Uns geht es mit dem vorliegenden Lehrbuch darum, die durch die klassischen Werke geschaffene Basis gezielt weiterzuentwickeln. Diese Weiterentwicklung erfolgt an Hand mehrerer Linien:

- Notwendig ist insbesondere eine stärkere **internationale Orientierung** von Marketing-Lehrbüchern deutscher Provenienz. Wir haben darauf geachtet, internationale Literatur (insbesondere aus dem angloamerikanischen Raum) in angemessener Form einzuarbeiten. Auf diese Weise soll dem Leser ein Zugang zur internationalen Literatur vermittelt werden. Dies soll aber nicht zu einer neuen Form der Einseitigkeit führen: Auch die deutsche Marketingforschung, die unseres Erachtens viele bedeutende Konzepte und Erkenntnisse hervorgebracht hat, soll angemessen berücksichtigt werden.
- Die **marktorientierte Unternehmensführung** wird in diesem Buch explizit auf der Basis neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse behandelt. Die Forderung, dass eine fundierte Marketingausbildung auch derartige Aspekte beinhalten sollte, ist keineswegs neu. Allerdings wird dieses Thema in existierenden Lehrbüchern, zumindest soweit wir sie überblicken, (wenn überhaupt) nur am Rande gestreift.
- Dieses Buch ist durch eine starke **Umsetzungsorientierung** geprägt. Es ist mittlerweile hinreichend bekannt, dass viele gut durchdachte Marketingkonzepte an umsetzungsbezogenen Barrieren im Unternehmen scheitern. Eine häufige Kritik an der akademischen Marketingausbildung bezieht sich auf die weit reichende Vernachlässigung von Umsetzungsaspekten. Wir tragen dieser Kritik zum einen durch eine starke Gewichtung von Aspekten der Marketingorganisation, des Marketing-controlling sowie (was in Marketinglehrbüchern zumeist vernachlässigt wird) der Personalführung im Marketing Rechnung. Zum anderen werden umsetzungsbezogene Aspekte an den verschiedensten Stellen des Buches immer wieder aufgegriffen. Unser Anliegen ist es in diesem Zusammenhang insbesondere, den Leser, der eine akademische Marketingausbildung durchläuft, für Umsetzungsprobleme zu sensibilisieren und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Ein Beitrag zur Umsetzungsorientierung liegt auch darin, dass wir im Rahmen der umsetzungsbezogenen Diskussion der Tatsache Rechnung tragen, dass Marketing und **Vertrieb** in Unternehmen häufig separate Funktionsbereiche darstellen. In vielen Marketinglehrbüchern erfährt

der Vertrieb eine eher stiefmütterliche Behandlung, die seiner praktischen Bedeutung nicht gerecht wird.

- Darüber hinaus haben wir dem Buch eine **analytische Orientierung** zugrunde gelegt. Unsere Ausführungen sollen dem Leser Möglichkeiten der systematischen Analyse von Marketingphänomenen und -entscheidungen aufzeigen. Hierbei spielen quantitative Modelle eine gewisse Rolle. Den Begriff „analytische Orientierung“ verstehen wir als Gegensatz zu einer primär deskriptiven Orientierung, im Rahmen derer es im Wesentlichen darum geht, möglichst viele Gestaltungsvarianten von Marketingaktivitäten zu beschreiben. Die Realisierung dieser analytischen Orientierung basiert auf der Überzeugung, dass der langfristige Nutzen einer akademischen Marketingausbildung durch die Vermittlung analytischer Ansätze, die zu einer hohen Präzision der Problemformulierung und Gedankenführung zwingen, nachhaltig gesteigert wird.
- Besonderen Wert haben wir auf eine hohe **Systematik der Darstellung** gelegt. Wir beschränken uns nicht auf eine lineare Aufzählung von Konzepten, sondern zeigen dem Leser (unter anderem anhand zahlreicher Übersichtsgraphiken) auf, wie die dargestellten Konzepte und Methoden zueinander in Beziehung stehen. Angesichts der Vielfalt der behandelten Themen ist es von besonderer Bedeutung, dass der Leser den „roten Faden“ nicht verliert. Dies wird unter anderem auch durch gezielte Querverweise zwischen den einzelnen Kapiteln und Teilen des Buches gewährleistet. Ein „Stand Alone-Charakter“ der einzelnen Teile sollte unbedingt verhindert werden.

Das Buch wendet sich an Studenten und Dozenten, die sich mit Marketing befassen. Es soll eine Basis liefern für eine theoretisch fundierte und dennoch praxisnahe akademische Marketingausbildung. Praktikern, die in Unternehmen Verantwortung für Marketingentscheidungen tragen, soll das Buch einen Zugang zu systematischen Mechanismen der Entscheidungsfindung bieten.

Es verbleibt die angenehme Pflicht, denjenigen Dank zu sagen, die uns bei der Entstehung dieses Buches maßgeblich unterstützt haben. Wir danken insbesondere Frau Larissa Aragón Castro, MBA, Herrn Dr. Jan Becker, Herrn Dr. Nikolas Beutin, Herrn Dipl.-Ökonom Matthias Bucerius, Frau Beatrix Dietz, M.A., Frau Dipl.-Kffr. Petra Ehemann, Herrn Dipl.-Kfm. Tim Siu-Lung Fargel, Herrn Dipl.-Kfm. Andreas Fürst, Frau Dr. Annette Giering, Herrn Dipl.-Kfm. Marko Grozdanovic, Herrn Dr. Ove Jensen, Herrn Dr. Jan-Thido Karlshaus, Frau Dr. Nicole Koschate, Frau Dipl.-Kffr. Jutta Kuhn, Herrn Dr. Christian Pflessner, Herrn Dipl.-Wirtsch.-Ing. Markus Richter, Herrn Dr. Heiko Schäfer, Herrn Dipl.-Kfm. Bernhard Schenkel, Herrn Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hansjörg Stephan sowie Frau Dr. Ruth Stock für ihre Unterstützung im Rahmen der Entstehung dieses Buches. Weiterhin danken wir den studentischen Hilfskräften Daniel Blum, Ulrich Duka, Alesja Dzuba, Kerstin Maché, Isabel Martin, Christina Schuch, Christian Stark, Dirk Totzek sowie Matthias Ziemer. Sie alle haben sich große Verdienste um dieses Buch erworben.

Mannheim
im Dezember 2002

Christian Homburg
Harley Krohmer

Inhaltsübersicht

1 Einleitung	1
Teil I Theoretische Perspektive	
2 Das Verhalten der Konsumenten	25
3 Das Kaufverhalten organisationaler Kunden	153
4 Das Verhalten der Unternehmen	191
5 Das Verhalten der Wettbewerber	239
Teil II Informationsbezogene Perspektive	
6 Grundlagen und Prozess der Marktforschung	269
7 Datenanalyse und -interpretation	353
Teil III Strategische Perspektive	
8 Grundlagen des strategischen Marketing	467
9 Analyse der strategischen Ausgangssituation	503
10 Formulierung, Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien	543
Teil IV Instrumentelle Perspektive	
11 Produktpolitik	597
12 Preispolitik	721
13 Kommunikationspolitik	825
14 Vertriebspolitik	939

15 Integrative analytische Betrachtung des Marketingmix	1007
16 Einsatz des Marketingmix im Kundenbeziehungsmanagement	1021
Teil V Institutionelle Perspektive: Marketing im speziellen Kontext	
17 Dienstleistungsmarketing	1053
18 Handelsmarketing	1095
19 Business-to-Business-Marketing	1141
20 Internationales Marketing	1179
Teil VI Implementationsbezogene Perspektive	
21 Marketing- und Vertriebsorganisation	1235
22 Informationssysteme in Marketing und Vertrieb	1275
23 Marketing- und Vertriebscontrolling	1299
24 Personalmanagement in Marketing und Vertrieb	1337
Teil VII Führungsbezogene Perspektive: Marktorientierte Unternehmensführung	
25 Marktorientierung der Unternehmenskultur und der Führungssysteme	1391
26 Marktorientierung in verschiedenen Unternehmensbereichen	1425
27 Gestaltung von Veränderungsprozessen zur Steigerung der Marktorientierung	1449
Stichwortverzeichnis	1459

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Märkte als Bezugs- und Zielobjekte des Marketing	1
1.2 Zum Verständnis des Marketingbegriffs	6
1.3 Die sieben Perspektiven des Marketing	10
1.4 Ausrichtung des vorliegenden Buches	16
Literatur	19
Teil I Theoretische Perspektive	
2 Das Verhalten der Konsumenten	25
2.1 Zentrale Konstrukte zur Erklärung des Konsumentenverhaltens	28
2.1.1 Aktivierung	28
2.1.2 Motivation	31
2.1.3 Emotion	36
2.1.4 Involvement	39
2.1.5 Einstellung	41
2.1.6 Kundenzufriedenheit	46
2.1.7 Werte und Lebensstil	49
2.1.8 Umfeldfaktoren	54
2.2 Informationsverarbeitung	57
2.2.1 Überblick	57
2.2.2 Grundlegende Theorien	60
2.2.2.1 Informationsökonomie	60
2.2.2.2 Dissonanztheorie, Kontrasttheorie und Assimilations-Kontrasttheorie	64
2.2.2.3 Zweiprozessmodelle: Elaboration Likelihood Model und Heuristic Systematic Model	67
2.2.2.4 Theorien zum Einfluss von Emotionen auf die Informationsverarbeitung	72
2.2.2.5 Lerntheorien	75

2.2.3	Betrachtung der einzelnen Facetten der Informationsverarbeitung	78
2.2.3.1	Informationssuche	78
2.2.3.2	Informationsaufnahme	86
2.2.3.3	Informationsbeurteilung	90
2.2.3.3.1	Grundlagen	90
2.2.3.3.2	Merkmale des Senders/der Quelle der Information als Einflussgrößen der Informationsbeurteilung	91
2.2.3.3.3	Merkmale der Botschaft als Einflussgrößen der Informationsbeurteilung	92
2.2.3.3.4	Merkmale des Empfängers als Einflussfaktoren der Informationsbeurteilung	100
2.2.3.3.5	Merkmale des Umfelds als Einflussfaktoren der Informationsbeurteilung	105
2.2.3.4	Informationsspeicherung	105
2.2.3.5	Informationsabruf	108
2.3	Kaufentscheidung	112
2.3.1	Grundlagen zur Kaufentscheidung	112
2.3.1.1	Das Stufenmodell der Kaufentscheidung	112
2.3.1.2	Typologisierung von Kaufentscheidungen	114
2.3.1.3	Einstellungen als zentrale Einflussgrößen der Kaufentscheidung	115
2.3.1.4	Abbildung wiederkehrender Kaufentscheidungen durch das Markov-Modell	116
2.3.2	Theorien zur Kaufentscheidung	119
2.3.2.1	Nutzenorientierte Auswahlmodelle	119
2.3.2.1.1	Modelle der Mikroökonomie	120
2.3.2.1.2	Modelle der mathematischen Psychologie	121
2.3.2.1.3	Entscheidungsheuristiken	130
2.3.2.2	Psychologische und sozialpsychologische Theorien	131
Literatur		135
3	Das Kaufverhalten organisationaler Kunden	153
3.1	Phänomenbeschreibung	154
3.1.1	Die Akteure	156
3.1.2	Der Prozess	160
3.1.3	Die Kriterien	166
3.2	Theoretische Erklärungsansätze	170
3.2.1	Strukturmodelle	171
3.2.2	Interaktionsansätze	173
3.2.3	Der Geschäftsbeziehungsansatz	176

3.3 Zentrale Einflussgrößen	180
Literatur	186
4 Das Verhalten der Unternehmen	191
4.1 Entscheidungstheorie	192
4.1.1 Grundlegende Parameter von Entscheidungsproblemen	192
4.1.2 Entscheidungen bei Ungewissheit	195
4.1.2.1 Entscheidungen bei Unsicherheit	198
4.1.2.2 Entscheidungen bei Risiko	200
4.1.3 Klassische Optimierungsmodelle: Operations Research	203
4.2 Organisationstheoretische Erklärungsansätze	208
4.2.1 Ursprünge der Organisationstheorie	209
4.2.2 Neuere Ansätze	213
4.2.2.1 Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie und verwandte Ansätze	214
4.2.2.2 Systemtheoretische Ansätze	217
4.2.2.3 Situativer Ansatz	220
4.2.2.4 Institutionenökonomische Ansätze	225
Literatur	230
5 Das Verhalten der Wettbewerber	239
5.1 Industrieökonomische Erklärungsansätze	240
5.2 Spieltheoretische Erklärungsansätze	250
Literatur	260

Teil II Informationsbezogene Perspektive

6 Grundlagen und Prozess der Marktforschung	269
6.1 Grundlagen der Marktforschung	270
6.1.1 Bedeutung der Marktforschung im 21. Jahrhundert	272
6.1.2 Prozess der Marktforschung	274
6.1.3 Gütekriterien der Marktforschung	277
6.2 Problemformulierung und Untersuchungsdesign	281
6.3 Bestimmung des Durchführenden	283
6.4 Festlegung der Datenerhebungsmethode	285
6.4.1 Überblick	285
6.4.2 Erhebung von Primärdaten	286
6.4.2.1 Methoden der Befragung	286
6.4.2.2 Beobachtung	293
6.4.2.3 Experiment und Panel	302
6.4.3 Verwendung von Sekundärdaten	319
6.5 Stichprobenauswahl	323

6.6	Gestaltung des Erhebungsinstrumentes	332
6.6.1	Grundlegende Aspekte zur Skalierung	332
6.6.2	Vorgehensweise bei der Erstellung eines standardisierten Fragebogens	334
6.7	Editierung und Kodierung von Daten	343
	Literatur	346
7	Datenanalyse und -interpretation	353
7.1	Uni- und bivariate Verfahren	355
7.1.1	Univariante deskriptive Verfahren	356
7.1.2	Bivariate deskriptive Verfahren	361
7.1.2.1	Kreuztabellierung	361
7.1.2.2	Korrelationsanalyse	362
7.1.2.3	Bivariate Regressionsanalyse	363
7.1.3	Univariante induktive Verfahren	369
7.1.4	Bivariate induktive Verfahren	378
7.2	Multivariate Verfahren	386
7.2.1	Verfahren der Interdependenzanalyse	388
7.2.1.1	Faktorenanalyse	388
7.2.1.2	Multidimensionale Skalierung	398
7.2.1.3	Clusteranalyse	401
7.2.2	Verfahren der Dependenzanalyse	410
7.2.2.1	Multiple Regressionsanalyse	410
7.2.2.2	Prognoseverfahren	418
7.2.2.3	Kausalanalyse	423
7.2.2.4	Varianzanalyse	431
7.2.2.5	Multiple Diskriminanzanalyse	436
7.2.2.6	Conjoint-Analyse	440
7.3	Maschinelles Lernen zur Analyse großer Datenmengen	453
7.3.1	Überwachtes Lernen	455
7.3.2	Unüberwachtes Lernen	457
7.3.3	Verstärkungslernen	457
	Literatur	458

Teil III Strategische Perspektive

8	Grundlagen des strategischen Marketing	467
8.1	Grundlagen zum Begriff der Marketingstrategie	468
8.2	Grundlagen der strategischen Erfolgsfaktorenforschung	476
8.2.1	Das PIMS-Projekt	476
8.2.1.1	Grundlagen und Ergebnisse der PIMS-Forschung	476
8.2.1.2	Kritische Beurteilung des PIMS-Projektes	477

8.2.2	Das Erfahrungskurvenmodell.	478
8.2.2.1	Grundlagen des Erfahrungskurvenmodells	478
8.2.2.2	Kritische Beurteilung des Erfahrungskurvenmodells	482
8.2.3	Das Lebenszyklusmodell	485
8.2.3.1	Grundlagen des Lebenszyklusmodells	485
8.2.3.2	Kritische Beurteilung des Lebenszyklusmodells.	486
8.2.4	Weiterentwicklungen der Erfolgsfaktorenforschung	492
8.3	Prozess der Strategieentwicklung im Marketing	494
Literatur.	498
9	Analyse der strategischen Ausgangssituation.	503
9.1	Inhalte und zentrale Methoden im Überblick	504
9.2	Analyse der globalen Unternehmensumwelt	506
9.2.1	Leitfragen	506
9.2.2	Ausgewählte Methoden	510
9.3	Marktanalyse	515
9.3.1	Leitfragen	515
9.3.2	Ausgewählte Methoden	518
9.4	Unternehmensanalyse	529
9.4.1	Leitfragen	529
9.4.2	Ausgewählte Methoden	531
Literatur.	537
10	Formulierung, Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien	543
10.1	Leitfragen zur Formulierung von Marketingstrategien	545
10.1.1	Leitfragen zu strategischen Marketingzielen und Zielgruppen der Marketingstrategie.	545
10.1.2	Strategische Leitfragen zum Kundennutzen und zur Positionierung gegenüber dem Wettbewerb.	547
10.1.3	Strategische Leitfragen zur Innovationsorientierung.	555
10.1.4	Strategische Leitfragen zum Kundenbeziehungsmanagement.	560
10.1.5	Strategische Leitfragen zum Wettbewerbs- und Kooperationsverhalte	565
10.1.6	Strategische Leitfragen zur grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix.	570
10.2	Unterstützende Konzepte für die Formulierung von Marketingstrategien	573
10.3	Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien	581
10.3.1	Kriterien zur Bewertung von Marketingstrategien.	581
10.3.2	Auswahl von Marketingstrategien	584
Literatur.	586

Teil IV Instrumentelle Perspektive

11 Produktpolitik	597
11.1 Konzeptionelle Grundlagen der Produktpolitik	599
11.2 Innovationsmanagement	606
11.2.1 Grundlagen des Innovationsmanagements	606
11.2.2 Ideengewinnung und -konkretisierung	609
11.2.2.1 Methoden der Ideengewinnung	609
11.2.2.2 Methoden der Ideenkonkretisierung	614
11.2.3 Konzeptdefinition	621
11.2.4 Konzeptbewertung und -selektion	621
11.2.4.1 Checklisten und Scoringmodelle	622
11.2.4.2 Konzepttests	623
11.2.4.3 Testmärkte und Testmarktsimulatoren	623
11.2.4.3.1 Grundlagen zu Testmärkten und Testmarktsimulatoren	623
11.2.4.3.2 Das ASSESSOR-Modell	626
11.2.4.3.3 Virtual Reality zur Absatzprognose von Gebrauchsgütern	634
11.2.4.4 Wirtschaftlichkeitsanalyse (Investitionsrechnung)	638
11.2.5 Markteinführung neuer Produkte	641
11.2.5.1 Grundlagen und Modelle zu Adoptions- und Diffusionsprozessen	641
11.2.5.2 Entwicklung einer Markteinführungsstrategie	649
11.2.6 Phasenübergreifende Ansätze zum Management des Innovationsprozesses	654
11.3 Management etablierter Produkte	660
11.3.1 Grundlegende Strukturentscheidungen im Hinblick auf das Produktprogramm	661
11.3.2 Veränderung und Ausweitung des Produktprogramms	662
11.3.3 Gestaltung der Verbundenheit innerhalb des Produktprogramms	668
11.3.4 Reduktion des Produktprogramms	670
11.3.5 Komplexitätskosten als Einflussgrößen von Produktprogrammentscheidungen	672
11.4 Markenmanagement	675
11.4.1 Grundlagen zum Markenkonzept	675
11.4.2 Entscheidungsfelder des Markenmanagements	679
11.4.2.1 Markenstrategie	679
11.4.2.1.1 Markenreichweite	679
11.4.2.1.2 Markenpositionierung	681
11.4.2.1.3 Markenarchitektur	685

11.4.2.2 Markenauftritt	691
11.4.2.3 Markenkontrolle.	694
Literatur.	704
12 Preispolitik.	721
12.1 Konzeptionelle Grundlagen der Preispolitik	723
12.2 Theoretische Grundlagen der Preispolitik	732
12.2.1 Konzepte der klassischen Preistheorie.	733
12.2.1.1 Preis und Marktform	733
12.2.1.2 Die Preis-Absatz-Funktion	733
12.2.1.2.1 Individuelle Preis-Absatz-Funktionen als Ausgangspunkt	734
12.2.1.2.2 Grundlegende Formen der Preis-Absatz-Funktion	736
12.2.1.2.3 Charakterisierung von Preis-Absatz-Funktionen durch Preiselastizitäten	740
12.2.1.2.4 Dynamische Preis-Absatz-Funktionen	745
12.2.1.2.5 Empirische Bestimmung der Preis-Absatz-Funktion	747
12.2.2 Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen der Preispolitik	758
12.2.2.1 Unterschiede zur klassischen Preistheorie.	758
12.2.2.2 Zentrale Konzepte der verhaltenswissenschaftlichen Preisforschung	761
12.2.2.2.1 Preisinformationsaufnahme	762
12.2.2.2.2 Preisinformationsbeurteilung	765
12.2.2.2.3 Preisinformationsspeicherung.	771
12.2.2.2.4 Ausgabe- und Produktnutzungsverhalten	773
12.3 Ansatzpunkte zur Preisbestimmung.	775
12.3.1 Nachfrageorientierte Preisbestimmung	777
12.3.1.1 Preisbestimmung bei expliziter Verwendung der Preis-Absatz-Funktion.	778
12.3.1.2 Preisdifferenzierung.	781
12.3.1.2.1 Konzeptionelle Grundlagen	781
12.3.1.2.2 Implementationsformen und Umsetzungsaspekte der Preisdifferenzierung	785
12.3.1.3 Sonderpreisaktionen	793
12.3.1.4 Nutzenorientierte Preisbestimmung.	798
12.3.1.5 Beeinflussung der Referenzpreise	798
12.3.1.6 Preisbildung im Rahmen von Auktionen und Reversed Pricing	800
12.3.1.7 Preissetzung im digitalen Umfeld	801

12.3.1.7.1 Gestiegene Preistransparenz	802
12.3.1.7.2 Dynamische Preissetzung	802
12.3.1.7.3 Individuelle Preissetzung	803
12.3.2 Kostenorientierte Preisbestimmung	804
12.3.3 Wettbewerbsorientierte Preisbestimmung	806
Literatur	815
13 Kommunikationspolitik	825
13.1 Grundlagen der Kommunikationspolitik	827
13.2 Ziele und Zielgruppen der Kommunikation	829
13.3 Budgetierung und Budgetallokation	832
13.3.1 Budgetierung	833
13.3.1.1 Heuristische Methoden	833
13.3.1.2 Analytische Ansätze der Budgetierung	835
13.3.1.2.1 Statische Analyseansätze	835
13.3.1.2.2 Dynamische Analyseansätze	844
13.3.2 Budgetallokation	847
13.4 Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen	855
13.4.1 Printwerbung	857
13.4.2 Fernseh- und Kinowerbung	869
13.4.3 Radiowerbung	874
13.4.4 Außenwerbung	876
13.4.5 Social Media Marketing	878
13.4.6 Online-Werbung	888
13.4.7 Mobile Marketing	891
13.4.8 Direktmarketing	894
13.4.9 Verkaufsförderung	898
13.4.10 Public Relations	900
13.4.11 Messen	903
13.4.12 Events	907
13.4.13 Corporate Identity	909
13.4.14 Sponsoring	911
13.4.15 Product Placement	914
13.5 Kontrolle der Kommunikationswirkung	915
Literatur	924
14 Vertriebspolitik	939
14.1 Grundbegriffe und Überblick	940
14.2 Gestaltung des Vertriebssystems	942
14.2.1 Auswahl der Vertriebsorgane	942
14.2.2 Gestaltung der Vertriebswege	949

14.2.2.1 Grundlegende Gegenüberstellung direkter und indirekter Vertriebswege	949
14.2.2.2 Länge eines Vertriebsweges	953
14.2.2.3 Breite eines Vertriebsweges	955
14.2.3 Breite des Vertriebssystems	957
14.3 Gestaltung der Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts	961
14.3.1 Kooperation	961
14.3.2 Beeinflussung der Machtverteilung	966
14.3.3 Konfliktbewältigung	968
14.3.4 Gestaltung der vertraglichen Beziehungen	971
14.4 Gestaltung der Verkaufsaktivitäten	973
14.4.1 Gestaltung des Kundenkontaktes als Ausgangspunkt der Verkaufsaktivitäten	973
14.4.2 Der persönliche Verkauf	976
14.5 Vertriebslogistik	985
14.5.1 Grundlagen der Vertriebslogistik	985
14.5.2 Entscheidungen über die Standorte der Fertigwarenlager	988
14.5.3 Entscheidungen über Lagerhaltung, Kommissionierung und Verpackung	991
14.5.4 Transportentscheidungen	997
Literatur	998
15 Integrative analytische Betrachtung des Marketingmix	1007
15.1 Interaktionseffekte im Marketingmix	1008
15.1.1 Begriffliche Grundlagen zu Interaktionseffekten	1008
15.1.2 Analyse des Wirkungsverbunds von Marketinginstrumenten	1010
15.1.3 Analyse von Ausstrahlungseffekten	1014
15.2 Ansätze zur Optimierung des Marketingmix	1017
Literatur	1020
16 Einsatz des Marketingmix im Kundenbeziehungsmanagement	1021
16.1 Ansatzpunkte des Kundenbeziehungsmanagements innerhalb einzelner Bereiche des Marketingmix	1022
16.2 Kundenclubs als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements	1024
16.3 Kundenkarten als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements	1025
16.4 Beschwerdemanagement als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements	1027
16.5 Cross-Selling als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements	1032
16.6 Kundenrückgewinnung als Instrument des Kundenbeziehungs managements	1034
16.7 Kundenbindungsmanagement im Web 2.0	1039
Literatur	1045

Teil V Institutionelle Perspektive: Marketing im speziellen Kontext

17 Dienstleistungsmarketing	1053
17.1 Grundlagen des Dienstleistungsmarketing	1055
17.2 Dienstleistungsqualität	1059
17.2.1 Dimensionen der Dienstleistungsqualität	1059
17.2.2 Ansätze zum Management der Dienstleistungsqualität	1063
17.2.2.1 Messung der Dienstleistungsqualität	1065
17.2.2.2 Analyse der Dienstleistungsqualität	1067
17.2.2.3 Beeinflussung der Dienstleistungsqualität	1071
17.3 Marketingstrategische Besonderheiten von Dienstleistungen	1074
17.4 Instrumentelle Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing	1076
17.4.1 Besonderheiten im Hinblick auf klassische Komponenten des Marketingmix	1077
17.4.2 Besonderheiten im Hinblick auf zusätzliche Komponenten des Marketingmix	1083
Literatur	1088
18 Handelsmarketing	1095
18.1 Grundlagen des Handelsmarketing	1096
18.2 Instrumentelle Besonderheiten des Handelsmarketing	1106
18.2.1 Besonderheiten im Hinblick auf klassische Komponenten des Marketingmix	1106
18.2.1.1 Produktpolitik	1106
18.2.1.1.1 Sortimentsgestaltung	1107
18.2.1.1.2 Dienstleistungsgestaltung	1109
18.2.1.1.3 Markenmanagement	1111
18.2.1.2 Preispolitik	1114
18.2.1.3 Kommunikationspolitik	1117
18.2.1.4 Vertriebspolitik	1120
18.2.2 Besonderheiten im Hinblick auf zusätzliche Komponenten des Marketingmix	1124
Literatur	1132
19 Business-to-Business-Marketing	1141
19.1 Grundlagen des Business-to-Business-Marketing	1142
19.2 Strategische Besonderheiten	1152
19.3 Instrumentelle Besonderheiten	1156
19.3.1 Besonderheiten in der Produktpolitik	1156
19.3.2 Besonderheiten in der Preispolitik	1160
19.3.3 Besonderheiten in der Kommunikationspolitik	1164
19.3.4 Besonderheiten in der Vertriebspolitik	1166
19.3.5 Besonderheiten des Kundenbeziehungsmanagements	1168
Literatur	1172

20 Internationales Marketing	1179
20.1 Grundlagen des internationalen Marketing	1180
20.1.1 Das internationale Marktumfeld	1182
20.1.2 Besonderheiten des Kaufverhaltens im internationalen Kontext.....	1187
20.1.3 Theoretische Grundlagen des internationalen Marketing	1192
20.2 Besonderheiten der internationalen Marktforschung.....	1196
20.3 Besonderheiten der internationalen Marketingstrategie	1201
20.4 Instrumentelle Besonderheiten des internationalen Marketing	1210
20.4.1 Produktpolitik.....	1210
20.4.2 Preispolitik.....	1213
20.4.3 Kommunikationspolitik	1219
20.4.4 Vertriebspolitik.....	1220
Literatur.....	1225

Teil VI Implementationsbezogene Perspektive

21 Marketing- und Vertriebsorganisation	1235
21.1 Aspekte der Spezialisierung.....	1236
21.1.1 Grundlagen zur Spezialisierung des Unternehmens	1237
21.1.2 Kombination mehrerer Spezialisierungsarten	1240
21.1.3 Entwicklungen zur kundenorientierten Spezialisierung	1243
21.1.4 Spezialisierung innerhalb der Marketing- und Vertriebsbereiche	1247
21.2 Aspekte der Koordination	1252
21.2.1 Koordination durch Aufbauorganisation	1252
21.2.1.1 Produktmanagement und Category Management	1254
21.2.1.2 Key Account Management und Kundensegmentmanagement.....	1257
21.2.1.3 Marketing- und Vertriebsteams	1262
21.2.2 Koordination durch Ablauforganisation.....	1265
Literatur.....	1271
22 Informationssysteme in Marketing und Vertrieb.....	1275
22.1 Grundlagen.....	1276
22.1.1 Anforderungen an ein Marketing- und Vertriebsinformationssystem	1278
22.1.2 Aufbau eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems	1280
22.1.3 Informationen als Basis eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems	1283
22.2 Komponenten von Informationssystemen in Marketing und Vertrieb.....	1285
22.2.1 Data Warehouse	1286
22.2.2 Komponenten zur Durchführung von Analysen.....	1287

22.2.2.1 Durchführung von Ad-hoc-Analysen	1287
22.2.2.2 OLAP	1288
22.2.2.3 Data Mining	1289
22.2.3 Komponenten zur Bereitstellung und Nutzung von Informationen in der Marktbearbeitung	1293
22.2.3.1 Komponenten zur Unterstützung von Marketingprozessen	1293
22.2.3.2 Komponenten zur Unterstützung von Vertriebsprozessen	1293
Literatur	1295
23 Marketing- und Vertriebscontrolling	1299
23.1 Grundlagen	1300
23.2 Marketing- und Vertriebsplanung	1302
23.3 Marketing- und Vertriebskontrolle	1307
23.4 Zentrale Analyseinstrumente des Marketing- und Vertriebscontrolling	1311
23.4.1 Die ABC-Analyse	1311
23.4.2 Die Portfolio-Analyse	1314
23.4.3 Instrumente der Kosten- und Erfolgsrechnung	1317
23.4.3.1 Produktvollkosten- und Produktteilkostenrechnung	1318
23.4.3.2 Absatzsegmentrechnung	1320
23.4.3.3 Prozesskostenrechnung	1322
23.4.4 Verfahren der Investitionsrechnung	1326
23.4.5 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	1329
Literatur	1332
24 Personalmanagement in Marketing und Vertrieb	1337
24.1 Personalwesen in Marketing und Vertrieb	1340
24.1.1 Personalplanung in Marketing und Vertrieb	1340
24.1.2 Personalgewinnung in Marketing und Vertrieb	1340
24.1.3 Personalbeurteilung in Marketing und Vertrieb	1355
24.1.4 Personalentwicklung in Marketing und Vertrieb	1359
24.1.5 Personalvergütung in Marketing und Vertrieb	1364
24.1.6 Personalabbau in Marketing und Vertrieb	1369
24.2 Personalführung in Marketing und Vertrieb	1372
24.2.1 Führungsstile	1373
24.2.2 Führungstechniken	1376
Literatur	1379

Teil VII Führungsbezogene Perspektive: Marktorientierte Unternehmensführung

25 Marktorientierung der Unternehmenskultur und der Führungssysteme	1391
25.1 Kundenorientierung der Unternehmenskultur	1393
25.1.1 Konzeptionelle Grundlagen zur Unternehmenskultur	1393
25.1.2 Ein Modell der kundenorientierten Unternehmenskultur	1396
25.2 Kundenorientierung der Führungssysteme	1400
25.2.1 Kundenorientierung des Organisationssystems	1400
25.2.2 Kundenorientierung des Personalmanagementsystems	1403
25.2.3 Kundenorientierung des Informationssystems	1409
25.2.4 Kundenorientierung des Planungssystems	1413
25.2.5 Kundenorientierung des Kontrollsysteams	1415
25.3 Wettbewerbsorientierung	1417
Literatur	1419
26 Marktorientierung in verschiedenen Unternehmensbereichen	1425
26.1 Marktorientierung in der Unternehmensleitung	1427
26.2 Marktorientierung in Forschung und Entwicklung	1429
26.3 Marktorientierung in der Beschaffung	1431
26.4 Marktorientierung im Bereich Operations	1433
26.5 Marktorientierung in Finanzen und Controlling	1436
26.6 Marktorientierung im Personalbereich	1440
26.7 Marktorientierung im IT-Bereich	1441
Literatur	1444
27 Gestaltung von Veränderungsprozessen zur Steigerung der Marktorientierung	1449
Literatur	1456
Stichwortverzeichnis	1459



Einleitung

1

Inhaltsverzeichnis

1.1	Märkte als Bezugs- und Zielobjekte des Marketing	1
1.2	Zum Verständnis des Marketingbegriffs	6
1.3	Die sieben Perspektiven des Marketing	10
1.4	Ausrichtung des vorliegenden Buches	16
	Literatur	19

Lernziele

- Der Leser kann darlegen, wodurch Märkte charakterisiert werden, welche Arten von Märkten es gibt und wie Märkte abgegrenzt werden können.
- Der Leser kennt die historische Entwicklung und die verschiedenen Facetten des Marketingbegriffs.
- Der Leser kann die verschiedenen Perspektiven des Marketing erläutern.
- Der Leser kennt die grundlegende Ausrichtung des vorliegenden Buches.

1.1 Märkte als Bezugs- und Zielobjekte des Marketing

Der Begriff „Marketing“ ist abgeleitet von „market“ (englisch für Markt bzw. vermarkten). Märkte stellen sowohl Bezugsobjekte als auch Zielobjekte des Marketing dar:

- Die Sichtweise von Märkten als **Bezugsobjekte** des Marketing hebt hervor, dass Märkte die Rahmenbedingungen für das Marketing von Unternehmen setzen: Marketing findet auf Märkten statt. Die auf einem Markt auftretenden Kunden, Wettbewerber und sonstigen Akteure prägen in entscheidendem Ausmaß den Handlungsspielraum des Marketing.
- Die Sichtweise von Märkten als **Zielobjekte** des Marketing betont, dass Unternehmen im Rahmen ihrer Marketingaktivitäten anstreben, Märkte zu gestalten und Akteure auf Märkten zu beeinflussen. Im Mittelpunkt steht hier das Bestreben, das Verhalten der Kunden (bzw. der potenziellen Kunden) sowie der Wettbewerber zum Vorteil des eigenen Unternehmens gezielt zu beeinflussen.

Aufgrund der hohen Bedeutung von Märkten für das Marketing werden im Folgenden der Marktbegriff definiert und die Akteure im Marktgeschehen, unterschiedliche Arten von Märkten sowie die Thematik der Abgrenzung des relevanten Marktes dargelegt.

Als **Markt** bezeichnen wir den Ort des Zusammentreffens eines Angebots an Produkten mit der Nachfrage nach diesen Produkten, durch das sich Preise bilden (vgl. Bauer 1989; Engelhardt 1995; Schneider 1995). Das Zusammentreffen kann an einem realen Ort (z. B. Supermarkt, Verkaufsmesse) oder an einem virtuellen Ort (z. B. digitale Plattformen wie Ebay, Amazon, Airbnb etc.) stattfinden.

Das Handeln auf den Märkten wird durch die folgenden Akteure bestimmt:

- Nachfrager,
- Anbieter,
- Vertriebspartner,
- staatliche Einrichtungen und
- Interessenvertretungen.

Die **Nachfrager** treten als Käufer auf dem Markt auf. Aus der Sicht eines Unternehmens sind Nachfrager **Kunden**, wenn sie die Produkte des Unternehmens kaufen bzw. bereits einmal gekauft haben. Nachfrager bzw. Kunden kaufen, um bestimmte Bedürfnisse (und den daraus resultierenden Bedarf) zu befriedigen (vgl. zur Diskussion der Bedürfnisse individueller Nachfrager Abschn. 2.1.2). Ein **Bedürfnis** ist ein vom Nachfrager subjektiv empfundener Mangel, den er beseitigen will. Beispiele hierfür sind die Bedürfnisse nach Nahrung, Kleidung oder Bildung. Im Rahmen eines weiteren Begriffsverständnisses kann man den Bedürfnisbegriff auch auf solche Mängel ausdehnen, die vom Nachfrager (noch) nicht empfunden werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von latenter Bedürfnissen.

Nicht zu verwechseln mit einem Bedürfnis ist der Bedarf, welcher aus dem Bedürfnis resultiert. Dieser ist objektiv quantifizierbar und wird gedeckt, indem der Kunde das entsprechende Produkt kauft. Somit ist der Bedarf mit der Bereitschaft verbunden, Geld zur Befriedigung eines Bedürfnisses auszugeben. Ein Nachfrager wird seinen Bedarf tendenziell mit denjenigen Produkten decken (im vorliegenden Buch subsumieren wir

unter dem Begriff Produkt physische Produkte und Dienstleistungen), die seine Bedürfnisse am besten befriedigen können und somit den höchsten Nutzen (Kundennutzen) aufweisen (vgl. zur Diskussion des Kundennutzens Abschn. 10.1.2). Eine weitere für das Marketing wichtige Differenzierung ist die Unterteilung von Nachfragern in private Verbraucher, an die sich das Konsumgütermarketing richtet, und organisationale Abnehmer, an die sich das Business-to-Business-Marketing richtet (vgl. Kap. 19).

Die **Anbieter** konkurrieren auf dem Markt mit ihren Produkten um die Gunst der Nachfrager. Anbieter streben den erfolgreichen Absatz ihrer Produkte an, um dadurch langfristig die Profitabilität und die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern (vgl. ausführlich zu den unterschiedlichen Zielen eines Unternehmens Abschn. 8.1). Um dieses Ziel verwirklichen zu können, kann der Anbieter auf die Strategien und Instrumente des Marketing zurückgreifen.

Beim Vertrieb ihrer Produkte an die Nachfrager kooperieren Anbieter oftmals mit **Vertriebspartnern**. Hierbei kann es sich z. B. um Handelsunternehmen, Makler oder auch digitale Plattformanbieter handeln. Die Auswahl von und die Kooperation mit Vertriebspartnern spielt im Marktgeschehen und insbesondere für den Erfolg eines Anbieters eine wichtige Rolle (vgl. Abschn. 14.2.1 sowie 14.3.1).

Staatliche Einrichtungen greifen (neben einer möglichen Rolle als Nachfrager bzw. Anbieter von Produkten) regulierend als Akteure in das Marktgeschehen ein. So erlässt der Staat rechtliche Gebote und Verbote und sorgt für deren Einhaltung. Beispielhaft seien hier rechtliche Vorschriften für die Gestaltung von Werbemaßnahmen angeführt. Neben generellen (d. h. branchenübergreifenden) Regelungen sind hier auch branchenspezifische Regelungen zu erwähnen. Beispielsweise wird das Marketing von Pharmaunternehmen sehr stark von staatlichen Regelungen (z. B. im Hinblick auf die Erstattungsfähigkeit von Produkten oder die Wahlfreiheit der Kunden) geprägt.

Weitere Akteure, deren Handeln das Marktgeschehen beeinflusst, sind **Interessenvertretungen**. Hierzu zählen beispielsweise Wirtschaftsverbände (vgl. Purtschert 1995) und Verbrauchervereinigungen. Interessenvertretungen versuchen, Märkte im Sinne ihrer Interessengruppen zu beeinflussen, z. B. durch Verhandlungen mit anderen Verbänden (beispielsweise Einzelhandelsverband mit Großhandelsverband), mit einzelnen Unternehmen (z. B. Markenartikelverband mit Großhandelsunternehmen) und durch die Beeinflussung staatlicher Entscheidungsprozesse (Lobbyismus).

Neben den unterschiedlichen Akteuren ist von Interesse, welche **Arten von Märkten** Bezugs- und Zielobjekte des Marketing sind. Es lassen sich die folgenden Unterscheidungen treffen:

- **Nach Richtung der Transaktion** – Beschaffungs- und Absatzmärkte: Ein Beschaffungsmarkt umfasst aus Sicht des Beschaffenden alle Anbieter der von ihm zu beschaffenden Produkte bzw. Ressourcen (einschließlich der Lieferanten von Substitutionsprodukten) sowie alle Nachfrager, mit denen er um diese Ressourcen konkurriert. Der Absatzmarkt eines Anbieters umfasst alle aktuellen und potenziellen

Nachfrager der Produkte des Anbieters sowie die mit ihm um die Gunst dieser Nachfrager konkurrierenden Anbieter.

- **Nach Gütern** – Märkte für Konsumgüter, Industriegüter sowie für Dienstleistungen (vgl. zur Abgrenzung unterschiedlicher Güterarten Abschn. 11.1): Konsumgüter sind Güter, die in erster Linie die Bedürfnisse von privaten Verbrauchern befriedigen. Industriegüter werden an Organisationen (z. B. Unternehmen, Verbände, öffentliche Verwaltungen) vertrieben (vgl. zu den Besonderheiten des Marketing auf Industriegütermärkten Kap. 19). Dienstleistungen sind immaterielle Leistungen (vgl. zum Dienstleistungsbegriff ausführlich Abschn. 17.1 und zum Dienstleistungsmarketing allgemein Kap. 17). Im Zusammenhang mit Dienstleistungen ergibt sich wiederum eine Differenzierung zwischen konsumtiven und investiven Dienstleistungen (vgl. Homburg und Garbe 1996): Erstere werden an Individuen, letztere an Organisationen vermarktet.
- **Nach regionaler Ausdehnung** – regionale Märkte, Ländermärkte, internationale Märkte, globale Märkte: Bei dieser Differenzierung ist entscheidend, wie breit das Anbieterspektrum, das der Kunde in Erwägung zieht, geographisch gestreut ist. So wird ein privater Kunde bei der Inanspruchnahme von handwerklichen Dienstleistungen in aller Regel unter Anbietern im engeren räumlichen Umfeld auswählen (regionaler Markt). Das andere Extrem (globaler Markt) kann beispielsweise auftreten, wenn ein Industrieunternehmen eine neue Produktionsanlage plant und hierfür ein weltweit gestreutes Anbieterspektrum in Erwägung zieht. Die Besonderheiten des internationalen Marketing werden in Kap. 20 diskutiert.
- **Nach Machtverteilung** – Käufer- und Verkäufermärkte: Ein Käufermarkt ist im Gegensatz zum Verkäufermarkt dadurch gekennzeichnet, dass im Transaktionsprozess ein Übergewicht der Nachfrageseite im Vergleich zur Angebotsseite vorliegt. Diese Konstellation kann aus einem Angebotsüberschuss bzw. einem Nachfragedefizit resultieren und zwingt die Anbieter zu einer verstärkten Kundenorientierung (vgl. zur Thematik der marktorientierten Unternehmensführung Teil VII des Buches). In heutiger Zeit weisen die meisten Märkte (zumindest in den wirtschaftlich stark entwickelten Ländern) deutliche Merkmale von Käufermärkten auf.

Für das Marketing eines Anbieters stellt sich die Frage, auf welchen Markt sich die Marketingstrategie und -aktivitäten beziehen sollen. Die Beantwortung dieser Frage wird als **Marktabgrenzung** bezeichnet. Die Marktabgrenzung umfasst die Strukturierung eines Marktes, verbunden mit der Grenzziehung um relevante Marktbereiche (zur Festlegung des so genannten relevanten Marktes vgl. Bauer 1989, 1995; Bauer und Herrmann 1992). Als relevanter Markt eines Anbieters wird derjenige Markt bezeichnet, auf dem der Anbieter tätig sein möchte.

Bei der Abgrenzung des relevanten Marktes können verschiedene Objekte als **Abgrenzungskriterien** herangezogen werden (vgl. im Überblick Bauer 1989, 1995).

In der Unternehmenspraxis werden bei der Marktsegmentierung oftmals mehrere Objekt-kategorien kombiniert, z. B. Anbieter, Produkte, Nachfrager oder Bedürfnisse. Nach unserem Verständnis sollte eine Marktsegmentierung in erster Linie über die Objektkate-gorien Nachfrager und Bedürfnisse erfolgen. Eine ausschließliche Marktsegmentierung über Produkte kann dagegen problematisch sein, wenn die Produkte Bedürfnisse befriedigen, die auch durch andersartige Produkte befriedigt werden könnten. Spricht beispielsweise ein Automobilhersteller vom „Markt für autonomes Fahren“ sowie vom „Markt für Elektrofahrzeuge“, so ist offensichtlich ein massives Abgrenzungsproblem gegeben, denn beide Produkte zielen teilweise auf das gleiche Kundenbedürfnis (Mobilität) ab. Ein weiteres Problem einer rein produktorientierten Marktsegmentierung liegt darin, dass diese zu einer zu engen Betrachtungsperspektive des Marktes führen kann. Ein bekanntes Beispiel hierfür sind die Firmenzusammenbrüche amerikanischer Eisenbahngesellschaften (vgl. Levitt 2004): Diese Unternehmen betrachteten im Rahmen ihrer Marktsegmentierung den „Markt für Eisenbahndienstleistungen“ (Abgrenzung über das Produkt) und nicht das zugrunde liegende Kundenbedürfnis (Mobilität). Die Folge war, dass sie aufgrund ihrer produktorientierten Marktsegmentierung neue Wettbewerber wie Busunternehmen und Airlines, die das gleiche Bedürfnis (Mobilität) teilweise besser befriedigen konnten, gar nicht erst beachteten. In Abb. 1.1 ist ein Beispiel für Marktsegmentierungen anhand von Bedürfnissen und Nachfragern dargestellt.

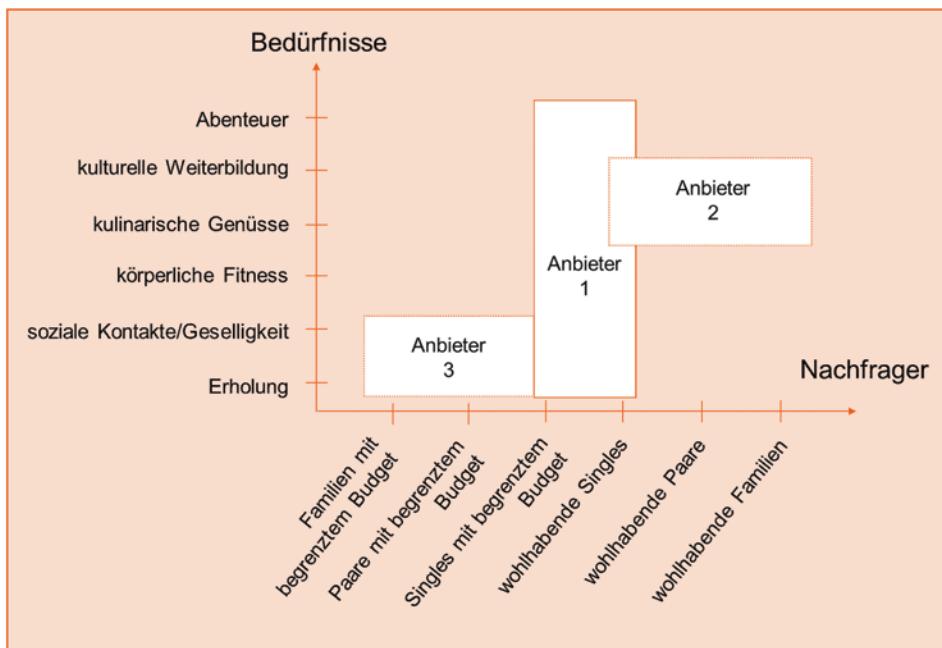


Abb. 1.1 Marktsegmentierung am Beispiel von drei Anbietern im Tourismusbereich

1.2 Zum Verständnis des Marketingbegriffs

Nachdem in Abschn. 1.1 mit dem Markt bereits ein erster wichtiger Bezugspunkt des Marketingverständnisses aufgezeigt wurde, soll im Folgenden der Marketingbegriff selbst dargelegt werden. Zunächst gehen wir auf die historische Entwicklung dieses Begriffs ein.

Marketingaktivitäten wie die Entwicklung neuer Produkte zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen oder preisbezogene Entscheidungen spielten sicherlich schon bereits bei Markttransaktionen vor mehreren Jahrhunderten eine Rolle (vgl. Dixon 1981). Eine systematische Durchdringung des Marketing auf der Basis wissenschaftlicher Überlegungen hingegen erfolgt erst seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts, so dass wir uns auf diese Zeitspanne beschränken (vgl. für eine ausführliche Diskussion der Entwicklungsgeschichte des Marketing Diller 1995; Fullerton 1988; Meffert 1990, 1994, 1999).

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass das Verständnis des Marketingbegriffs im Zeitablauf deutlich breiter geworden ist (vgl. Abb. 1.2). Ausgangspunkt dieser Entwicklung ist ein Verständnis, das Marketing und Verkauf gleichsetzt. Im Mittelpunkt steht hier die Aufgabe des Marketing, die Produkte des Unternehmens am Markt abzusetzen. Diese Auffassung von Marketing wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts in ersten

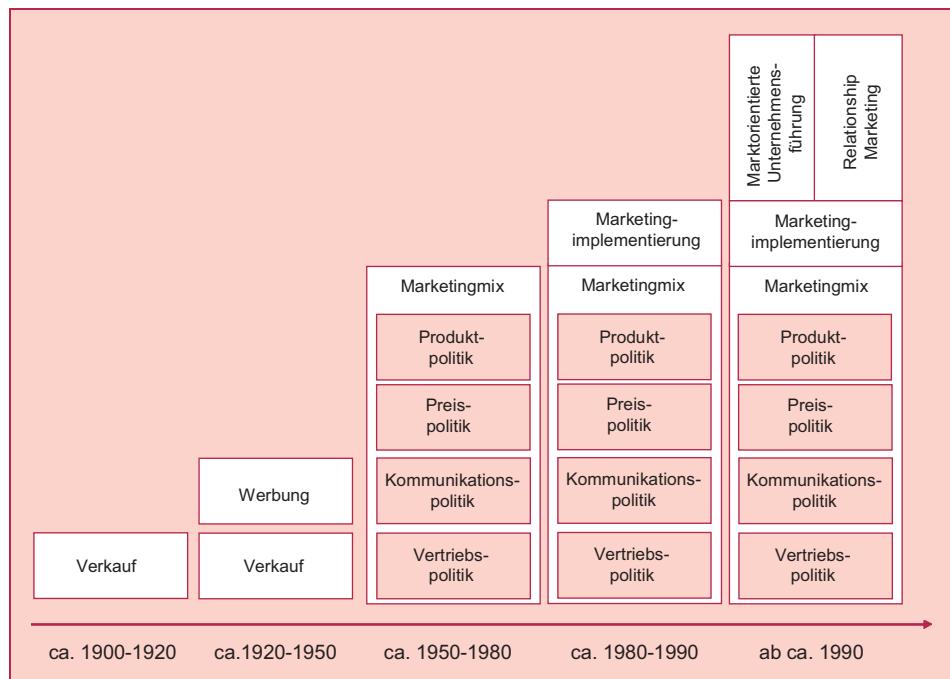


Abb. 1.2 Entwicklung des Verständnisses des Marketingbegriffs im Zeitablauf

Marketingkursen an Universitäten (vgl. im Überblick Bartels 1951) sowie in ersten Marketingpublikationen (vgl. Hellauer 1910; Nystrom 1915; Shaw 1912; Weld 1916) vermittelt. Dieses limitierte Begriffsverständnis ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass zu damaliger Zeit viele Märkte eher Verkäufermärkte darstellten. Die Marketingfunktion war daher in vielen Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmensfunktionen (z. B. Produktion) eher nachrangig.

In der Folgezeit wurde das Verkaufsverständnis des Marketing um den Aspekt der Werbung erweitert. So wurden ab den 20er Jahren in den USA die Inhalte und Prinzipien des Marketing in Lehrbüchern und Monographien definiert, die einen starken Fokus auf **Verkauf und Werbung** setzten (vgl. Beckman et al. 1957; Hotchkiss 1940; Vaile und Slagsvold 1929). In den 30er und 40er Jahren wurde das Marketingverständnis vor dem Hintergrund der Weltwirtschaftskrise und des zweiten Weltkriegs nur eingeschränkt weiterentwickelt.

Erst mit dem erneuten Wachstum der Weltwirtschaft in den 50er und 60er Jahren konnte das Marketing neue Impulse gewinnen. In dieser Zeit wurde der so genannte **Marketingmix** definiert (vgl. McCarthy 1975; McKitterick 1957). Dieser integrierte das bestehende Marketingverständnis als Werbung und Verkauf in eine umfassendere Systematik der Marketingaktivitäten – die so genannten vier Ps (vgl. ausführlicher Abschn. 1.3):

- Produktpolitik (**Product**),
- Preispolitik (**Price**),
- Kommunikationspolitik (**Promotion**, integriert den Teilbereich Werbung) und
- Vertriebspolitik (**Place**, integriert den Teilbereich Verkauf).

Dieses Verständnis des Marketing als Anwendung der Instrumente des Marketingmix hat bis heute seine Bedeutung beibehalten (vgl. van Waterschoot und van den Bulte 1992). Wir behandeln die einzelnen Instrumente des Marketingmix ausführlich in Teil IV des Buches.

Aufgrund der Erkenntnis, dass die erfolgreiche Anwendung der Instrumente des Marketingmix nicht nur von deren Ausgestaltung, sondern auch von ihrer unternehmensinternen Umsetzung abhängt, gewannen Aspekte der **Marketingimplementierung** (z. B. Umsetzung von Marketingstrategien, unternehmensinterne organisatorische Fragestellungen, Aspekte der Erfolgsmessung und -steuerung) zunehmend an Bedeutung (vgl. z. B. Hilker 1993; Homburg 2000a; Homburg et al. 2004; Simon 1986).

Im Rahmen dieser implementationsbezogenen Betrachtung werden primär diejenigen Teilbereiche des Unternehmens betrachtet, die Marketingaufgaben wahrnehmen. Im Gegensatz hierzu thematisiert eine neuere Betrachtungsweise die Frage, inwieweit das Unternehmen als Ganzes marktorientiert geführt wird. Dieses Verständnis von Marketing als **marktorientierte Unternehmensführung** wurde bereits in den 80er Jahren artikuliert und diskutiert (vgl. Hansen und Stauss 1983; Meffert 1980; Raffée 1984). Eine intensivere wissenschaftliche Durchdringung dieser Thematik ist unseres Erachtens

jedoch erst in den 90er Jahren zu verzeichnen (vgl. hierzu Becker und Homburg 1999; Homburg und Pflessner 2000; Jaworski und Kohli 1993; Narver und Slater 1990). Aspekte der marktorientierten Unternehmensführung werden in Teil VII des Buches behandelt.

Parallel zur Betonung der marktorientierten Unternehmensführung rückte die Kundenbeziehung als Betrachtungsobjekt stärker in den Mittelpunkt. Kern dieser Perspektive ist das Verständnis, dass der Aufbau und die Erhaltung langfristiger (für den Anbieter profitabler) Kundenbeziehungen eine zentrale Herausforderung des Marketing darstellt. Man spricht in diesem Kontext auch von **Relationship Marketing** (vgl. zu dieser Entwicklung Backhaus 1997; Berry 1983; Diller und Kusterer 1988a, b; Grönroos 1990, 1995; Palmatier et al. 2006). Die wesentliche Auswirkung dieser Perspektive (sowohl in der Forschung als auch in der Unternehmenspraxis) liegt darin, dass die häufig vorzufindende Fokussierung auf einzelne Transaktionen mit Kunden durch eine Fokussierung auf Geschäftsbeziehungen ersetzt wird.

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Entwicklung haben sich unterschiedliche Definitionsrichtungen für den Begriff Marketing herauskristallisiert (vgl. im Überblick Cooke et al. 1992; Meffert 1994). Im Kern sind hier drei Richtungen zu unterscheiden:

Aktivitätsorientierte Definitionen verstehen Marketing im Kern als Bündel von marktgerichteten Aktivitäten des Unternehmens. Beispielhaft sei hier die Definition der American Marketing Association (1985) angeführt (vgl. o. V. 1985, S. 1): „Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals.“ Dieses Begriffsverständnis ist somit sehr eng mit dem Konzept des Marketingmix, also dem instrumentellen Spektrum des Marketing, verbunden.

Im Gegensatz hierzu betonen **beziehungsorientierte Definitionen**, die in der Logik des Relationship Marketing verankert sind, die Zielsetzung des Marketing, Beziehungen zu Kunden aufzubauen, zu erhalten und zu stärken. Beispielsweise definiert Grönroos (1990, S. 5): „Marketing is to establish, maintain, enhance and commercialize customer relationships (often but not necessarily always long term relationships) so that the objectives of the parties involved are met. This is done by a mutual exchange and fulfillment of promises.“ Hierzu ist zunächst kritisch anzumerken, dass der Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen nicht zwangsläufig für jedes Unternehmen ein Marketingziel darstellt. Es ist durchaus denkbar, dass sich ein Unternehmen auf die Erzielung von isolierten Transaktionen bei so genannter „Laufkundschaft“ konzentriert, ohne in langfristige Geschäftsbeziehungen zu investieren. Unter gewissen Rahmenbedingungen kann ein solcher Ansatz durchaus erfolgversprechender sein als der Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen. Darüber hinaus ist festzustellen, dass die beziehungsorientierte Perspektive die aktivitätsorientierte ergänzt: Sie ist spezifischer als erstere im Hinblick auf das Ziel des Marketing, aber recht unspezifisch im Hinblick auf die Aktivitäten, die zur Erlangung des Ziels durchgeführt werden.

Eine dritte Richtung stellen **führungsorientierte Definitionen** des Marketing dar. So findet man z. B. bei Meffert et al. (2018, S. 12) folgende Formulierung: „Heute wird Marketing als integrierte, marktorientierte Führungskonzeption interpretiert, die sowohl

eine funktionsbezogene als auch eine funktionsübergreifende Dimension vereint.“ Es geht also insbesondere darum, inwieweit Entscheidungen des Unternehmens von marktgeprägten Überlegungen geleitet sind. Der zentrale Beitrag dieser Definitionsrichtung liegt unseres Erachtens darin, dass sie die unternehmensinternen Rahmenbedingungen für marktbezogene Aktivitäten thematisiert. Dies schafft die Basis für die Berücksichtigung von Aspekten der Marketingimplementierung sowie der marktorientierten Unternehmensführung im Rahmen des Marketing. Gleichzeitig zeigt sich auch hier der komplementäre Charakter in Beziehung zu den beiden erstgenannten Definitionsrichtungen: Im Hinblick auf die Aktivitäten und Ziele des Marketing sind führungsbezogene Definitionen typischerweise nicht sehr spezifisch (vgl. z. B. Meffert et al. 2018). Offensichtlich ist aber, dass das betrachtete Aktivitätspektrum im Rahmen der führungsbezogenen Definitionen des Marketing deutlich breiter ist als im Rahmen der aktivitätsbezogenen Definitionen: Letztlich umfasst das führungsbezogene Marketingverständnis alle Aktivitäten des Unternehmens (vgl. Kap. 25 bis 27). Dies verdeutlicht, dass Marketing letztlich als gedankliche Leitlinie für unternehmerische Entscheidungen verstanden wird.

Wir haben verdeutlicht, dass diese drei Definitionsrichtungen sich nach unserem Verständnis gegenseitig ergänzen: Jede von ihnen deckt eine wichtige Facette des Marketing ab. Vor diesem Hintergrund formulieren wir die folgende **integrative Marketingdefinition**:

► **Marketing** Marketing hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette.

- a) In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern oder potenziellen Nachfragern seiner Produkte (physische Produkte und/oder Dienstleistungen). Diese marktbezogenen Aktivitäten beinhalten die systematische Informationsgewinnung über Marktgegebenheiten sowie die Gestaltung des Produktangebots, die Preissetzung, die Kommunikation und den Vertrieb.
- b) Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten. Dies schließt insbesondere die Führung des gesamten Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung ein.
- c) Sowohl die externen als auch die internen Ansatzpunkte des Marketing zielen auf eine im Sinne der Unternehmensziele optimale Gestaltung von Kundenbeziehungen ab.

Hervorzuheben ist, dass diese Definition sowohl die externen (marktgerichteten) Aktivitäten eines Anbieters als auch die Schaffung interner Voraussetzungen für Markterfolg umfasst. Im Bereich der internen Voraussetzungen geht es neben der marktorientierten Führung des gesamten Unternehmens beispielsweise um die Gestaltung der Marketingorganisation sowie des Marketingcontrolling (vgl. hierzu den implementationsbezogenen

Teil VI des Buches). Wichtig ist darüber hinaus, dass wir nicht unterstellen, dass die Schaffung langfristiger Kundenbeziehungen zwangsläufig das zentrale Marketingziel darstellt. Vielmehr sprechen wir von einer optimalen Gestaltung von Kundenbeziehungen im Sinne der Unternehmensziele. Es geht also darum, die Kundenbeziehungen so zu gestalten, dass sie die Erreichung von Unternehmenszielen wie Profitabilitätssteigerung, Marktanteilssteigerung und Sicherung des langfristigen Fortbestands des Unternehmens optimal unterstützen. Dies ist sicherlich in der Praxis häufig bei einer Fokussierung auf langfristige Beziehungen mit potenzialstarken Kunden der Fall. Es sind jedoch auch Konstellationen vorstellbar, in denen sich beispielsweise Investitionen in langfristige Kundenbeziehungen nicht als wirtschaftlich sinnvoll erweisen.

Unsere Definition verdeutlicht auch, dass unser Begriffsverständnis sich auf den Absatzmarkt eines Anbieters konzentriert. Marketing bedeutet also für uns im Kern Absatzmarketing. In der Literatur findet man häufig breitere Begriffsverständnisse, die neben dem Absatzmarketing z. B. auch lieferantengerichtete Aktivitäten (Beschaffungsmarketing), Personalgewinnungsaktivitäten (Personalmarketing), mitarbeiterbezogene Aktivitäten (internes Marketing) sowie die Kommunikation mit dem Kapitalmarkt (Shareholder-Marketing) umfassen. Wir empfinden eine solch inflationäre Verwendung des Marketingbegriffs als problematisch. Sicherlich steht außer Frage, dass einige Methoden des Marketing auch in den genannten anderen Bereichen zur Anwendung kommen können. So können Techniken der nachfragerbezogenen Kommunikation auch im Rahmen der Kommunikation mit Personen zur Anwendung kommen, die das Unternehmen als Mitarbeiter gewinnen möchte. Im Sinne unseres inhaltlich umfassenden Marketingverständnisses, welches eine grundlegende Orientierung der Unternehmensführung beinhaltet, kann man jedoch nicht beliebig viele Zielgruppen unter dem Marketingbegriff subsumieren. So fällt es beispielsweise schwer, sich eine lieferantenorientierte Unternehmensführung vorzustellen. Wir vertreten also ein inhaltlich breites Marketingverständnis, das sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Aspekte umfasst, das aber im Hinblick auf die Zielgruppe nachfragerfokussiert ist.

1.3 Die sieben Perspektiven des Marketing

Das vorliegende Lehrbuch orientiert sich bei der Darstellung des Marketing an sieben Perspektiven (vgl. Abb. 1.3). Diese Perspektiven beziehen sich jeweils auf unterschiedliche Aspekte des Marketing und stellen die Grundlage für die Struktur des Buches dar: Jede dieser Perspektiven wird durch einen Buchteil repräsentiert.

Im Rahmen der **theoretischen Perspektive** werden diejenigen theoretischen Grundlagen dargestellt, die erforderlich sind, um Marketingmodelle, Marketinginstrumente, Marketingaktivitäten und Marketingentscheidungen zu verstehen (vgl. Teil I des Buches). Die theoretische Perspektive stellt somit eine Grundlage für die anderen Perspektiven des Marketing dar.

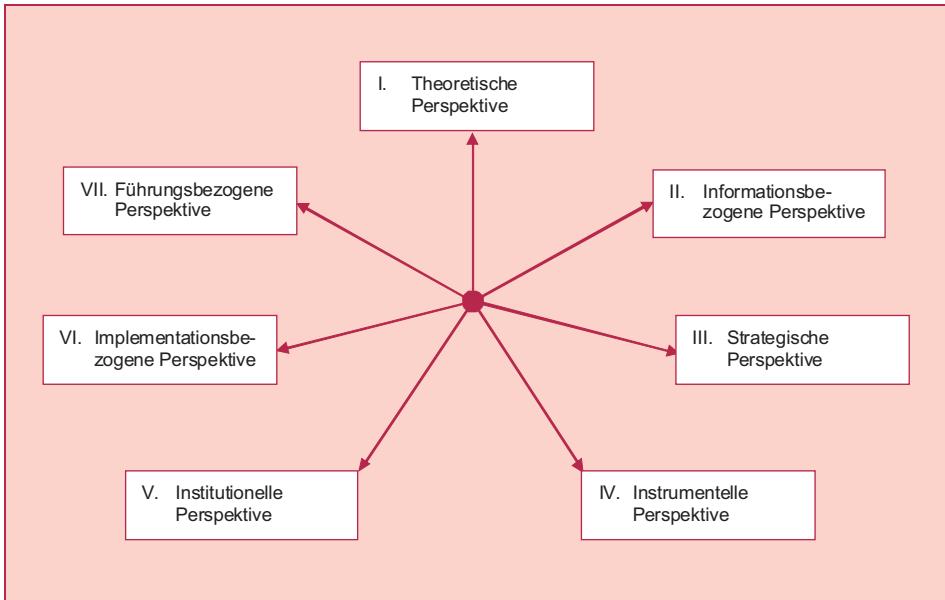


Abb. 1.3 Die sieben Perspektiven des Marketing im Überblick

Marketingaktivitäten erfolgen in einem so genannten strategischen Dreieck, das aus den Kunden des Unternehmens, dem Unternehmen selbst sowie den Wettbewerbern des Unternehmens gebildet wird. Dementsprechend behandeln wir in diesem Teil drei Gruppen von Theorien:

- Theorien zur Erklärung des **Verhaltens von Kunden** (vgl. Kap. 2): Hierzu gehören verhaltenswissenschaftliche Theorien und Modelle der Konsumentenverhaltensforschung. Besondere Berücksichtigung finden hierbei Theorien und Ansätze der Psychologie zur Erklärung des Verhaltens individueller Kunden (z. B. private Endkunden). Ökonomisch orientierte Modelle und Ansätze zur Erklärung des Verhaltens organisationaler Kunden (Firmenkunden) werden in Kap. 3 dargestellt.
- Theorien, die das **Verhalten von Unternehmen** primär aus einer unternehmensinternen Perspektive heraus erklären (vgl. Kap. 4): Hierzu zählt man Theorien und Ansätze der Entscheidungstheorie und der Organisationstheorie.
- Theorien, die sich mit wettbewerbsbezogenen Verhaltensweisen von Unternehmen auseinandersetzen (**Verhalten der Wettbewerber**, vgl. Kap. 5): In diesem Zusammenhang werden ökonomische Ansätze zur Erklärung des marktbezogenen Verhaltens von Wettbewerbern diskutiert. Hierzu zählen die Industrieökonomie (Interaktionen zwischen den Wettbewerbern werden nicht berücksichtigt) und die Spieltheorie (Interaktionen zwischen den Wettbewerbern werden berücksichtigt).

Im Kern der **informationsbezogenen Perspektive** des Marketing (vgl. Teil II des Buches) steht die Frage, wie Unternehmen die für zielführende Marketingentscheidungen notwendigen unternehmensexternen Informationen gewinnen können. Es geht beispielsweise um die fundierte Kenntnis der Bedürfnisse und Präferenzen von Kunden sowie eine geeignete Aufteilung der Kunden in unterschiedliche Segmente.

Bei der Darstellung der informationsbezogenen Perspektive werden zunächst die einzelnen Schritte des Marktforschungsprozesses von der Problemformulierung über die Stichprobenauswahl bis hin zur Ergebnisinterpretation ausführlich diskutiert (vgl. Kap. 6). Hierbei wird auch gezielt auf Marktforschungsprozesse in Zeiten von Google und **Social Media** eingegangen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt im Anschluss daran auf den Methoden der Datenanalyse, deren grundlegende Zielsetzung und Vorgehensweise erläutert werden (vgl. Kap. 7).

Im Rahmen der **strategischen Perspektive** geht es um die grundsätzliche und langfristige Orientierung der Marktbearbeitung des Unternehmens (vgl. Teil III des Buches). Durch die Formulierung der Marketingstrategie wird gewissermaßen der Überbau für die konkrete Ausgestaltung der Instrumente im Rahmen des Marketingmix geschaffen. Strategische Entscheidungen sind typischerweise dadurch gekennzeichnet, dass sie für den Unternehmenserfolg von grundlegender Bedeutung sind und dass sie nur mit hohem Aufwand bzw. hohem Risiko revidiert werden können. Die Formulierung von Marketingstrategien muss sich auf eine systematische Analyse des Unternehmensumfeldes stützen.

Im Rahmen dieses Teils vermitteln wir zunächst grundlegende Konzepte für das Verständnis der Marketingstrategie und deren Erfolgsauswirkungen (vgl. Kap. 8). Im Anschluss hieran werden zentrale Inhalte, Instrumente und Modelle der Analyse der strategischen Ausgangssituation aufgezeigt (vgl. Kap. 9). Diese strategische Analyse stellt den ersten Schritt des strategischen Planungsprozesses dar. Analysiert werden insbesondere die globale Unternehmensumwelt, der Markt (Kunden und Wettbewerber) sowie das Unternehmen selbst. Schließlich werden als weitere Schritte des strategischen Planungsprozesses die Formulierung, die Bewertung und die Auswahl von Strategiealternativen thematisiert (vgl. Kap. 10).

Zur Realisierung der Marketingstrategie dient der systematische Einsatz der Marketinginstrumente, der im Rahmen der **instrumentellen Perspektive** (vgl. Teil IV des Buches) dargestellt wird. Die Gesamtheit dieser Marketinginstrumente wird als **Marketingmix** bezeichnet. Durch die Gestaltung des Marketingmix wird die Marketingstrategie in konkrete Maßnahmen umgesetzt.

Der Marketingmix weist die folgenden vier Komponenten auf:

- **Produktpolitik** (vgl. Kap. 11): Die Produktpolitik umfasst alle Tatbestände, die sich auf die marktgerechte, d. h. an den Kundenbedürfnissen orientierte Gestaltung bestehender und zukünftiger Produkte unter Berücksichtigung unternehmerischer Zielsetzungen beziehen. Gegenstand der Produktpolitik sind sowohl die Planung und Umsetzung von Produktinnovationen als auch die Pflege erfolgreich etablierter Produkte. Nicht nur die Produkte selbst, sondern auch die Wahrnehmung der

Produkte durch die Kunden sind wichtig für den Erfolg des Unternehmens. Diese Wahrnehmung kann im Rahmen des Markenmanagements als Teilbereich der Produktpolitik gezielt durch das Unternehmen gesteuert werden.

- **Preispolitik** (vgl. Kap. 12): Diese Komponente des Marketingmix umfasst alle Entscheidungen im Hinblick auf das vom Kunden für ein Produkt zu entrichtende Entgelt (Preis). Für ein Verständnis derartiger Entscheidungen werden hier zunächst die (mikroökonomisch orientierte) klassische Preistheorie und die verhaltenswissenschaftliche Preisforschung diskutiert, bei der Konzepte aus der Psychologie verwendet werden. Anschließend diskutieren wir Ansätze zur Preisbestimmung und gehen hierbei insbesondere auf die nachfrageorientierte, die kostenorientierte sowie die wettbewerbsorientierte Preisbestimmung ein.
- **Kommunikationspolitik** (vgl. Kap. 13): Die Kommunikationspolitik bezieht sich auf alle Entscheidungen im Hinblick auf die Kommunikation des Unternehmens am Markt. Wesentliche Entscheidungen stellen hierbei die Definition der Ziele und Zielgruppen der Kommunikation, die Höhe des Kommunikationsbudgets und die Frage dar, wie das Kommunikationsbudget auf verschiedene Werbemittel und Werbeträger verteilt werden soll. In diesem Zusammenhang stehen verschiedene Kommunikationsinstrumente wie Mediawerbung, Digitales Marketing, Influencer Marketing, Plattform Marketing oder Direktmarketing zur Verfügung. Weitere Themen sind die Möglichkeiten zur Gestaltung der Kommunikationsbotschaft, Ansatzpunkte zur Erfolgskontrolle der Kommunikationsaktivitäten und die gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Kommunikationspolitik.
- **Vertriebspolitik** (vgl. Kap. 14): Die Vertriebspolitik umfasst zum einen marktgerichtete akquisitorische Aktivitäten und zum zweiten vertriebslogistische Aktivitäten. Marktgerichtete akquisitorische Aktivitäten zielen mehr oder weniger unmittelbar auf die Erzielung von Kaufabschlüssen ab. Wesentliche Entscheidungsfelder in diesem akquisitorischen Bereich sind die Gestaltung des Vertriebssystems, die Gestaltung der Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts sowie die Gestaltung der Verkaufsaktivitäten. Im Rahmen der Vertriebslogistik geht es um die Sicherstellung der physischen Verfügbarkeit des Produktes bei den Kunden. Zentrale Entscheidungsfelder sind hier unter anderem die Kooperation mit Absatzmittlern im Rahmen logistischer Aktivitäten, die Festlegung von Belieferungsgrundsätzen gegenüber Kunden sowie die Gestaltung von Lagerhaltung und Transportwegen.

Im Anschluss an die Darstellung der einzelnen Teilbereiche des Marketingmix betrachten wir integrativ die Gesamtheit der Marketinginstrumente. Hier spielen zwei Aspekte eine wesentliche Rolle. Erstens müssen die **Interaktionseffekte zwischen den einzelnen Instrumenten des Marketingmix analysiert** werden (vgl. hierzu Abschn. 15.1). Zweitens ist das **Marketingbudget** (unter Berücksichtigung dieser Interaktionseffekte) auf die einzelnen Instrumente des Marketingmix möglichst **optimal zu verteilen** (vgl. Abschn. 15.2).

Darüber hinaus diskutieren wir den integrativen Einsatz der Marketinginstrumente im Rahmen des **Kundenbeziehungsmanagements** (vgl. Kap. 16). In Anlehnung an die Orientierung des Relationship Marketing steht hier die Geschäftsbeziehung mit dem Kunden – und nicht mehr einzelne Elemente des Marketingmix-Instrumentariums – im Mittelpunkt der Betrachtung.

Im Rahmen der **institutionellen Perspektive** geht es um die Besonderheiten des Marketing unter speziellen institutionellen Rahmenbedingungen. Diese können zum einen durch die Tätigkeit des Unternehmens in einem bestimmten Wirtschaftssektor und zum anderen durch die Internationalität der Marketingaktivitäten determiniert sein. Wir unterscheiden vier Kontexte, deren spezielle Anforderungen an das Marketing wir in Teil V des Buches darlegen:

- Zunächst wird in Kap. 17 das **Marketing von Dienstleistungen** dargestellt.
- Im Anschluss werden in Kap. 18 die Besonderheiten des **Marketing von Handelsunternehmen** aufgezeigt.
- In Kap. 19 wird dann das **Business-to-Business-Marketing** erläutert.
- Schließlich wird in Kap. 20 das **internationale Marketing** diskutiert.

Im Gegensatz zu den bisherigen Perspektiven befassen sich die beiden verbleibenden Perspektiven mit den unternehmensinternen Rahmenbedingungen, d. h. mit der zweiten Facette unserer Marketingdefinition. Die **implementationsbezogene Perspektive** (vgl. Teil VI des Buches) widmet sich primär denjenigen Unternehmensbereichen, die Marketingaufgaben wahrnehmen:

- In Kap. 21 werden Aspekte der **Marketing- und Vertriebsorganisation** thematisiert.
- Im Anschluss werden in Kap. 22 **Informationssysteme in Marketing- und Vertrieb** erläutert.
- Dann wird in Kap. 23 das **Marketing- und Vertriebscontrolling** dargestellt.
- Schließlich wird in Kap. 24 das **Personalmanagement in Marketing und Vertrieb** erläutert.

Im Mittelpunkt der **führungsbezogenen Perspektive** des Marketing steht die marktorientierte Unternehmensführung (vgl. Teil VII des Buches). Es geht hier also nicht nur um die Unternehmensbereiche, die sich primär mit Marketingaufgaben beschäftigen, sondern um die marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens. Im Rahmen derführungsbezogenen Perspektive lassen sich drei Themenbereiche unterscheiden:

- Im Bereich der **Unternehmenskultur** geht es darum, inwieweit die gelebten Werte und Umgangsformen im Unternehmen Marktorientierung fördern oder behindern (vgl. Kap. 25). Im Gegensatz hierzu behandeln wir im Zusammenhang mit den **Führungsteilsystemen** (Organisations-, Personalführungs-, Informations-, Planungs- und Kontrollsysteem) explizite Regeln im Unternehmen (z. B. im Hinblick auf die

Organisationsgestaltung bzw. das Personalmanagement) und zeigen auf, wie sie Marktorientierung fördern oder behindern können (vgl. hierzu ebenfalls Kap. 25).

- Zweitens thematisieren wir in Kap. 26 die **Marktorientierung in verschiedenen Unternehmensbereichen**. Hier gehen wir darauf ein, wie die verschiedenen Funktionsbereiche im Unternehmen zusammenwirken und gemeinsam marktorientierte Aktivitäten erbringen.
- Schließlich nehmen wir in Kap. 27 eine dynamische Sichtweise ein. Es geht darum, wie Unternehmen **Veränderungsprozesse hin zu mehr Marktorientierung** gestalten können.

Betrachten wir nochmals die sieben Perspektiven in der Gesamtschau, so lässt sich eine Aufteilung in drei Kategorien vornehmen (vgl. Abb. 1.4): Die theoretische Perspektive hat hierbei eine Einzelstellung. Ihr Fokus liegt auf der Bereitstellung von Grundlagen für das Verständnis von Marketingphänomenen und -entscheidungen. Die folgenden vier Perspektiven beziehen sich in erster Linie auf die marktbezogenen Aktivitäten des Unternehmens. Sie behandeln also im Sinne unserer Definition primär unternehmensexterne Aspekte des Marketing. Im Gegensatz hierzu beziehen sich die implementationsbezogene und die führungsbezogene Perspektive in erster Linie auf unternehmensinterne Aspekte des Marketing.

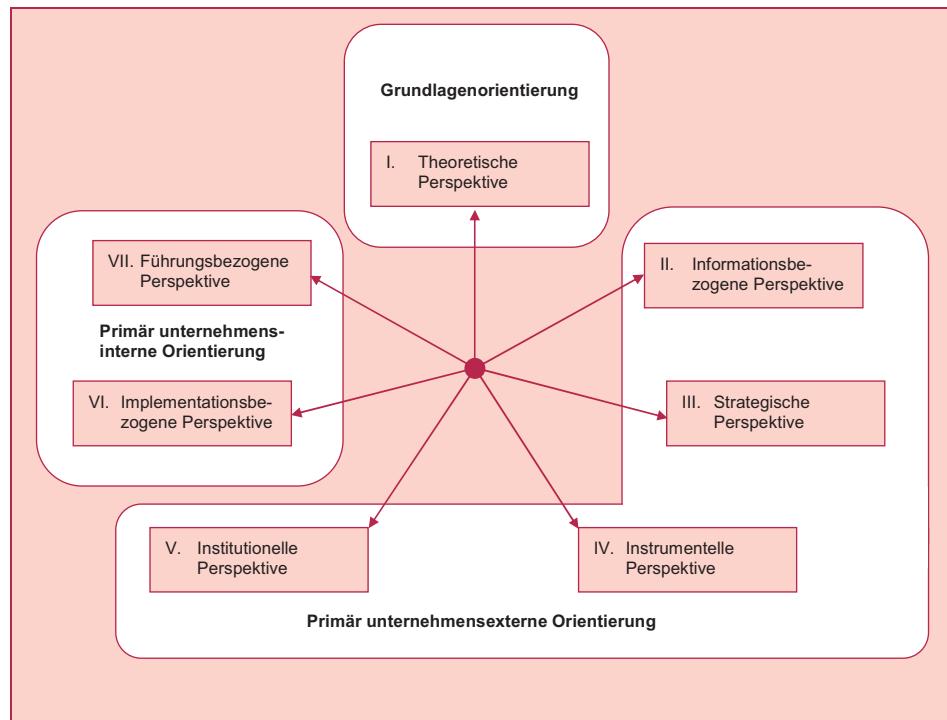


Abb. 1.4 Gruppierung der sieben Perspektiven des Marketing

1.4 Ausrichtung des vorliegenden Buches

Die Ausrichtung des vorliegenden Buches ist insbesondere durch fünf Merkmale geprägt:

- umfassende inhaltliche Orientierung,
- umfassende theoretische Fundierung,
- kritische quantitative Orientierung,
- internationale Ausrichtung und
- anspruchsvolle Praxisorientierung.

Die **umfassende inhaltliche Orientierung** des Lehrbuches manifestiert sich darin, dass wir alle sieben Perspektiven des Marketing ausführlich behandeln. Insbesondere die führungsorientierte Perspektive wurde in früheren Marketinglehrbüchern häufig nur angedeutet (vgl. Homburg 2000a zur mangelnden Durchdringung des Themenbereichs der marktorientierten Unternehmensführung in der Marketingforschung). Auch im Rahmen der implementationsbezogenen Perspektive sind unsere Ausführungen vor dem Hintergrund der expliziten Berücksichtigung der unternehmensinternen Facette des Marketing umfassender als in vielen früheren Marketinglehrbüchern. Dies gilt z. B. für die Darstellung von für das Marketing relevanten Aspekten der Personalführung.

Darüber hinaus haben wir bei der Erstellung des Buches eine **umfassende theoretische Fundierung** angestrebt. Sie manifestiert sich zum einen im volumenmäßigen Anteil der theoretischen Perspektive am gesamten Buch. Zum anderen werden aufgrund unserer expliziten Berücksichtigung der unternehmensinternen Facette des Marketing auch Theorien behandelt, die in früheren Marketinglehrbüchern typischerweise nicht thematisiert werden. Beispielhaft seien für das Marketing relevante organisationstheoretische Ansätze genannt. Die umfassende theoretische Fundierung äußert sich auch darin, dass wir im Sinne eines theoretischen Pluralismus sowohl ökonomisch verwurzelte als auch verhaltenswissenschaftlich orientierte Theorien behandeln. Dies erfolgt aufgrund der Überzeugung, dass Theorien unterschiedlicher Herkunft sich im Marketing sinnvoll ergänzen können (vgl. Homburg 2000a; Müller-Hagedorn 1983).

Mit **kritischer quantitativer Orientierung** ist zunächst gemeint, dass die Möglichkeiten der Entscheidungsunterstützung im Marketing durch quantitative Modellbildung vermittelt werden sollen. Wir sind der Überzeugung, dass quantitative Modelle ein wichtiges Hilfsmittel bei der methodischen Problemanalyse darstellen und einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung im Marketingmanagement leisten können. Ein wesentlicher Nutzen der Beschäftigung mit quantitativen Modellen liegt in der grundsätzlichen Sicht- und Denkweise, die sie vermitteln (vgl. Homburg 2000b). So liefert bereits das strukturierte Durchdenken des Problems im Rahmen einer quantitativen Modellierung – unabhängig davon, ob das Modell in der Unternehmenspraxis wirklich zur Anwendung gelangt – wesentliche Erkenntnisse im Hinblick auf die Problemlösung.

Auch zwingt man sich nach unseren Erfahrungen durch die Formulierung eines Sachverhaltes in quantitativer Form zu einer Präzision, die im Rahmen rein verbaler Ausführungen häufig nicht erreicht wird.

Der Zusatz „kritisch“ soll in diesem Zusammenhang andeuten, dass dem Leser nicht nur die Möglichkeiten, sondern auch die Grenzen der Unterstützung von Marketingentscheidungen durch quantitative Modelle verdeutlicht werden sollen. Der Leser soll z. B. auch restriktive Prämissen kennen und einschätzen können, die einzelnen Modellen zugrunde liegen und deren Anwendbarkeit auf praktische Marketingentscheidungen limitieren.

Besonderes Augenmerk wurde darüber hinaus auf eine strategische Ausrichtung des Buches hin zu innovativen Themen und Ansätzen im Marketing gelegt. Unser Bestreben ist es, dem Leser perspektivische Trends und deren Chancen sowohl für die Wissenschaft als auch für die Anwendung in der Praxis aufzuzeigen. Der Fokus wurde hier auf neue Technologien wie Virtual Reality, Machine Learning und Künstliche Intelligenz gelegt. Auch branchenübergreifende Phänomene wie die gestiegene Marktdynamik in Zeiten von Big Data sowie das sich stetig verändernde Konsumentenverhalten in Zeiten von Smartphones und Social Media werden behandelt.

Unser Buch zeichnet sich weiterhin durch eine **internationale Ausrichtung** aus. So werden nicht nur deutschsprachige, sondern insbesondere auch internationale Arbeiten der Marketingforschung berücksichtigt, die in renommierten internationalen Fachzeitschriften (beispielsweise im „Journal of Marketing“ oder im „Journal of Marketing Research“) veröffentlicht wurden (vgl. für eine Übersicht wichtiger internationaler Fachzeitschriften Henning-Thurau et al. 2004; Homburg 2000a; Hult et al. 1997; Schrader und Hennig-Thurau 2008).

Schließlich streben wir eine **anspruchsvolle Praxisorientierung** an. Unser Ziel ist die Vermittlung von Wissen, das für die Praxis eine hohe Relevanz besitzt. Ein wesentlicher Beitrag zur Erreichung der Praxisorientierung ist unseres Erachtens die starke Gewichtung der unternehmensinternen Facette des Marketing. Es ist mittlerweile hingänglich bekannt, dass intelligent ausgestaltete Marketingkonzepte in der Praxis häufig an unternehmensinternen Problemen scheitern (vgl. Bonoma 1984; Simon 1986). Vor diesem.

Hintergrund stellt eine angemessene Berücksichtigung der unternehmensinternen Aspekte sicherlich einen Beitrag zur Praxisorientierung dar.

Wir wenden uns allerdings gegen eine oberflächliche Form der Praxisorientierung einer akademischen Marketingausbildung, bei der die Darstellung von derzeit in der Praxis weitverbreiteten Ansätzen dominiert. Eine derart verstandene Praxisorientierung wäre deutlich zu kurz gegriffen. Uns geht es vielmehr darum, auch solche Ansätze darzustellen, die derzeit in der Unternehmenspraxis noch nicht in der Breite angewendet werden. Dieser Ansatz führt uns zu einer Unterscheidung von vier Ebenen im Hinblick auf den Begriff der Praxisorientierung einer akademischen Marketingausbildung (vgl. Abb. 1.5):

- Ebene 1 umfasst solche Ansätze, die bereits heute in der Praxis breite Anwendung finden.
- Ebene 2 umfasst Ansätze, die in der Praxis schon breite Anwendung finden könnten, dies aber noch nicht tun. Die Bedeutung dieser Ebene ergibt sich insbesondere aus der Tatsache, dass die Diffusion von Methoden und Konzepten aus dem akademischen Umfeld in die Unternehmenspraxis häufig ein sehr langwieriger Prozess ist. Beispielhaft sei an dieser Stelle die multivariate Datenanalysemethode Conjoint-Analyse genannt (vgl. Abschn. 7.2.2.6): Während die Methode im Wesentlichen in den 70er Jahren im akademischen Umfeld entwickelt wurde, hat ihre breite Aufnahme durch die Unternehmenspraxis erst vor wenigen Jahren begonnen. Es lassen sich zahlreiche derartige Beispiele finden. Dies verdeutlicht, dass der langfristige Nutzen einer akademischen Marketingausbildung recht niedrig ist, wenn ausschließlich Konzepte, die bereits heute breite Anwendung finden, im Mittelpunkt stehen.
- Ebene 3 beinhaltet Ansätze, die derzeit aufgrund bestimmter Restriktionen in der Unternehmenspraxis nicht zur Anwendung kommen können. Es ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben, dass derartige Restriktionen im Lauf der Zeit wegfallen können. Von besonderer Bedeutung für den Marketingbereich sind Restriktionen, die sich aus der Nichtverfügbarkeit bestimmter Daten in der Unternehmenspraxis ergeben. Diese Restriktion kann durch neue Technologien entfallen. Beispielhaft sei hier der Einsatz von Big-Data- und Machine-Learning-Technologien genannt, die es ermöglichen, Konsumentenverhalten auf digitalen Plattformen zu analysieren und zielgerichtet auf saliente sowie latente Bedürfnisse der Verbraucher aufmerksam zu machen. Solche Entwicklungen können dazu führen, dass beispielsweise Marketingmodelle, die heute aufgrund von Datenrestriktionen in der Praxis nicht angewendet werden können, zukünftig hohe Praxisrelevanz aufweisen. Unsere Ausführungen an dieser Stelle sollen verdeutlichen, dass die Praxisrelevanz von Marketingkonzepten und -modellen nicht zu kurzfristig beurteilt werden darf.
- Schließlich umfasst Ebene 4 solche Ansätze, die das grundlegende Verständnis von Problemen und Phänomenen in der Marketingpraxis fördern, ohne einen direkten instrumentellen Nutzen aufzuweisen. Beispielhaft seien Theorien über bestimmte Zusammenhänge sowie Typologien bestimmter Phänomene genannt.

Umfassende Praxisorientierung bedeutet für uns, dem Leser auf allen vier Ebenen Ansätze aufzuzeigen. Wir sind der Überzeugung, dass eine derart verstandene Praxisorientierung nicht im Widerspruch zu einem hohen wissenschaftlichen Anspruch steht. Ebenso wollen wir uns klar von einer oberflächlichen Praxisorientierung abgrenzen, die sich im Wesentlichen auf Ebene 1 in Abb. 1.5 bewegen würde („aus der Praxis für die Praxis“).

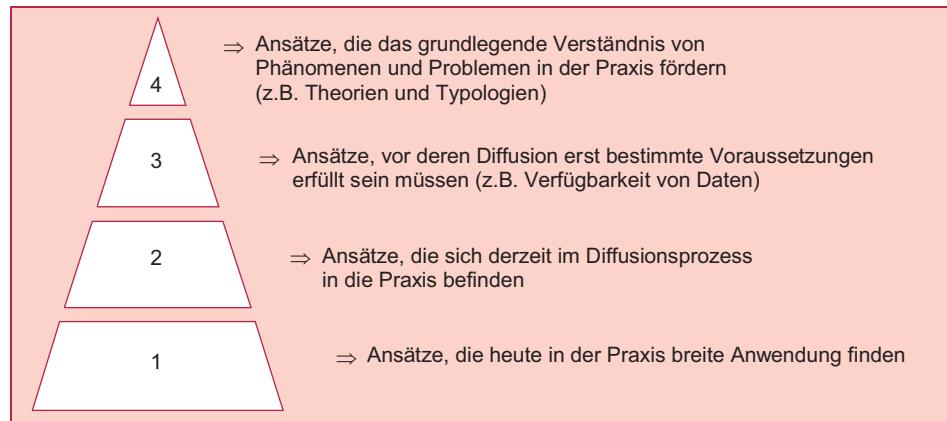


Abb. 1.5 Verdeutlichung der Vielschichtigkeit des Begriffs der Praxisorientierung

Literatur

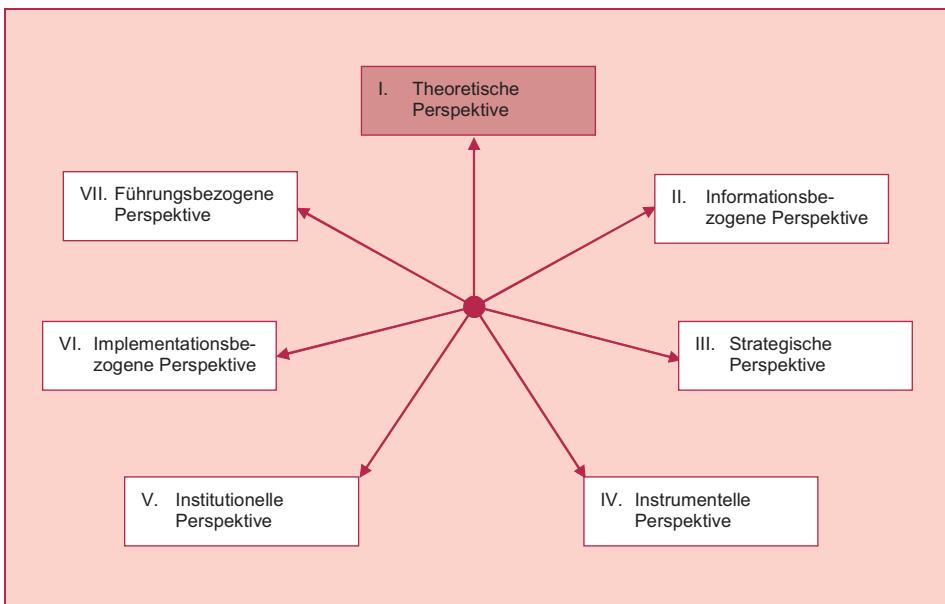
- Backhaus, K. (1997). Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing? In M. Bruhn & H. Steffenhagen. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung, Heribert Meffert zum 60. Geburtstag* (S. 19–36). Wiesbaden.
- Bartels, R. (1951). Influences on the development of marketing thought, 1900–1923. *Journal of Marketing*, 16(1), 1–17.
- Bauer, H. (1989). *Marktabgrenzung*. Berlin.
- Bauer, H. (1995). Marktabgrenzung. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1710–1721). Stuttgart.
- Bauer, H., & Herrmann, A. (1992). Eine Methode zur Abgrenzung von Märkten. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62(12), 1341–1360.
- Becker, J., & Homburg, C. (1999). Market-oriented management: A systems-based perspective. *Journal of Market Focused Management*, 4(1), 17–41.
- Beckman, T. N., Maynard, H. H., & Davidson, W. R. (1957). *The principles of marketing* (6. Aufl.). New York.
- Berry, L. (1983). Relationship marketing. In L. Berry, G. Shostack, & G. Upah (Hrsg.), *Emerging perspectives of service marketing* (S. 25–28). Chicago.
- Bonoma, T. (1984). Making your marketing strategy work. *Harvard Business Review*, 62(2), 69–76.
- Cooke, E., Rayburn, J., & Abercrombie, C. (1992). The history of marketing thought as reflected in the definitions of marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1(1), 10–21.
- Diller, H. (1995). Entwicklungspfade des Marketing-Management. In H. Bauer & H. Diller (Hrsg.), *Wege des Marketing: Festschrift zum 60. Geburtstag von Erwin Dichtl*. (S. 3–30). Berlin.
- Diller, H., & Kusterer, M. (1988a). Beziehungsmanagement: Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. *Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 10(3), 211–220.
- Diller, H., & Kusterer, M. (1988b). Beziehungsmarketing als integrativer Ansatz der Marketingwissenschaft. *Die Unternehmung*, 50(3), 171–194.

- Dixon, D. (1981). The role of marketing in early theories of economic development. *Journal of Macromarketing*, 1(2), 19–27.
- Engelhardt, W. (1995). Markt, In Tietz, B., Köhler, R., & Zentes, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl. S. 1696–1708). Stuttgart.
- Fullerton, R. (1988). How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the „production era“. *Journal of Marketing*, 52(1), 108–125.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to the marketing function in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–12.
- Grönroos, C. (1995). Relationship marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5–14.
- Hansen, U., & Stauss, B. (1983). Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik oder als deren integrativer Bestandteil. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 5(2), 77–86.
- Hellauer, J. (1910). *System der Welthandelslehre, Band 1, Teil 1: Allgemeine Welthandelslehre*. Berlin.
- Hennig-Thurau, T., Walsh, G., & Schrader, U. (2004). VHB-JOURQUAL: Ein Ranking von betriebswirtschaftlich-relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Expertenurteilen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)*, 56(9), 520–543.
- Hilker, J. (1993). *Marketingimplementierung*. Wiesbaden.
- Homburg, C. (2000a). Entwicklungslinien der deutschsprachigen Marketingforschung. In K. Backhaus (Hrsg.), *Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven* (S. 340–360). Stuttgart.
- Homburg, C. (2000b). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Garbe, B. (1996). Industrielle Dienstleistungen – Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66(3), 253–282.
- Homburg, C., & Pflessner, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462.
- Homburg, C., Krohmer, H., & Workman, J. P., Jr. (2004). A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, 57(12), 1331–1340.
- Hotchkiss, G. (1940). *An outline of advertising: Its philosophy, science, art, and strategy*. New York.
- Hult, G., Neese, W., & Bashaw, R. (1997). Faculty perceptions of marketing journals. *Journal of Marketing Education*, 19(1), 37–52.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Levitt, T. (2004). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 138–149.
- McCarthy, J. (1975). *Basic marketing: A managerial approach* (5. Aufl.). Homewood.
- McKitterick, J. (1957). What is the marketing management? In F. Bass (Hrsg.), *The Frontiers of Marketing Thought and Science*. In *Proceedings of december 1957 teachers conference of the AMA in Philadelphia, Chicago* (S. 71–82).
- Meffert, H. (1980). Perspektiven des Marketing in den 80er Jahren. *Die Betriebswirtschaft*, 40(1), 59–80.
- Meffert, H. (1990). Marketing theory. In E. Grochla & E. Gaugler (Hrsg.), *Handbook of German business management* (S. 1427–1443). Stuttgart.
- Meffert, H. (1994). Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch – Entwicklungs-perspektiven des Marketing in Wissenschaft und Praxis. In M. Bruhn, H. Meffert, & F. Wehrle (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderungen des Marketing* (S. 3–39). Stuttgart.

- Meffert, H. (1999). Marketing – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. *Die Unternehmung*, 53(6), 409–432.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2018). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele* (13. Aufl.). Wiesbaden.
- Müller-Hagedorn, L. (1983). Marketing ohne wissenschaftliche Fundierung? *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 5(3), 205–211.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Nystrom, P. (1915). *The economics of retailing*. New York.
- o. V. (1985). AMA board approves new definition of marketing. *Marketing News*, 19(5), 1.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 153–163.
- Puttschert, R. (1995). Verbände in der Absatzwirtschaft. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, 2 (S. 2523–2529). Stuttgart: Auflage.
- Raffée, H. (1984). Marktorientierung der BWL zwischen Anspruch und Wirklichkeit. *Die Unternehmung*, 38(1), 3–18.
- Schneider, D. (1995). *Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundlagen* (2. Aufl.). Oldenbourg.
- Schrader, U., & Hennig-Thurau, T. (2008). VHB-JOURQUAL 2: ein Ranking von betriebswirtschaftlich relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Urteilen der VHB-Mitglieder. http://pbwi2www.uni-paderborn.de/WWW/VHB/VHB-Online.nsf/id/DE_Jourqual_2. (Zugegriffen: 26.Jan. 2009).
- Shaw, A. (1912). Some problems in market distribution. *Quarterly Journal of Economics*, 26(3), 706–765.
- Simon, H. (1986), Herausforderungen an die Marketingwissenschaft. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 8(3), 205–213.
- Vaile, R., & Slagsvold, L. (1929). *Marketing*. New York.
- van Waterschoot, W., & van den Bulte, C. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*, 56(4), 83–93.
- Weld, L. (1916). *The Fundamentals of Marketing*. New York.

Teil I

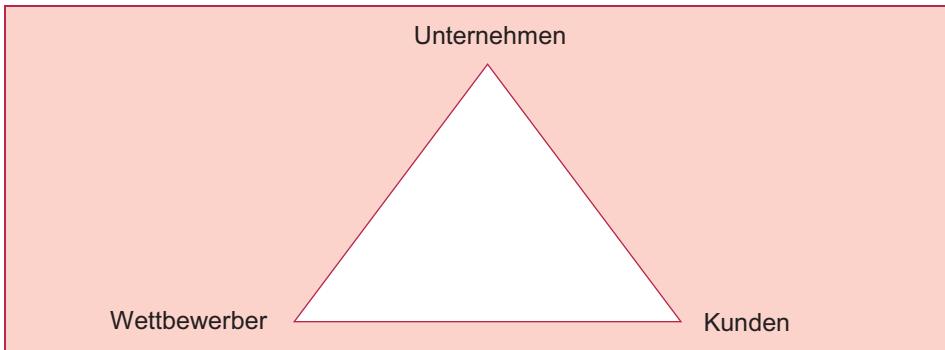
Theoretische Perspektive



Dieser Teil widmet sich der ersten unserer sieben Perspektiven. Es geht um die theoretischen Grundlagen, die erforderlich sind, um Marketingmodelle, Marketinginstrumente, Marketingaktivitäten und Marketingentscheidungen zu verstehen. Sicherlich ist die Auseinandersetzung mit Theorien manchmal etwas abstrakt. Daher stellt dieser erste Teil nicht den einfachst möglichen Einstieg in ein Lehrbuch dar. Wir sind allerdings davon überzeugt, dass eine fundierte akademische Marketingausbildung eine solide theoretische Basis benötigt. Wird diese nicht gelegt, so ist vielleicht der Unterhaltungswert eines Lehrbuchs höher – der langfristige Nutzen für den Leser aber

niedriger. Dieser Nutzen besteht insbesondere darin, dass ein tiefer gehendes Verständnis der Marketingaktivitäten ermöglicht wird.

Die Marketingaktivitäten erfolgen im so genannten strategischen Dreieck, das aus den Kunden des Unternehmens, dem Unternehmen selbst sowie den Wettbewerbern des Unternehmens gebildet wird (vgl. Abb. unten).



An diesem Bezugsrahmen orientiert sich die Struktur unserer Darstellung der theoretischen Perspektive des Marketing:

- In Kap. 2 werden Theorien zur Erklärung des Verhaltens von individuellen Kunden dargestellt.
- Kap. 3 bezieht sich auf das Kaufverhalten organisationaler Kunden.
- In Kap. 4 werden Theorien behandelt, die das Verhalten von Unternehmen primär aus einer unternehmensinternen Perspektive heraus erklären.
- Schließlich werden in Kap. 5 Theorien dargelegt, die sich mit dem Verhalten der im Markt tätigen Wettbewerber auseinandersetzen.



Das Verhalten der Konsumenten

2

Inhaltsverzeichnis

2.1 Zentrale Konstrukte zur Erklärung des Konsumentenverhaltens	28
2.1.1 Aktivierung	28
2.1.2 Motivation	31
2.1.3 Emotion	36
2.1.4 Involvement	39
2.1.5 Einstellung	41
2.1.6 Kundenzufriedenheit	46
2.1.7 Werte und Lebensstil	49
2.1.8 Umfeldfaktoren	54
2.2 Informationsverarbeitung	57
2.2.1 Überblick	57
2.2.2 Grundlegende Theorien	60
2.2.2.1 Informationsökonomie	60
2.2.2.2 Dissonanztheorie, Kontrasttheorie und Assimilations-Kontrasttheorie	64
2.2.2.3 Zweiprozessmodelle: Elaboration Likelihood Model und Heuristic Systematic Model	67
2.2.2.4 Theorien zum Einfluss von Emotionen auf die Informationsverarbeitung	72
2.2.2.5 Lerntheorien	75
2.2.3 Betrachtung der einzelnen Facetten der Informationsverarbeitung	78
2.2.3.1 Informationssuche	78
2.2.3.2 Informationsaufnahme	86
2.2.3.3 Informationsbeurteilung	90
2.2.3.3.1 Grundlagen	90
2.2.3.3.2 Merkmale des Senders/der Quelle der Information als Einflussgrößen der Informationsbeurteilung	91
2.2.3.3.3 Merkmale der Botschaft als Einflussgrößen der Informationsbeurteilung	92
2.2.3.3.4 Merkmale des Empfängers als Einflussfaktoren der Informationsbeurteilung	100
2.2.3.3.5 Merkmale des Umfelds als Einflussfaktoren der Informationsbeurteilung	105

2.2.3.4	Informationsspeicherung	105
2.2.3.5	Informationsabruf	108
2.3 Kaufentscheidung		112
2.3.1 Grundlagen zur Kaufentscheidung		112
2.3.1.1 Das Stufenmodell der Kaufentscheidung		112
2.3.1.2 Typologisierung von Kaufentscheidungen		114
2.3.1.3 Einstellungen als zentrale Einflussgrößen der Kaufentscheidung		115
2.3.1.4 Abbildung wiederkehrender Kaufentscheidungen durch das Markov-Modell		116
2.3.2 Theorien zur Kaufentscheidung		119
2.3.2.1 Nutzenorientierte Auswahlmodelle		119
2.3.2.1.1 Modelle der Mikroökonomie		120
2.3.2.1.2 Modelle der mathematischen Psychologie		121
2.3.2.1.3 Entscheidungsheuristiken		130
2.3.2.2 Psychologische und sozialpsychologische Theorien		131
Literatur		135

Lernziele

- Der Leser weiß, was unter dem Begriff der Konsumentenverhaltensforschung verstanden wird und kennt die wichtigsten Fragestellungen der Konsumentenverhaltensforschung.
- Der Leser kennt die grundlegenden Einflussfaktoren des Konsumentenverhaltens, kann diese erläutern und in den Kontext des Konsumentenverhaltens einordnen.
- Der Leser kennt die theoretischen Bezugspunkte des Prozesses der Informationsverarbeitung, kann diese erläutern und kennt die zentralen Einflussfaktoren des Prozesses der Informationsverarbeitung.
- Der Leser ist mit dem Prozess der Informationsverarbeitung vertraut, kann die einzelnen Teilprozesse voneinander abgrenzen und kennt insbesondere die Gestaltungssaspekte für das Marketing auf jeder Stufe.
- Der Leser kennt die Modelle zur Erklärung der Kaufentscheidung sowie die zugrunde liegenden Theorien.

► **Konsumentenverhalten** Der Begriff Konsumentenverhalten umfasst alle beobachtbaren Handlungen von Individuen im Zusammenhang mit dem Kauf oder Konsum wirtschaftlicher Güter.

Das Konsumentenverhalten wird im Rahmen der **Konsumentenverhaltensforschung** systematisch untersucht. Diese integriert als interdisziplinäres Forschungsgebiet Ansätze und Modelle aus Psychologie, Soziologie, biologischer Verhaltensforschung und Marketing. Während die allgemeine Psychologie das Individuum in der Regel als isolierte Einheit betrachtet, beschäftigt sich die Soziologie mit der Interaktion zwischen

Individuen. Die biologische Verhaltensforschung befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen psychischen und physischen Vorgängen auf der Ebene des Individuums. Aus der Perspektive des Marketing geht es insbesondere darum, einen ökonomischen Nutzen aus den Erkenntnissen über das Konsumentenverhalten zu ziehen. Durch gezielte Maßnahmen soll das Konsumentenverhalten im Sinne der Unternehmensziele genutzt bzw. beeinflusst werden.

Ein primäres Ziel der Konsumentenverhaltensforschung stellt folglich die Entwicklung von Empfehlungen für den Einsatz der Marketinginstrumente dar (vgl. zu den Marketinginstrumenten die instrumentelle Perspektive des Marketing in Teil IV des Buches). Hieran orientiert sich dieses Kapitel: Auf Basis der theoretischen

Tab. 2.1 Beispielhafte Bezugspunkte zwischen Kernprozessen des Konsumentenverhaltens und Fragestellungen für das Marketing

Kernprozesse des Konsumentenverhaltens	Beispielhafte Fragestellungen zum Verständnis des Konsumentenverhaltens	Beispielhafte Fragestellungen für das Marketing
Informationsverarbeitung (vgl. Abschn. 2.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie suchen Konsumenten Informationen? (vgl. Abschn. 2.2.3.1) • Wie nehmen Konsumenten Informationen auf? (vgl. Abschn. 2.2.3.2) • Wie beurteilen Konsumenten Informationen? (vgl. Abschn. 2.2.3.3) • Wie speichern Konsumenten Informationen? (vgl. Abschn. 2.2.3.4) • Wie rufen Konsumenten Informationen aus ihrem Gedächtnis ab? (vgl. Abschn. 2.2.3.5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Handlungsoptionen stehen dem Marketing zur Verfügung, um die Informationsaufnahme der Konsumenten zu beeinflussen? • Wie lässt sich die Informationsbeurteilung der Konsumenten durch Marketingaktivitäten steuern? • Wie können durch das Marketing günstige Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Konsumenten die gewünschten Informationen speichern? • Wie kann die Erinnerung von Konsumenten durch das Marketing gefördert werden?
Kaufentscheidung (vgl. Abschn. 2.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Fragestellungen sind im Vorfeld einer Kaufentscheidung relevant? (vgl. Abschn. 2.3.1) • Welche Faktoren beeinflussen die Kaufentscheidung? (vgl. Abschn. 2.3.1) • Wie kann das Zustandekommen einer Kaufentscheidung theoretisch erklärt werden? (vgl. Abschn. 2.3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • An welchen Einflussgrößen der Kaufentscheidung soll das Marketing ansetzen, um die Kaufentscheidungen der Konsumenten zugunsten des Unternehmens zu beeinflussen?

Erklärungsansätze des Konsumentenverhaltens zeigen wir Gestaltungsempfehlungen für das Marketing auf.

Nach einer Darstellung der zentralen Konstrukte des Konsumentenverhaltens (vgl. Abschn. 2.1) gehen wir auf die Kernprozesse des Konsumentenverhaltens ein: In Abschn. 2.2 wird die Informationsverarbeitung durch die Konsumenten erläutert, die eigentliche Kaufentscheidung ist dann Gegenstand von Abschn. 2.3.

In Tab. 2.1 sind einige besonders relevante Fragestellungen im Hinblick auf die beiden Kernprozesse des Konsumentenverhaltens (Informationsverarbeitung und Kaufentscheidung) genannt. Darüber hinaus zeigen wir in dieser Tabelle beispielhaft diesbezügliche Fragestellungen für das Marketing auf, aus deren Beantwortung sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten lassen.

2.1 Zentrale Konstrukte zur Erklärung des Konsumentenverhaltens

Eine Reihe von Konstrukten ist von grundlegender Bedeutung für das Verständnis des Konsumentenverhaltens. Diese sollen daher einleitend erläutert werden. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Konstrukte:

- Aktivierung (vgl. Abschn. 2.1.1),
- Motivation (vgl. Abschn. 2.1.2),
- Emotion (vgl. Abschn. 2.1.3),
- Involvement (vgl. Abschn. 2.1.4),
- Einstellung (vgl. Abschn. 2.1.5),
- Kundenzufriedenheit (vgl. Abschn. 2.1.6),
- Werte und Lebensstil (vgl. Abschn. 2.1.7) und
- Umfeldfaktoren (vgl. Abschn. 2.1.8).

Neben diesen zentralen Konstrukten ist die allgemeine Unterscheidung zwischen Kognitionen und Emotionen von grundlegender Bedeutung für die Erklärung des Konsumentenverhaltens. **Kognitionen** umfassen alle Vorgänge oder Strukturen, die mit Gedanklichem oder Rationalem zusammenhängen. **Emotionen** beziehen sich auf gefühlsmäßige Aspekte.

2.1.1 Aktivierung

Die **Aktivierung** eines Konsumenten bezeichnet einen Erregungszustand (psychische Aktivität), der den Konsumenten zu Handlungen stimuliert (vgl. zum Konzept der Aktivierung auch Gröppel-Klein 2004a; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019; Pham 1996; Sanbonmatsu und Kardes 1988). Der Organismus eines Konsumenten wird durch

die Aktivierung mit Energie versorgt und in einen Zustand der Leistungsfähigkeit versetzt. Die Aktivierung spielt sich im zentralen Nervensystem ab und ist als Grunddimension aller menschlichen Antriebsprozesse insbesondere der Motivation, der Emotion, dem Involvement sowie der Einstellungsbildung vorgelagert (vgl. Foscht und Swoboda 2017).

Zwei Arten der Aktivierung können grundsätzlich unterschieden werden: die tonische und die phasische Aktivierung. Unter **tonischer** Aktivierung wird die allgemeine Leistungsfähigkeit von Individuen verstanden, die sich nur langsam ändert. Die **phasische** Aktivierung dauert nur kurz an und wird durch bestimmte Reize ausgelöst. Sie führt zu Aufmerksamkeit, die im Rahmen der Informationsaufnahme eine zentrale Rolle spielt (vgl. Gröppel-Klein 2004a; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019 sowie Abschn. 2.2.3.2).

Im Hinblick auf die **Faktoren, die Aktivierung auslösen**, lassen sich innere und äußere Reize unterscheiden. Innere Reize sind beispielsweise der Stoffwechsel des Konsumenten oder kognitive Aktivitäten. Äußere Reize sind durch die Umwelt bestimmt und lassen sich folgendermaßen kategorisieren (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019):

- **Emotionale Reize** sind Schlüsselreize, die Aktivierung über innere Erregung auslösen und teilweise biologisch vorprogrammierte Reaktionen hervorrufen (z. B. erotische Abbildungen oder die Abbildung eines schutzlosen Kleinkindes).
- **Kognitive Reize** erzeugen gedankliche Konflikte, Widerspruch oder Überraschung und lösen dadurch Aktivierung aus. Beispiele hierfür sind Anzeigen, die typischen Denk- und Verhaltensmustern widersprechen (z. B. die Darstellung einer älteren Dame, die eine Zigarette von einem Punker angeboten bekommt).
- **Physische (oder physikalische) Reize** sind Reize, die aufgrund der besonderen physischen Beschaffenheit von Objekten aktivierend wirken (z. B. besonders großformatige Werbeanzeigen oder Werbespots mit besonderer akustischer Gestaltung).

Die Aktivierung eines Konsumenten hat wichtige **Verhaltensauswirkungen**. So wurde vielfach nachgewiesen, dass mit zunehmender Aktivierung die Bereitschaft von Individuen zur Informationsverarbeitung (beispielsweise zur Aufnahme einer Werbebotschaft) steigt (vgl. Abschn. 2.2). Auch die Kaufentscheidung (vgl. Abschn. 2.3) wird durch die Aktivierung beeinflusst. So kann ein hoher Aktivierungsgrad zu impulsiven Kaufentscheidungen führen. Beispielsweise kann die gesteigerte Aktivierung von Teilnehmern einer Auktion dazu führen, dass diese impulsiv höhere Gebote abgeben, als rational begründbar wäre („Auktionsfieber“; vgl. hierzu Ku et al. 2005).

Zur Erklärung der Wirkung der Aktivierung auf das Ausmaß der Informationsverarbeitung durch Konsumenten hat die so genannte **Lambda-Hypothese** weite Verbreitung gefunden. Hiernach steigt mit zunehmender Aktivierung die Leistungsfähigkeit eines Individuums zunächst an, um ab einer bestimmten Aktivierungsstärke wieder abzu-

fallen (vgl. Abb. 2.1). Im Bereich der Normalaktivierung steigt die Leistungsfähigkeit mit zunehmender Aktivierung. Bei Überaktivierung führt eine Zunahme der Aktivierung zu einer verringerten Leistungsfähigkeit.

Die Lambda-Hypothese konnte empirisch zwar nicht eindeutig belegt werden (vgl. im Überblick Gröppel-Klein 2004a). Unter konzeptionellen Gesichtspunkten ist sie jedoch relevant für das Marketing, da sie wichtige allgemeine Aussagen im Hinblick auf die Verhaltensauswirkungen der Aktivierung trifft: Zentrale marketingrelevante Aussage der Lambda-Hypothese ist, dass die Informationsverarbeitung von Konsumenten schneller und effizienter wird, wenn die Aktivierung durch entsprechend gestaltete Kommunikationsmaßnahmen gesteigert wird. Ein Übermaß an Stimulation durch die Kommunikationsmaßnahmen (Reizüberflutung) führt hingegen zu Überaktivierung der Konsumenten, wodurch die Wirksamkeit der Botschaft abgeschwächt wird. Man spricht vom so genannten Bumerang-Effekt (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019). Aufgabe des Marketing ist somit die Steigerung der Aktivierung unter Vermeidung von Überaktivierung.

Angesichts der hohen Verhaltensrelevanz der Aktivierung empfiehlt sich deren Analyse und Beeinflussung durch das Marketing. Für die **Analyse der Aktivierung** steht eine Reihe von Methoden zur Verfügung. Grundsätzlich lassen sich Techniken der Befragung (verbale Aktivierungsmessung) und der Beobachtung (nonverbale bzw. motorische und psychophysiologische Aktivierungsmessung) unterscheiden. Im Rahmen von Befragungen können Konsumenten Auskunft über ihre wahrgenommene Aktivierung geben („self-reporting“). Im Rahmen von Beobachtungen können Gestik und Mimik erfasst werden oder körperliche Reaktionen wie Herzfrequenz, Atmung, Hautwiderstand, Augenbewegungen, Pupillenweitung oder Muskelanspannung aufgezeichnet werden (vgl. Hofer und Fahr 2016). Im nachfolgenden Abschn. 2.1.3 werden

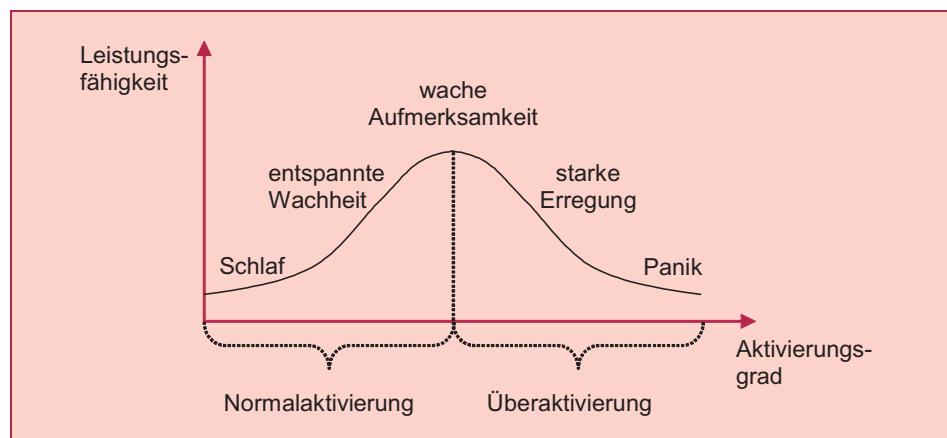


Abb. 2.1 Zusammenhang zwischen Aktivierungsgrad und Leistungsfähigkeit des Konsumenten. (Lambda-Kurve, in Anlehnung an Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019, S. 84)

für den interessierten Leser Emotionsmessungsverfahren genauer beschrieben und erläutert. Im Abschn. 13.5 wird darüber hinaus auf weiterführende Informationen bezüglich der Messung des Werbeerfolgs eingegangen.

Die **Beeinflussung der Aktivierung** von Konsumenten ist insbesondere im Bereich der Kommunikationspolitik ein zentrales Thema (vgl. Kap. 13). Die Kommunikationsmaßnahmen sind so zu gestalten, dass die Aktivierung der Konsumenten und damit die Informationsverarbeitung gefördert werden. Dies kann durch den Einsatz emotionaler, kognitiver und physischer Reize erfolgen (vgl. hierzu Abschn. 13.4.1). Auch im Rahmen des Handelsmarketing ist die Beeinflussung der Aktivierung ein zentrales Anliegen (vgl. Kap. 18). So kann durch eine ansprechende (z. B. „erlebnisorientierte“) Gestaltung der Einkaufsstätte die Aktivierung der Konsumenten und damit die Wahrscheinlichkeit von Impulskäufen gesteigert werden. Dieses Phänomen lässt sich darüber hinaus nicht nur Offline beobachten, sondern auch in digitalen Einkaufsstätten. Der Einsatz von Big Data und Machine Learning ermöglicht es den Unternehmen, auf den Kunden zugeschnittene Werbung und Stimuli zu schalten, und so den Kauf anzuregen (vgl. Steinhoff et al. 2019).

Ein Großteil der Marketingaktivitäten spielt sich im Bereich der Normalaktivierung ab. In einigen Situationen können Konsumenten überaktiviert werden (starke Erregung, Panik). Insbesondere dann, wenn diese Erregungsniveaus mit negativen Konsequenzen für den Anbieter verknüpft sind, empfiehlt es sich für das Marketing, diese Überaktivierung abzubauen. Ein Beispiel hierfür ist ein systematisches Beschwerde-management und die „Beruhigung“ der Kunden in Beschwerdesituationen (vgl. Abschn. 16.4).

2.1.2 Motivation

Es gibt zahlreiche **Definitionen** des Motivationsbegriffes. Einigkeit besteht darüber, dass Motivation einen Beweggrund (lat.: movere = bewegen) in Bezug auf ein Ziel darstellt. Wir verstehen Motivation als aktivierende Ausrichtung eines Individuums in Bezug auf ein Ziel. Es geht darum, zu verstehen, was Menschen zu einem bestimmten Verhalten bewegt. Die direkte Verbindung zum Kaufverhalten von Konsumenten ist offensichtlich. Die Motivation von Konsumenten umfasst mehrere Motive. Die einzelnen Motive stehen in engem Bezug zu Bedürfnissen: Motivation ist auf die Befriedigung von Bedürfnissen ausgerichtet. Motiven liegen also bestimmte Bedürfnisse zugrunde.

Zur Klärung der Frage, welche **Motive Konsumenten haben**, leistet die **Bedürfnispyramide von Maslow** (1975, 1978) einen wesentlichen Beitrag. Diesem Konzept liegt die Annahme zugrunde, dass das Verhalten des Menschen im Wesentlichen durch fünf Bedürfniskategorien beeinflusst wird (vgl. Abb. 2.2). Ein Bedürfnis hat nach Maslow so lange verhaltensbestimmende Kraft, bis es vollständig befriedigt ist. Erst danach gewinnt die nächsthöhere Bedürfniskategorie an Bedeutung und bestimmt das Verhalten. So bestimmt das Sicherheitsbedürfnis erst dann das Verhalten, wenn das Existenz-

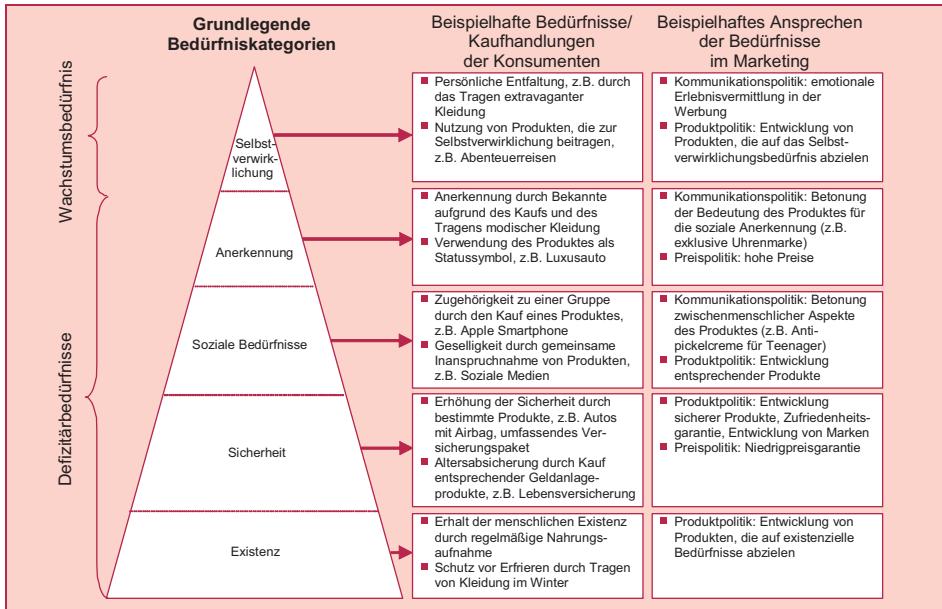


Abb. 2.2 Grundlegende Bedürfniskategorien nach Maslow und Möglichkeiten der Ansprache durch Marketinginstrumente

sicherungsbedürfnis voll befriedigt ist. Während die unteren vier Bedürfniskategorien (Defizitärbedürfnisse) voll befriedigt werden können, kann das Selbstverwirklichungsbedürfnis als Wachstumsbedürfnis nie vollständig erfüllt werden.

Auch wenn die hierarchische Struktur der Maslowschen Bedürfnispyramide und die damit verbundene Annahme einer Rangfolge der Bedürfnisbefriedigung empirisch nicht bestätigt werden konnte, leistet dieses Konzept einen hilfreichen Beitrag zum Verständnis der Motivation von Konsumenten und der zugrunde liegenden Bedürfnisse. Aus den generellen Bedürfniskategorien lassen sich konkrete Bedürfnisse der Konsumenten ableiten, die für deren Verhalten maßgeblich sind. Beispiele hierzu sind in Abb. 2.2 dargestellt. Das Verhalten der Konsumenten kann durch Befriedigung oder gezielte Stimulierung bestimmter Bedürfnisse durch Marketingmaßnahmen beeinflusst werden.

Bezüglich der Fragestellung, wie Motivation entsteht, kann das **motivationspsychologische Erwartungs-Wert-Modell** einen wichtigen Erklärungsbeitrag leisten (vgl. im Überblick Bagozzi et al. 2002; Hoyer et al. 2016). Dieses Modell geht davon aus, dass verhaltensmotivierende Kräfte auf zwei Komponenten beruhen:

- der Erwartung (expectancy, E), dass das Verhalten zu bestimmten Folgen (beispielsweise zur Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses) führt, und
- dem Wert (value, V), den die Folgen des Verhaltens für das Individuum haben.

Das Erwartungs-Wert-Modell geht von einer multiplikativen Verknüpfung dieser beiden Komponenten aus, d. h. die Motivation ergibt sich aus dem Produkt der Komponenten Erwartung und Wert:

$$M = E \cdot V (\text{Motivation} = \text{Erwartung} \cdot \text{Wert}).$$

Motivation kann gemäß diesem Modell nur dann vorliegen, wenn beide Komponenten positiv sind. Hat beispielsweise die Folge eines Verhaltens keinen Wert, tritt im Sinne dieses Modells auch keine Motivation auf. Die Motivation ist folglich umso stärker, je positiver die Komponenten Erwartung und Wert ausfallen.

Eine Erweiterung des klassischen Erwartungs-Wert-Modells stellt die **VIE-Theorie** von Vroom (1964) dar. Sie hat drei Komponenten:

- Valenz (valence, V),
- Instrumentalität (instrumentality, I) und
- Erwartung (expectancy, E).

Die Komponente Valenz entspricht der Komponente „Wert“ im klassischen Erwartungs-Wert-Modell. Zu den Komponenten Valenz und Erwartung kommt in diesem Modell noch die dritte Komponente Instrumentalität hinzu. Diese bezieht sich auf die Stärke der Verknüpfung von Handlungsergebnissen erster und zweiter Ordnung: Während ein Handlungsergebnis erster Ordnung direkt aus einer Handlung resultiert (z. B. straffere Haut durch den Gebrauch einer speziellen Feuchtigkeitscreme), beschreibt ein Handlungsergebnis zweiter Ordnung die Folgen des Ergebnisses erster Ordnung (z. B. höhere Attraktivität für das andere Geschlecht). Je stärker ein Ergebnis erster Ordnung mit einem Ergebnis zweiter Ordnung verknüpft ist, desto höher ist die Instrumentalität. Die Motivation eines Individuums zu einem bestimmten Verhalten ist nach Vroom (1964) dann hoch, wenn die Erwartung hoch ist, dass das Verhalten zu vielen Ergebnissen erster Ordnung führt, die in enger instrumenteller Beziehung zu Ergebnissen zweiter Ordnung von hoher Valenz (Wertigkeit) stehen.

Die empirischen Ergebnisse zur VIE-Theorie sind nicht völlig einheitlich (vgl. z. B. Mento et al. 1992). Wenn jedoch im Einzelfall Valenz, Instrumentalität und Erwartungen gut eingeschätzt werden können, so ist die Theorie recht gut dafür geeignet, die Motivation eines Konsumenten zu prognostizieren (vgl. Holling und Kanning 2007).

Der Einfluss der motivationalen Orientierung und deren Einfluss auf die Zielerreichung sowie auf die diesbezügliche Informationsverarbeitung oder das affektive Erleben kann auch durch die **Theorie des regulatorischen Fokus** (RFT, Higgins 1997) erklärt werden. Ausgangspunkt dieser Theorie ist die Annahme eines hedonischen Prinzips, welchem zufolge Individuen danach streben, Lust (pleasure) zu empfinden und Schmerz (pain) zu vermeiden. Daraus ergeben sich zwei unterschiedliche selbst-regulative Orientierungen zur Zielerreichung: Dominiert das Bedürfnis nach Sicherheit, Schutz, Pflichterfüllung und ist die Aufmerksamkeit auf die Vermeidung von Verlusten gerichtet, befindet sich das Individuum im Vermeidungsfokus (prevention

focus). Überwiegt jedoch das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Wachstum und ist die Aufmerksamkeit auf das Maximieren positiver Resultate oder dem Erreichen von Gewinnen gerichtet, befindet sich das Individuum im Promotionsfokus (promotion focus). Entsprechend dem jeweiligen Fokus werden Preventionsstrategien oder Promotionsstrategien zur Zielerreichung gewählt. Die Dominanz eines der beiden Foki kann dabei situativ (situativer Fokus) oder chronisch (chronischer Fokus) determiniert sein (vgl. Förster und Denzler 2009; Higgins 1997; Higgins und Spiegel 2004; Werth und Förster 2007; zur Messung des regulatorischen Fokus vgl. Haws et al. 2010). Im Rahmen dieser Theorie wird auch das Konzept der regulatorischen Passung (regulatory fit) also die Übereinstimmung der regulatorischen Orientierung mit z. B. den Aufgabenanforderungen oder Aktivitäten zur Zielerreichung diskutiert (vgl. Higgins 2000). Lee und Aaker (2004) zeigen, dass Konsumenten mit einem Promotionsfokus mehr durch die Ansprache möglicher Gewinne und Konsumenten mit Preventionsfokus mehr durch die Ansprache möglicher Verluste überzeugt werden können. Gleichermaßen verlassen sich Konsumenten im Promotionsfokus bei der Verarbeitung von vielen Informationen stärker auf positive als auf negative Informationen (vgl. Yoon et al. 2012). Unter anderem wurde bereits der Einfluss des regulatorischen Fokus auf mögliche Investitionsentscheidungen (Zhou und Pham 2004) oder auf die Informationssuche (Pham und Chang 2010) sowie auf die Persuasionswirkung von Werbeanzeigen für Marken (Jain et al. 2007) als auch von Anti-Rauch Werbung (Zhao und Pechmann 2007) gezeigt (für einen Überblick über empirische Erkenntnisse zum regulatorischen Fokus im Konsumentenverhalten vgl. Pham und Higgins 2005).

Wir kommen nun zu der Frage, **wie verhaltenswirksame Motive durch das Marketing analysiert und angesprochen werden können**. Bereits die bisher dargestellten Konzepte liefern hier wichtige Anhaltspunkte. So kann beispielsweise eine direkte Ansprache von verschiedenen Bedürfniskategorien der Maslow-Pyramide durch Marketingaktivitäten erfolgen (vgl. hierzu die Beispiele in Abb. 2.2). Ein zentraler Nutzen des Erwartungs-Wert-Modells liegt im Zusammenhang mit der vorliegenden Frage darin, dass es zwei grundlegende Ansatzpunkte zur Steigerung der Motivation von Konsumenten aufzeigt: die Erhöhung der Wertkomponente sowie die Erhöhung der Erwartungskomponente. Als Beispiel für die Steigerung der Motivation durch die Erhöhung der Wertkomponente kann die intensive Kommunikation eines hohen Geldbetrags im Jackpot durch eine Lotteriesellschaft angeführt werden: Ein höherer Jackpot steigert (bei gleich bleibender Gewinnerwartung) den Wert eines möglichen Gewinnes für den Teilnehmer und damit die Motivation zur Teilnahme. Ein Beispiel für die Motivationssteigerung durch Erhöhung der Erwartungskomponente ist das Werben mit Aussagen zufriedener Käufer eines Produktes: Dadurch wird die Erwartung gesteigert, dass man durch den Kauf des Produktes ebenfalls ein hohes Maß an Zufriedenheit erlangen wird.

Auch die VIE-Theorie leistet in diesem Zusammenhang einen wichtigen Beitrag: Sie weist darauf hin, dass die Instrumentalität zwischen Handlungsergebnissen erster und zweiter Ordnung von zentraler Bedeutung für die Motivation ist. Im Rahmen

des Marketing sollten Unternehmen demnach versuchen, die Wahrnehmung der Instrumentalität zu beeinflussen. Dies lässt sich z. B. anhand eines Werbespots für Diätprodukte veranschaulichen, in dem nach erfolgreicher Diät die soziale Akzeptanz einer Person hervorgehoben wird (z. B. großer Freundeskreis, Attraktivität für das andere Geschlecht). Je mehr eine Person davon ausgeht, dass das Handlungsergebnis erster Ordnung (Gewichtsreduktion) zum Handlungsergebnis zweiter Ordnung (hohe soziale Akzeptanz) führt, desto höher ist die wahrgenommene Instrumentalität und somit die Motivation zum Kauf des Produktes.

Im Hinblick auf die Analyse und Ansprache von Motiven sind darüber hinaus die Means-End-Analyse und das Laddering-Verfahren zu nennen. Grundidee der **Means-End-Analyse** ist es, zu zeigen, wie die Motive eines Konsumenten mit realen Eigenschaften eines Produktes zusammenhängen (vgl. Gutman 1997; Reynolds und Olson 1998). Untersucht wird hierzu, welches Produkt der Konsument als geeignetes Mittel (mean) zur Befriedigung seiner Bedürfnisse bzw. zur Verwirklichung seiner Ziele (end) sieht. Produktalternativen werden demnach hinsichtlich ihrer Eignung als Mittel zur Zielerreichung bewertet. Insbesondere werden die Produkteigenschaften, der Nutzen der Produktalternativen für den Konsumenten und die Befriedigung der Bedürfnisse analysiert.

Am Beispiel von Joghurt lässt sich eine Means-End-Analyse illustrieren (vgl. Abb. 2.3). Eine Person könnte bei der Wahl von Joghurt auf natürliche Zutaten (objektive Eigenschaft) achten, um sicher zu stellen, dass der Joghurt eine hohe Qualität hat und die Gesundheit fördert (Nutzenkomponenten). Gesundheit steigert die Lebensfreude, während die hohe Qualität des Produktes ein Gefühl der Sicherheit vermittelt (Befriedigung von Bedürfnissen).

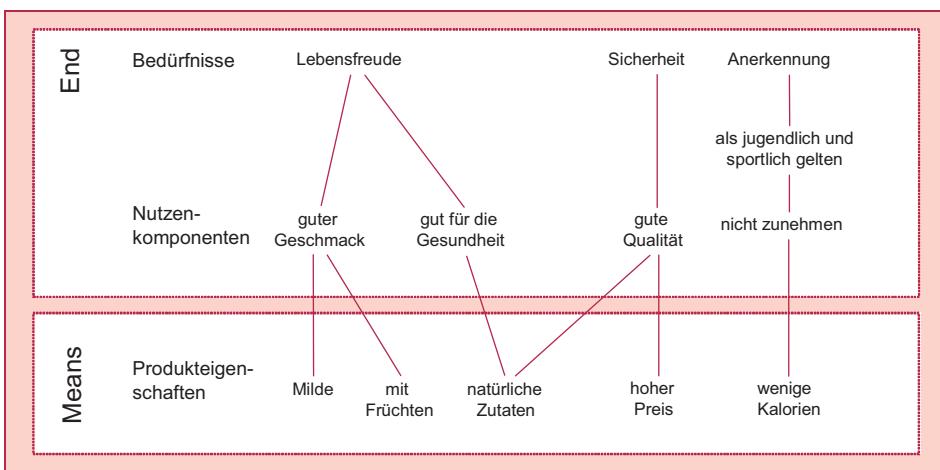


Abb. 2.3 Beispiel für eine Means-End-Kette. (In Anlehnung an Hofstede et al. 1999, S. 12)

Mittels des so genannten **Laddering-Verfahrens** können diese Zusammenhänge zwischen Eigenschaften, Nutzenkomponenten und grundlegenden Bedürfnissen erforscht werden (vgl. zum Laddering Abschn. 6.4.2.1). Hierbei fragt der Marktforscher einen Interviewteilnehmer so lange, warum bestimmte Eigenschaften bzw. Nutzenkomponenten für ihn wichtig sind, bis die Kette von den Eigenschaften bis zu den Bedürfnissen durchlaufen wurde (vgl. Gengler und Reynolds 1995; Reynolds und Gutman 1988; Reynolds und Whitlark 1995).

Die Means-End-Analyse ist insbesondere im Kontext der Produktpolitik und der Kommunikationspolitik von Bedeutung. Ist einem Unternehmen die Verbindung von Produkteigenschaften und grundlegenden Kundenbedürfnissen transparent, so kann es die entsprechenden Eigenschaften bei der Neuproduktentwicklung berücksichtigen. Es kann diese Eigenschaften darüber hinaus auch im Rahmen der Kommunikationspolitik hervorheben und das Produkt dementsprechend in der Wahrnehmung der Konsumenten positionieren (vgl. zur Positionierung von Produkten Abschn. 11.4.2.1.2).

2.1.3 Emotion

Neben der Motivation haben auch Emotionen einen Einfluss darauf, wie sich Konsumenten in verschiedenen Situationen verhalten (zur Rolle von Emotionen im Marketing vgl. Bagozzi et al. 1999). Eine Emotion ist ein augenblicklicher oder anhaltender Gefühlszustand (z. B. Freude, Überraschung oder Furcht) eines Individuums, der zumeist mit (mehr oder minder starker) körperlicher Erregung verbunden ist.

Inhaltlich verwandt, aber nicht identisch mit dem Emotionsbegriff sind die Begriffe Affekt und Stimmung (vgl. zu den begrifflichen Abgrenzungen Bagozzi et al. 2002; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019; Sokolowski 2008): Affektives Gefühl stellt den Oberbegriff für Emotion und Stimmung dar. Eine Stimmung hält länger an als eine Emotion, ist weniger intensiv und nicht speziell auf ein Objekt bzw. eine bestimmte Handlung gerichtet (z. B. positive oder negative Stimmung von Konsumenten).

Im Zusammenhang mit dem Emotionsbegriff stellt sich zunächst die Frage, **welche Emotionen es gibt**. Hiermit befassen sich die Ansätze von Izard (1999) und Plutchik (1991). Nach Izard können zehn primäre Emotionen unterschieden werden: Interesse, Überraschung, Freude, Geringschätzung, Scham, Kummer, Zorn, Ekel, Furcht und Schuldgefühl. Plutchik geht von acht primären Emotionen aus: Freude, Akzeptanz, Überraschung, Furcht, Kummer, Ekel, Erwartung, Ärger. Alle weiteren Emotionen entstehen durch eine Mischung der primären Emotionen.

Eine zweite Frage bezieht sich darauf, **wie Emotionen Zustände kommen**. Hierzu liefert die Emotionsforschung zahlreiche Erklärungsansätze (vgl. im Überblick Bagozzi et al. 1999). Ein erster Ansatz geht davon aus, dass Emotionen durch die Interpretation subjektiv erlebter Ereignisse entstehen (vgl. Lazarus 1994; Roseman 1991). Demnach wird zunächst ein bestimmtes Ereignis (z. B. das Betrachten einer Werbeanzeige) bewertet und interpretiert. Der durch das Ereignis ausgelöste Zustand wird mit einem

erwünschten Zustand verglichen. Eine emotionale Reaktion kommt dann zustande, wenn das Individuum an dem Ereignis interessiert ist und gleichzeitig bewertet, inwiefern der erwünschte Zustand durch das Ereignis erreicht oder bedroht wird. Das gleiche Ereignis kann völlig unterschiedliche (oder auch gar keine) Emotionen hervorrufen. Beispielsweise kann ein Kunde in einem Restaurant als Folge von schlechtem Service stark emotional reagieren, wohingegen ein anderer Kunde keine emotionale Reaktion zeigt.

Ein zweiter Ansatz geht davon aus, dass die grundlegenden primären Emotionen in den Erbanlagen des Menschen verankert (biologisch vorprogrammiert) sind und aufgrund von Reizen aktiviert werden (vgl. Zajonc 1998 sowie zur Aktivierung Abschn. 2.1.1). Aufgrund dieser biologischen Programmierung reagieren verschiedene Individuen auf bestimmte Schlüsselreize mit ähnlichen Emotionen. So ist eine Furchtreaktion bei bedrohlichen Reizen (z. B. Raubtier) genauso biologisch vorprogrammiert wie die Freude bei angenehmen Reizen (z. B. angenehmer Duft).

Eine weitere wichtige Fragestellung im Zusammenhang mit Emotionen bezieht sich darauf, **wie Emotionen durch das Marketing analysiert und beeinflusst** werden können. Bei der Beantwortung dieser Frage soll zunächst die Messung von Emotionen betrachtet werden. Hierbei lassen sich verschiedene Ansätze unterscheiden (vgl. Gröppel-Klein 2004b; Kroeger-Riel und Gröppel-Klein 2019; Richins 1997 sowie Abschn. 13.5):

- In **psychobiologischen Messungen** wird die Intensität der emotionalen Erregung erfasst. Gemessen werden hierzu beispielsweise der Puls, elektrodermale Reaktionen (Veränderungen der elektrischen Leitfähigkeit der Haut aufgrund von Schweißbildung bei Stress) oder Gehirnwellen. Vermehrt wird auch auf neurowissenschaftliche Verfahren zur Messung von Emotionen zurückgegriffen. Z. B. lassen sich so die menschlichen Gehirnfunktionen analysieren, die bei der Entscheidung zwischen verschiedenen Marken oder bei der Beurteilung eines bestimmten Produktdesigns aktiviert sind (vgl. Deppe et al. 2005; Erk et al. 2002; Kenning et al. 2007). Ebenfalls häufig zum Einsatz kommen so genannte Okulomotorische Messungen wie Eye Tracking (Dziško et al. 2017) oder Pupilometrie (Messung der Pupillenveränderung bei der Präsentation unterschiedlicher Stimuli). Bei diesen psychobiologischen Messverfahren werden die Blickbewegungen von Probanden vermessen, während sie visuelle Stimuli wie Bilder, Werbeanzeigen oder Texte verarbeiten. Eye Tracking bietet dabei die Möglichkeit, die Augenbewegung des Konsumenten in Echtzeit aufzuzeichnen und zu beobachten (vgl. Neuert und Lenzner 2019). Dieses Vorgehen bietet Wissenschaftlern den Vorteil, dass erfasst werden kann, welche Inhalte und Reize die Konsumenten beim Beobachten und Lesen genauer fixieren, die Intensität der Fixierung sowie die Reihenfolge, in der Objekte die Aufmerksamkeit des Konsumenten binden (Neuert und Lenzner 2019). Basis für die Interpretation der Ergebnisse sind zwei Grundannahmen: die immediacy assumption und die eye-mind assumption. Die immediacy assumption besagt dabei, dass Objekte oder Wörter, die das menschliche Auge fixiert, umgehend kognitiv vom Gehirn verarbeitet werden.

Damit ist die Verarbeitungsdauer der Fixationsdauer entsprechend. Die eye-mind assumption besagt darüber hinaus, dass Objekte oder Wörter so lange vom menschlichen Auge fixiert werden, wie sie kognitiv verarbeitet werden. Dabei entspricht also die Fixationsdauer der Dauer der kognitiven Verarbeitung (vgl. Neuert und Lenzner 2019). Einen Überblick über zentrale Verfahren zur Beobachtung körperlicher Reaktionen stellt Insert 6.7 in Abschn. 6.4.2.2 dar.

- In **subjektiven Erlebnismessungen** äußern sich Befragte verbal oder schriftlich über ihre emotionalen Reaktionen. Hier können qualitative Aussagen getroffen werden oder Antworten anhand von Skalen gegeben werden (vgl. Abschn. 6.6.1).
- Bei der **Messung des Ausdrucksverhaltens** werden Körper- und Gesichtssprache beobachtet. Die Art der Emotion kann am Gesichtsausdruck abgelesen werden, während die Körpersprache vor allem die Intensität der Emotionen widerspiegelt. Bei dieser Art Verfahren empfiehlt es sich, die wissenschaftlich geringe Reliabilität und Validität zu beachten. Technologische Weiterentwicklungen bei der Gesichtserkennung von digitalen Endgeräten (bspw. Smartphones) lassen hier jedoch für die nahe Zukunft Verbesserungen vermuten. Ein aktuelles Beispiel ist die auf künstlicher Intelligenz basierende „Seeing App“ (vgl. Gürtler 2019). Die App ermöglicht es, Demenzkranken und Gesichts-Blinden, die sich nicht mehr an Gesichter erinnern können, mittels einer App Informationen über den gezeigten Gefühlszustand ihres Gegenübers zu beschaffen. Somit hilft die Software den Patienten dabei, die Emotionen des Gesprächspartners zu interpretieren (Gürtler 2019). Neben dem Einsatz der Software in Kombination mit der Künstlichen Intelligenz bei Autismus Patienten, ist auch der zukünftige Nutzen der Technik für die Marktforschung vorstellbar.

Die **emotionale Ansprache zur Verhaltensbeeinflussung** ist ein zentrales Thema im Rahmen des Marketing (vgl. Dawson et al. 1990; Foxall und Greenley 1999; Robinette et al. 2000; Smith und Carsky 1996). In vielen Märkten weisen die verschiedenen Angebote nur geringe Qualitätsunterschiede auf. Hier besteht eine wesentliche Zielsetzung darin, eigene Produkte durch emotionale Erlebnisse unterscheidbar zu machen (vgl. Behrens 1991; Ghazizadeh 1987; McSweeney und Bierley 1984). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von emotionaler Konditionierung (vgl. Abschn. 2.2.2.5).

Dies kann beispielsweise durch die gezielte Ansprache von Emotionen im Rahmen der Kommunikationspolitik erfolgen. Konsumenten können sich oftmals besser an ein Produkt erinnern, wenn bei ihnen vorher Emotionen erzeugt wurden (vgl. Friestad und Thorson 1986; Kenning et al. 2005). Dabei gilt es, diejenigen Emotionen anzusprechen, die der Konsument am ehesten mit dem Produkt in Verbindung bringt. Emotionen können die Bildung von Überzeugungen beim Kunden begünstigen (vgl. Edell und Burke 1987) und zur Differenzierung der beworbenen Marke beitragen (vgl. Escalas und Stern 2003b).

Beim Einsatz von Emotionen im Rahmen der Kommunikation sollten die folgenden Aspekte beachtet werden:

- Emotionen können eher durch visuelle als durch verbale Kommunikation beeinflusst werden. Auch sind bestimmte Kommunikationsinstrumente besonders geeignet, Emotionen hervorzurufen (z. B. Youtube, Instagram, Sponsoring für Großevents sowie TV- und Kinowerbung).
- Der Einsatz von Humor sollte auf Produkt und Zielgruppe abgestimmt werden (vgl. Berg und Lippman 2001; Costley et al. 2002; Gelb und Zinkhan 1986).
- Negative Emotionen (z. B. Furcht) können über Angstappelle vermittelt werden. Hier sollte die Gefahr der Verdrängung durch den Konsumenten berücksichtigt werden (vgl. LaTour und Zahra 1989). Auch besteht die Gefahr, dass bei einer zu starken Aktivierung über Furcht die Informationsaufnahme blockiert werden kann.
- Das Umfeld der Werbung beeinflusst die Emotionen des Betrachters (z. B. positiv, wenn der Konsument einen TV-Spot während seiner Lieblingssendung sieht; vgl. Murry et al. 1992). Emotionale Werbung sollte daher eher in einem positiven Programmumfeld geschaltet werden. Im Umfeld negativer redaktioneller Themen, die deaktivierende Emotionen (z. B. Traurigkeit) hervorrufen, sollten eher sachliche (kognitive) als energiegeladene Inhalte vermittelt werden (vgl. Puccinelli et al. 2015).

Im Hinblick auf die Frage, wie **Emotionen das Verhalten beeinflussen**, ist auf die bedeutsame Rolle von Emotionen im Rahmen der Informationsverarbeitung zu verweisen (vgl. hierzu Abschn. 2.2.4). Emotionen üben einen Einfluss auf den Informationsverarbeitungsprozess aus und beeinflussen somit die Aufnahme, Beurteilung und den Abruf von Informationen und die daraus resultierende Urteilsbildung. Diese Auswirkungen schlagen sich letztlich auch im Verhalten des Konsumenten nieder.

2.1.4 Involvement

Eine spezielle Form der Aktivierung ist das **Involvement des Konsumenten**. Hierunter versteht man eine zielgerichtete Form der Aktivierung des Konsumenten zur Suche, Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen (vgl. Trommsdorff et al. 2008).

Im Hinblick auf die Frage nach **unterschiedlichen Arten des Involvement und ihren Verhaltensauswirkungen** (vgl. hierzu Broderick und Mueller 1999; Costley 1988; Hoyer et al. 2016; Laaksonen 1994) kann zunächst anhand der zeitlichen Kontinuität zwischen langfristigem Involvement und situativem Involvement unterschieden werden:

- **Langfristiges Involvement** liegt vor, wenn der Konsument über eine lange Zeitspanne hinweg Interesse an einem Bezugsobjekt (z. B. Produkt) aufweist. Beispielsweise sind Automobilenthusiasten kontinuierlich an Autos interessiert und sehr motiviert, sich mit Informationen über Autos aktiv auseinanderzusetzen.
- **Situatives Involvement** bezeichnet ein vorübergehendes Interesse an einem Bezugsobjekt. Diese Form des Involvement ist weitaus häufiger anzutreffen als das langfristige Involvement. Beispielsweise zeigen Konsumenten, die kein langfristiges

Involvement gegenüber Autos aufweisen, ein situatives Involvement in der Situation des Autokaufs. Nach dem Kauf sinkt das Involvement ab.

Zweitens kann Involvement anhand der Frage unterschieden werden, inwieweit der Konsument im Rahmen des Involvement auf Kognitionen bzw. Emotionen zurückgreift:

- **Kognitives Involvement** bedeutet, dass der Konsument Interesse hat, über mit seinen Zielen verbundene Informationen nachzudenken und diese kognitiv zu verarbeiten. Dies führt dazu, dass der Konsument möglichst viel über ein Produkt lernen will. Ein Konsument, der beispielsweise möglichst viel über die technischen Daten einer Stereoanlage erfahren will, zeigt kognitives Involvement.
- Bei **emotionalem Involvement** hat der Konsument meist besondere Gefühle in Bezug auf ein bestimmtes Produktangebot. Ein Konsument, der sich beispielsweise als leidenschaftlicher Fan einer Musikgruppe für deren Produkte (z. B. CDs oder Fanartikel) interessiert, zeigt emotionales Involvement.

Drittens können verschiedene Arten von Involvement anhand des Ausprägungsgrades des Involvements unterschieden werden. Involvement kann je nach Produkt (und Situation) ein hohes Niveau (High-Involvement) oder ein niedriges Niveau (Low-Involvement) aufweisen (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019; Trommsdorff et al. 2008):

- **High-Involvement** liegt meist bei Produkten vor, die für den Konsumenten besonders wichtig oder mit Risiken verbunden sind. Bei diesen Produkten investiert der Konsument relativ viel Energie und Zeit in die aktive Informationssuche und in einen intensiven Kaufentscheidungsprozess (vgl. hierzu ausführlich Abschn. 2.3.1.2). Eine typische High-Involvement-Situation ist beispielsweise der Kauf eines neuen Hauses.
- **Low-Involvement** liegt bei Produkten vor, die ein geringeres Risiko für den Konsumenten aufweisen und weniger wichtig für ihn sind. Hier zeigt der Konsument ein eher passives Informationsverhalten und investiert weniger Zeit und Energie in den Kaufentscheidungsprozess, so dass der Kauf oftmals relativ habitualisiert (gewohnheitsmäßig) abläuft (vgl. hierzu ausführlich Abschn. 2.3.1.2). Dies ist beispielsweise der Fall beim Kauf von Produkten des täglichen Bedarfs wie Milch oder Zucker.

Das Konstrukt Involvement hat große **Bedeutung für das Marketing**. In diesem Zusammenhang sind insbesondere drei Aspekte zu nennen:

- Unternehmen sollten bei der Vermarktung von Produkten grundsätzlich berücksichtigen, ob das Involvement der Konsumenten eher hoch oder niedrig ist. Beispielsweise ist es nicht sinnvoll, wenig involvierte Konsumenten mit umfassenden Informationen (z. B. im Rahmen der Werbung) zu konfrontieren. Wie Insert 2.1

Grundsätzlich werden alle Kleingeräte der Bosch-Siemens-Hausgeräte GmbH in Mitnahmeartikel mit geringem Involvement und in erklärungsbedürftige Geräte mit einem hohen Involvement eingeteilt. Welche Überlegung hat zu der Zweiteilung geführt? Ganz einfach: Eine Kaffeemaschine hat beispielsweise einen geringen Erklärungsbedarf und ist zudem ein klassischer Mitnahmeartikel. Ähnlich sieht es bei Bügeleisen oder Toastern aus. Hier genießt Siemens traditionell ein hohes Ansehen bei den Benutzern. Komplexe, leistungsfähige und mit viel Zubehör ausgestattete Küchenmaschinen hingegen sind stark erklärungsbedürftig und auch kostenintensi-

ver. Die kauft man nicht gerade mal im Vorbeigehen. Das sind Investitionen, da spielen Ausstattung, Performance und Qualität (also die Sicherheit, die eine große Marke bietet) eine wesentliche Rolle. Hier ist auch das Involvement der Konsumenten höher. In diese Kategorie fallen im Übrigen auch die Bodenpflegegeräte. Welche Konsequenzen hat dies für die Distribution? Die Mitnahmegeräte werden erfolgreich über die Großfläche vertrieben, die wenig Personal und damit auch wenig Beratungskompetenz hat. Die erklärungsbedürftigen Küchenmaschinen oder Sauger hingegen werden von den Kunden eher im spezialisierten Groß- und im Fachhandel gekauft.

Insert 2.1 Beispiel für die Berücksichtigung von Involvement im Rahmen der Marktbearbeitung (vgl. Heckel 1996, S. 58)

zeigt, kann es auch sinnvoll sein, dass Unternehmen High-Involvement-Produkte und Low-Involvement-Produkte über unterschiedliche Vertriebswege verkaufen.

- Unternehmen können hohes situatives Involvement zur Ansprache von Konsumenten nutzen. Hat beispielsweise ein an einer Geldanlage im Allgemeinen nicht interessierter Kunde (geringes Involvement für entsprechende Produkte) gerade eine Lebensversicherung ausgezahlt bekommen, so dürfte sein Involvement vorübergehend stark angestiegen sein. In einer solchen Situation kann ein Angebot eines Beratungsgesprächs durch einen Finanzdienstleister sehr erfolgversprechend sein.
- Schließlich können Unternehmen in gewissen Grenzen auch das Involvement von Konsumenten beeinflussen. Beispielsweise können Finanzdienstleister in ihrer Werbung für die Problematik der staatlichen Altersvorsorge sensibilisieren und so das Involvement für entsprechende Produkte steigern.

2.1.5 Einstellung

Eine weitere wesentliche Einflussgröße des Verhaltens von Konsumenten ist deren Einstellungen (vgl. zur Verhaltenswirkung von Einstellungen auch Ajzen und Fishbein 1973 sowie Smith und Swinyard 1983). Wir definieren eine Einstellung als eine innere Denkhaltung des Konsumenten gegenüber einer Person, Verhaltensweise, Idee oder Sache, verbunden mit einer Wertung oder einer Erwartung. Diese Denkhaltung wird

vom Konsumenten erlernt und gilt als relativ zeitbeständig (vgl. zur Definition von Einstellungen Eagly und Chaiken 1993; Kuß und Tomczak 2016; Trommsdorff et al. 2008).

Im Hinblick auf die Frage nach **Arten von Einstellungen** existiert eine Reihe von Kategorisierungen (vgl. auch Hoyer et al. 2016 sowie Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019):

- Einstellungen können eher auf Kognitionen oder eher auf Emotionen des Konsumenten basieren (vgl. Bodur et al. 2000; Fishbein und Ajzen 1975). **Kognitiv geprägte Einstellungen** gegenüber einem Bezugsobjekt basieren auf gedanklich bewerteten Informationen über dieses Objekt. **Emotional geprägte Einstellungen** hingegen resultieren aus Gefühlen des Konsumenten gegenüber dem Bezugsobjekt.
- In Abhängigkeit davon, wie fest Einstellungen im Langzeitgedächtnis des Konsumenten verankert sind und wie stabil sie somit im Zeitablauf sind, lassen sich zweitens **stabile Einstellungen** von eher **instabilen Einstellungen** abgrenzen. Die stabilen Einstellungen eines Konsumenten können durch das Marketing weniger einfach beeinflusst werden als instabile Einstellungen (vgl. hierzu auch Ahluwalia 2000).
- Drittens lassen sich anhand der Konkretisierung des Bezugsobjektes der Einstellung **kategoriale Einstellungen** von **spezifischen Einstellungen** abgrenzen. Kategoriale Einstellungen beziehen sich auf Kategorien von Objekten (z. B. Produktkategorien) und nicht auf einzelne (konkrete) Objekte. Beispielsweise kann ein Konsument eine kategoriale Einstellung gegenüber der Produktkategorie Wein haben. Spezifische Einstellungen beziehen sich auf konkrete Bezugsobjekte (z. B. einzelne Unternehmen, Produkte oder Marken). Ein Konsument kann z. B. eine spezifische Einstellung gegenüber dem Wein eines bestimmten Weingutes haben.
- Schließlich können **erfahrungsbasierte Einstellungen** von **übernommenen Einstellungen** unterschieden werden (vgl. Fazio und Zanna 1978; Kraus 1995). Erfahrungsbasierte Einstellungen resultieren aus der persönlichen Erfahrung mit dem Bezugsobjekt. Beispielsweise kann der Konsument nach dem Konsum eines Weines eine positive oder negative Einstellung gegenüber dem Winzer entwickeln. Übernommene Einstellungen hingegen resultieren nicht aus persönlicher Erfahrung, sondern basieren auf externen Informationen. So kann sich ein Konsument auf Basis des Urteils eines Weinkritikers eine bestimmte Einstellung zu einer Weinmarke aneignen.

Das **Modell von Fishbein** erklärt die **Entstehung von Einstellungen** aus der Wahrnehmung und Bewertung verschiedener Eigenschaften eines Objektes (z. B. Design oder Farbe) durch den Konsumenten (vgl. ausführlich Fishbein 1963; Fishbein und Ajzen 1975). In formaler Schreibweise lässt sich das Modell von Fishbein folgendermaßen darstellen:

$$E_{ij} = \sum_{k=1}^n p_{ijk} \cdot a_{ijk}$$

Hierbei bezeichnet E_{ij} die Einstellung der Person i gegenüber dem Objekt j , p_{ijk} die Wahrscheinlichkeit, dass nach Auffassung der Person i das Objekt j die positive Eigenschaft k besitzt, und a_{ijk} die Bewertung der Eigenschaft k des Objektes j durch Person i . Die Berücksichtigung der Wahrscheinlichkeit trägt der Tatsache Rechnung, dass ein Konsument möglicherweise nicht mit Sicherheit bewerten kann, inwieweit eine bestimmte Eigenschaft bei einem Produkt wirklich gegeben ist. Das Modell von Fishbein soll anhand eines Beispiels erläutert werden. Wir gehen davon aus, dass ein Konsument zwei Anbieter ($j=1, 2$) eines Hotelurlaubs bewertet. Relevant sind hierbei die Eigenschaften Hotelkomfort, Freizeitangebot, Einkaufsmöglichkeiten und Nachtleben. In Tab. 2.2 wird die Einstellungsbildung beim Konsumenten dargestellt. Im angeführten Beispiel ist die Einstellung des Konsumenten gegenüber dem Hotelurlaub des Anbieters 2 positiver als die gegenüber dem Hotelurlaub des Anbieters 1.

Eine weitere zentrale Fragestellung bezieht sich auf die **Messung von Einstellungen**. Grundsätzlich können Einstellungen gemessen werden, indem

- die **körperlichen (physiologischen) Reaktionen** (z. B. erhöhte Pulsfrequenz oder verringelter Hautwiderstand) auf bestimmte Reize (z. B. Betrachtung einer Anzeige) mit anschließendem Rückschluss auf die Einstellungen erfasst werden,
- das **Verhalten** der Konsumenten mit anschließendem Rückschluss auf die Einstellungen **beobachtet** wird oder
- die Konsumenten über ihre Einstellungen **befragt** werden.

Die Messung physiologischer Reaktionen ist im Zusammenhang mit der Werbewirkungsanalyse (vgl. Abschn. 13.5) von Bedeutung. Der Rückschluss von beobachteten Verhaltensweisen auf Einstellungen erscheint grundsätzlich problematisch, da

Tab. 2.2 Veranschaulichung der Einstellungsbildung gemäß dem Modell von Fishbein

Eigenschaft k	Eigenschaftswahrscheinlichkeit p_{ijk}		Eigenschaftsbewertung a_{ijk}		Eindruckswert $p_{ijk} \cdot a_{ijk}$	
	Anbieter 1 $j=1$	Anbieter 2 $j=2$	Anbieter 1 $j=1$	Anbieter 2 $j=2$	Anbieter 1 $j=1$	Anbieter 2 $j=2$
Hotelkomfort	0,6	0,8	9	8	5,4	6,4
Freizeitangebot	0,5	0,7	7	6	3,5	4,2
Einkaufsmöglichkeiten	0,7	0,6	8	9	5,6	5,4
Nachtleben	0,9	0,8	6	7	5,4	5,6
Einstellung E_{ij}					19,9	21,6

Verhaltensweisen von zahlreichen anderen Einflussgrößen neben der Einstellung abhängen. An dieser Stelle kann als Beispiel das Beantworten von Fragen unter dem Einfluss der sozialen Erwünschtheit genannt werden. Hier besteht die Möglichkeit, dass Probanden auf Fragen bzgl. ihrer Einstellungen entgegen ihren Überzeugungen antworten, um beispielsweise einer gesellschaftlichen Norm zu entsprechen (vgl. Hlawatsch und Krickl 2019). Im Zusammenhang mit der Befragung als Methode der Einstellungsmessung sind prinzipiell die in Abschn. 6.6 dargestellten Skalierungsverfahren anwendbar. Besondere Bedeutung für die Einstellungsmessung haben die Likert-Skala, das semantische Differenzial und der Paarvergleich (vgl. Abschn. 6.6.2 sowie Eagly und Chaiken 1993).

Im Hinblick auf die **Beeinflussung der Einstellungen** durch einen Anbieter sind folgende Ansatzpunkte zu nennen:

- Erstens lassen sich Einstellungen durch die **Anwendung der Kommunikationsinstrumente** und die **Gestaltung des Kommunikationsauftritts** (vgl. Abschn. 13.4) gezielt beeinflussen. Der Anbieter vermittelt den Konsumenten also bestimmte Kommunikationsbotschaften, damit diese sich die gewünschten Einstellungen z. B. zu dessen Produkten aneignen. Wie in Abschn. 2.2.3 ausführlich im Rahmen des so genannten Elaboration Likelihood Models dargestellt wird, können die hierbei auftretenden Lern- bzw. Informationsverarbeitungsprozesse der Konsumenten je nach Situation eher kognitiv oder eher emotional orientiert sein. Dementsprechend empfiehlt es sich, je nach Situation eher Kognitionen oder eher Emotionen in den Mittelpunkt der Kommunikation zu stellen. Empirische Forschungsarbeiten hierzu zeigen, dass bei hohem Involvement eine kognitiv orientierte Kommunikation eine Einstellungsänderung begünstigt, bei niedrigem Involvement hingegen eher emotionale Kommunikationsinhalte Einstellungsänderungen bewirken (vgl. hierzu ausführlich Abschn. 2.2.3).
- Zweitens spielen im Rahmen der **Produktpolitik** (vgl. Kap. 11) die **Gestaltung existierender und neuer Produkte** und das **Markenmanagement** eine wichtige Rolle für die Beeinflussung von Einstellungen. So stellen die Produkteigenschaften die Grundlage für die persönlichen Erfahrungen der Konsumenten mit dem Produkt dar und beeinflussen somit maßgeblich die Bildung erfahrungsbasierter Einstellungen. Durch die Einführung neuer und die Verbesserung vorhandener Produktattribute können die produktbezogenen Einstellungen der Konsumenten beeinflusst werden (vgl. Nowlis und Simonson 1996). Die Marke selbst basiert, als eine im Bewusstsein des Kunden verankerte Vorstellung, auf den Einstellungen der Konsumenten.
- Drittens stellt im Bereich der **Vertriebspolitik** insbesondere die Gestaltung der Verkaufsaktivitäten einen zentralen Ansatzpunkt dar (vgl. Abschn. 14.4). Vor allem der persönliche Verkauf, bei dem Verkäufer und Kunden in direkter Interaktion stehen, spielt eine wichtige Rolle bei der Beeinflussung der Einstellung der Konsumenten. Darüber hinaus wirkt sich die Gestaltung der Verkaufsräume auf die Einstellungsbildung der Konsumenten aus (vgl. hierzu auch Abschn. 18.2.2). Eine weitere

Möglichkeit der Beeinflussung, die zunehmend bei jüngeren Zielgruppen erfolgversprechend scheint, ist der Einsatz von Social Media Marketing und im speziellen das Influencer Marketing über die sozialen Netzwerke wie Instagram, Youtube oder Facebook (vgl. Nguyen 2018). Unternehmen haben dabei die Möglichkeit, schnell eine signifikante Zahl von potenziellen Kunden erreichen zu können (vgl. Nirschl und Steinberg 2018). Weiterführende Informationen können dem Kap. 13 entnommen werden.

Eine weitere marketingrelevante Fragestellung zum Konstrukt der Einstellungen lautet, **wie sich Einstellungen auf das Verhalten der Konsumenten auswirken**. Konzeptionelle Modelle der Verhaltenswirkung von Einstellungen gehen in der Regel davon aus, dass die Einstellungen eines Konsumenten dessen Verhaltensabsicht direkt beeinflussen. Die Verhaltensabsicht wirkt sich dann auf das eigentliche Verhalten aus (vgl. zu diesem Effekt der Einstellungen auf das Verhalten über die Verhaltensabsicht z. B. das Modell von Ajzen und Fishbein 1973 in Abschn. 2.3.1.3).

In der konzeptionellen Diskussion wird darüber hinaus davon ausgegangen, dass das Verhalten eines Konsumenten nicht nur von seinen Einstellungen bzw. der Verhaltensabsicht beeinflusst wird, sondern auch von anderen Faktoren abhängt (wie z. B. dem Budget des Konsumenten oder der Verfügbarkeit von Produktalternativen). Im Rahmen dieser Diskussion wird die Tatsache thematisiert, dass die Einstellungen eines Konsumenten im Allgemeinen einen relativ starken Einfluss auf dessen Verhaltensabsicht aufweisen, zum eigentlichen Verhalten selbst jedoch einen deutlich schwächeren Bezug haben (vgl. Ajzen und Fishbein 1980; Sheppard et al. 1988).

Sonstige Einflussfaktoren der Kaufentscheidung können dazu führen, dass ein Konsument ein Produkt trotz positiver Einstellung nicht kauft (weil z. B. das Produkt zu teuer ist) oder ein Produkt trotz negativer Einstellung kauft (weil z. B. keine anderen Produkte verfügbar sind; vgl. zu dieser Diskussion möglicher Inkonsistenzen zwischen Einstellung und Kaufentscheidung auch Kuß und Tomczak 2016).

In wissenschaftlichen Arbeiten konnte weiterhin festgestellt werden, dass die Verhaltenswirkung von Einstellungen von deren Charakteristika abhängt (vgl. Kraus 1995). So wurde festgestellt, dass eine Einstellung umso verhaltenswirksamer ist,

- je stabiler sie im Zeitablauf ist (vgl. z. B. Davidson und Jaccard 1979),
- je überzeugter die Person von deren Richtigkeit ist (vgl. Sample und Warland 1973),
- je stärker sie auf persönlichen Erfahrungen des Konsumenten beruht (vgl. z. B. Fazio und Zanna 1978; Marks und Kamins 1988; Smith und Swinyard 1983) und
- je spezifischer sie ist (vgl. z. B. Ajzen und Fishbein 1977).

2.1.6 Kundenzufriedenheit

Eine spezielle Form der Einstellung ist die Kundenzufriedenheit (vgl. Czepiel und Rosenberg 1977; Day 1977). In der Literatur finden sich verschiedene Ansätze zur Erklärung von Kundenzufriedenheit (vgl. im Überblick Homburg und Stock-Homburg 2011). Als integrativer Rahmen der Theorien und Konzepte, die im Zusammenhang mit der **Entstehung von Kundenzufriedenheit** relevant sind, dient das C/D-Paradigma (Confirmation/Disconfirmation-Paradigm bzw. Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma; vgl. Herrmann et al. 1999; Homburg und Stock-Homburg 2011; Oliver 2010).

Die Kernaussage des **C/D-Paradigmas** lautet, dass Kundenzufriedenheit aus dem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung) resultiert. Entspricht die wahrgenommene Ist-Leistung der Soll-Leistung, so spricht man von Bestätigung (Confirmation). Das Zufriedenheitsniveau, das bei exakter Übereinstimmung der wahrgenommenen Leistung mit dem Vergleichsstandard vorliegt, bezeichnet man als Konfirmationsniveau der Zufriedenheit.

Übertrifft die Ist-Leistung die Soll-Leistung (positive Diskonfirmation), entsteht ein Zufriedenheitsniveau, das über dem Konfirmationsniveau liegt. Ist hingegen die Ist-Leistung geringer als die Soll-Leistung (negative Diskonfirmation), führt dies zu einem Zufriedenheitsniveau, das unterhalb des Konfirmationsniveaus liegt (also zu Unzufriedenheit; vgl. Churchill und Surprenant 1982). Abb. 2.4 verdeutlicht die Entstehung von Kundenzufriedenheit anhand des C/D-Paradigmas.

Gemäß diesem Verständnis ist Kundenzufriedenheit primär ein kognitiv geprägtes Konstrukt: Kundenzufriedenheit resultiert nach der Logik des C/D-Paradigmas insbesondere aus Wahrnehmungsprozessen des Kunden. In neueren Arbeiten setzt sich

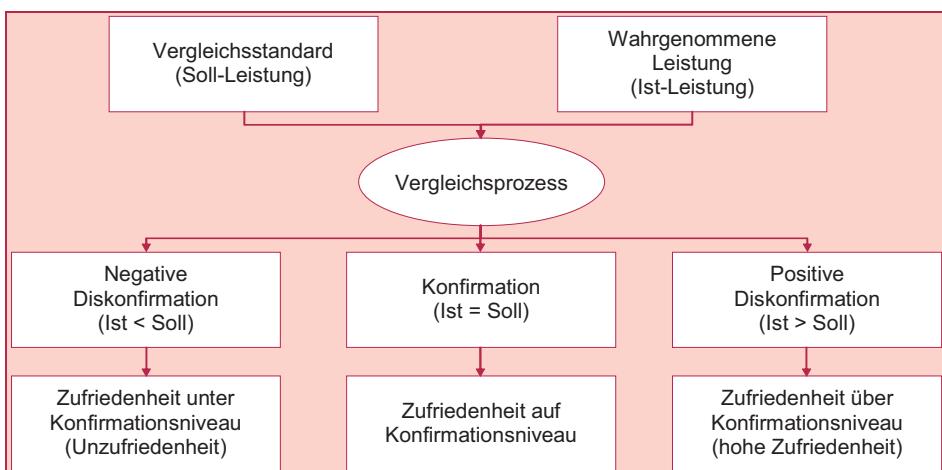


Abb. 2.4 Das Konfirmations/Diskonfirmations-Paradigma

verstärkt die Erkenntnis durch, dass Kundenzufriedenheit neben der kognitiven auch eine emotionale Komponente aufweist (vgl. Homburg und Stock-Homburg 2011; Koschate 2002). Dabei nimmt im Zeitablauf die Bedeutung der Kognition für das Zufriedenheitsurteil tendenziell zu, während die der Emotion tendenziell abnimmt (vgl. Homburg et al. 2005b).

Zur **Messung der Kundenzufriedenheit** werden üblicherweise Likert-Skalen herangezogen (vgl. zur Erläuterung dieser Skalen Abschn. 6.6.2). Hierbei werden Kunden auf der Basis eines mehrdimensionalen Zufriedenheitsmodells direkt nach ihrer Zufriedenheit befragt. Die einzelnen Dimensionen entsprechen den Komponenten des Leistungsangebotes eines Anbieters sowie den Aspekten der Interaktion mit den Kunden. Beispielsweise seien Aspekte wie die Zufriedenheit der Kunden mit der Funktionalität der Produkte, der Zuverlässigkeit der Lieferprozesse sowie der Freundlichkeit der Mitarbeiter im Kundenkontakt genannt (für einen Überblick über Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit vgl. Beutin 2008; Homburg 2015 sowie Meyer und Dornach 2001).

Von besonderem Interesse für die Unternehmenspraxis ist die Frage nach den Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf das Verhalten der Kunden. Erst wenn man positive **Verhaltensauswirkungen von Kundenzufriedenheit** unterstellen kann, kann das Streben von Unternehmen nach hoher Kundenzufriedenheit wirtschaftlich sinnvoll sein. Hinsichtlich der Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf das Verhalten der Kunden lassen sich zwei Bereiche unterscheiden. Es geht zum einen um den Effekt der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität und zum anderen um ihren Effekt auf das preisbezogene Verhalten der Kunden.

Weit verbreitet ist in der Literatur ein dreidimensionales Verständnis von **Kundenloyalität** (vgl. z. B. Anderson 1998; Homburg und Bruhn 2013; Szymanski und Henard 2001). Dieses umfasst

- das Wiederkaufverhalten des Kunden,
- dessen Bereitschaft zu Zusatzkäufen (Kauf weiterer Produkte des Unternehmens) sowie
- seine Bereitschaft, das Unternehmen und seine Produkte an andere Nachfrager weiter zu empfehlen.

Generell gilt heute als gesicherte Erkenntnis, dass sich Kundenzufriedenheit positiv auf alle drei Facetten der Kundenloyalität auswirkt (vgl. hierzu den Literaturüberblick bei Homburg und Bucerius 2011 und zu den moderierenden Effekten der Kundenzufriedenheit-Wiederkaufsverhalten Beziehung Voss et al. 2010).

Auch zur **Wirkung der Kundenzufriedenheit auf das preisbezogene Verhalten** liegen mittlerweile Erkenntnisse vor. Basierend auf experimentellen Daten ermitteln Homburg et al. (2005b) einen starken positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und der Zahlungsbereitschaft des Kunden. Die Untersuchung des funktionalen Zusammenhangs zwischen diesen beiden Größen ergibt eine sattelförmige Funktion mit einem flacheren Indifferenzbereich in der Mitte (vgl. Abb. 2.5).

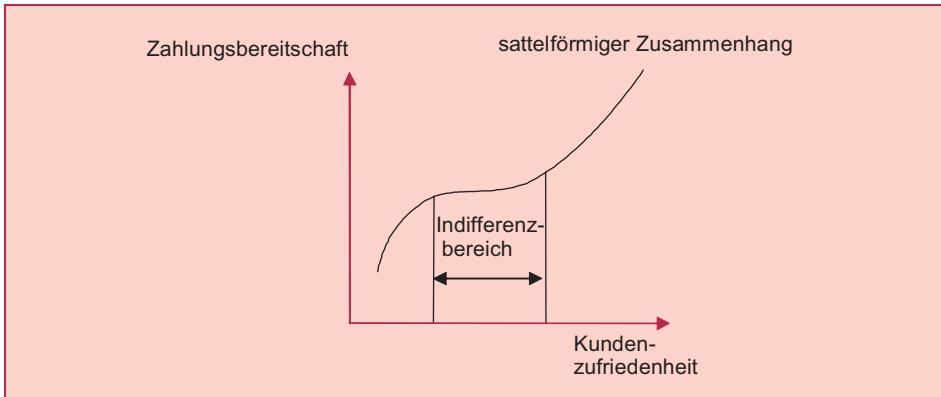


Abb. 2.5 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Zahlungsbereitschaft. (In Anlehnung an Homburg et al. 2005b, S. 90)

Interessant ist auch, dass dieser Zusammenhang mit zunehmender Erfahrung des Kunden (d. h. mit zunehmender Fundiertheit des Zufriedenheitsurteils) stärker wird. Darüber hinaus zeigen Homburg et al. (2005a), dass eine hohe Kundenzufriedenheit auch die negativen Reaktionen von Kunden auf Preiserhöhungen des Anbieters abschwächen kann. Weiterhin haben zufriedene Kunden ein geringeres explizites Wissen über den Preis eines Produktes und vergessen diese Preisinformation auch schneller (vgl. Homburg et al. 2012).

Insgesamt kann also davon ausgegangen werden, dass Kundenzufriedenheit in der Regel die Kundenloyalität und das preisbezogene Verhalten der Kunden in einer für das Unternehmen vorteilhaften Weise beeinflusst. Hierdurch wirkt sich Kundenzufriedenheit indirekt auf den Unternehmenserfolg aus. Die Beobachtung, dass zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg ein positiver Zusammenhang besteht, kann also durch den indirekten Effekt über Kundenloyalität und Preisverhalten der Kunden erklärt werden (vgl. hierzu auch den Literaturüberblick bei Homburg und Bucerius 2011).

Im Hinblick auf die Frage, **wie ein Unternehmen Kundenzufriedenheit beeinflussen kann**, greifen wir nochmals auf das C/D-Paradigma (vgl. Abb. 2.4) zurück. Auf dieser Basis lassen sich drei Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Kundenzufriedenheit identifizieren (vgl. zu konkreten Ansatzpunkten Homburg 2015):

- Erstens kann ein Unternehmen die Qualität seiner Leistung steigern. Dies kann z. B. durch zusätzliche Produktfunktionen, eine gesteigerte Zuverlässigkeit des Produktes sowie ein verbessertes Produktdesign erreicht werden. Beispielhaft seien Relaunches von Automodellen genannt (vgl. zum Produktrelaunch Abschn. 11.3.2).
- Zweitens kann ein Unternehmen durch entsprechende Kommunikationsaktivitäten die Qualitätswahrnehmung der Kunden positiv beeinflussen. Hierzu existiert ein breites Spektrum an Ansatzpunkten wie z. B. die Betonung der Produktqualität in der

Werbung, die Kommunikation umfangreicher Qualitätssicherungsmaßnahmen in der Herstellung der Produkte oder die Veröffentlichung von positiven Testergebnissen.

- Drittens kann ein Unternehmen auf die Erwartungen der Kunden Einfluss nehmen. Hier sind z. B. die Beschränkung auf realistische Versprechungen in der Werbung und im Verkaufsgespräch sowie die Vermeidung euphorischer Formulierungen, die zu einer Erwartungsinflation bei den Kunden führen könnten, zu nennen.

2.1.7 Werte und Lebensstil

In den vorherigen Abschnitten wurden zentrale innerpsychische (psychologische) Konstrukte zur Erklärung des Konsumentenverhaltens erläutert. Darüber hinaus wird das Konsumentenverhalten auch durch die Umwelt, die Kultur bzw. die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst, in denen der Konsument lebt (vgl. Hoyer et al. 2016). In diesem Abschnitt gehen wir auf Werte und Lebensstil als Einflussfaktoren des Konsumentenverhaltens ein.

Die **Werte** eines Konsumenten können definiert werden als die dauerhafte Überzeugung, dass ein bestimmtes Verhalten wünschenswert oder gut ist (vgl. Hoyer et al. 2016 sowie Tab. 2.3 für beispielhafte Werte). Werte bilden einen „internen moralischen Kompass“ (Hitlin und Piliavin 2004, S. 362) und beeinflussen die Zielvorstellungen, Einstellungen und Motive des Konsumenten. Die Gesamtheit der Werte eines Konsumenten wird als Wertesystem bezeichnet (vgl. Hitlin und Piliavin 2004; Rohan 2000).

Allgemein lassen sich gesellschaftliche Werte und persönliche Lebenswerte unterscheiden. **Gesellschaftliche Werte** werden von den meisten Mitgliedern einer Gesellschaft geteilt und basieren auf einem kulturellen Orientierungsrahmen (vgl. Holt 1997 sowie zum Wandel der gesellschaftlichen Werte Abb. 2.6).

Tab. 2.3 Ausgewählte Beispiele für in empirischen Studien untersuchte Werte

Autor	Beispielhafte Werte
Rockeach (1973, 1986)	Bequemes Leben, Genuss, Glück, Freude, soziale Anerkennung, aufregendes Leben, Ehrgeiz, Befähigung, Erfolgsorientierung, Selbstachtung, Einfallsreichtum, Unabhängigkeit, Großzügigkeit, Intellektualität, Logik, Gleichheit, Vergebung, Hilfsbereitschaft, Glaube an Gott, Ehrlichkeit, Liebe, Gehorsam, Höflichkeit, Selbstkontrolle, Sauberkeit, Verantwortung, echte Freundschaft, Weisheit, Schönheit der Welt, Mut, Sicherheit, Freiheit, innere Harmonie, Frieden
Kahle (1983)	Selbstachtung, positive zwischenmenschliche Beziehungen, Erfolgsorientierung, Selbstverwirklichung, Lebensfreude, spannendes Leben, Zugehörigkeitsgefühl, Anerkennung durch andere, Sicherheit
Schwartz (1992)	Macht, Erfolg, Genuss, Stimulation, Selbstbestimmtheit, Güte, Tradition, Konformität, Sicherheit

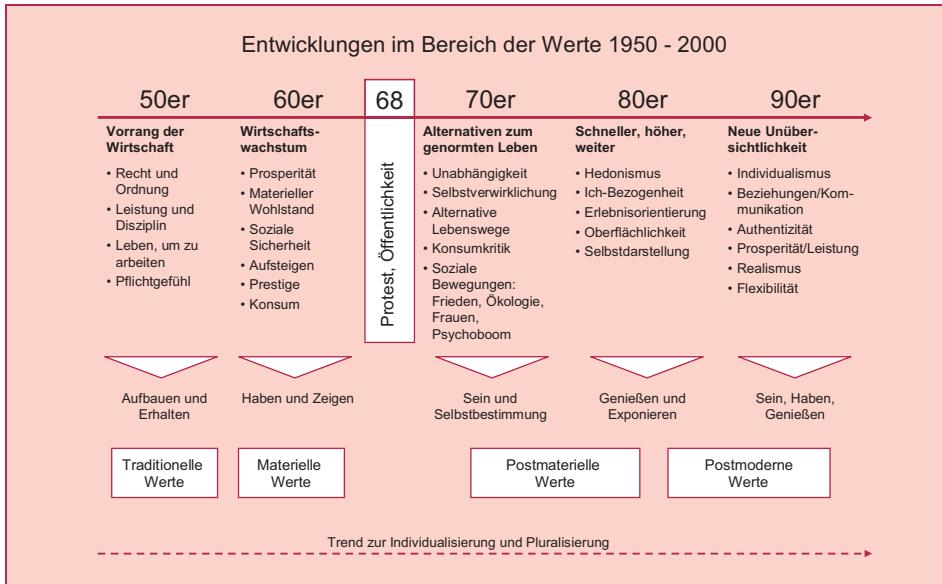


Abb. 2.6 Wandel der gesellschaftlichen Werte im Rückblick. (In Anlehnung an Barz et al. 2003)

Unterschiedliche Kulturen und Länder haben unterschiedliche gesellschaftliche Wertesysteme. Beispielsweise ist der Wert Individualismus in den USA sehr stark ausgeprägt, in fernöstlichen Ländern dagegen sehr schwach. Derartige Betrachtungen der Wertesysteme von Ländern sind für das internationale Marketing von besonderer Bedeutung (vgl. Abschn. 20.1.1).

Persönliche Lebenswerte sind bewusste oder unbewusste Beurteilungsmaßstäbe, an denen ein Individuum seine Handlungen misst (vgl. Raffée und Wiedmann 1986; Wiedmann 1984). Diese inneren Standards entwickeln sich bereits im Kindesalter und ändern sich in Abhängigkeit vom Lebensalter sowie von der Zugehörigkeit zu sozialen Schichten (vgl. Hitlin und Piliavin 2004 sowie Insert 2.2).

Werte **wirken sich direkt oder indirekt auf das Verhalten aus**. Direkt legen Werte konkrete Beurteilungsmaßstäbe und Ziele fest, die bestimmtes Verhalten bedingen. Indirekt wirken Werte über andere Konstrukte des Konsumentenverhaltens wie Motivation, Emotion, Einstellung und Involvement auf das Verhalten (vgl. Barz et al. 2001; Szallies 1991; Wiedmann 1984).

Die Werte, an denen sich ein Konsument orientiert, legen gewissermaßen einen „Verhaltenskorridor“ fest. Die Verhaltensmuster im Rahmen dieses durch persönliche und gesellschaftliche Werte geprägten Korridors können als **Lebensstil** (Lifestyle) bezeichnet werden (vgl. Anderson und Golden 1984; Holt 1997; Kroeger-Riel und Gröppel-Klein 2019). Während Werte interne Charakteristika von Individuen sind, manifestiert sich der Lebensstil durch die nach außen sichtbaren Verhaltensmuster. Diese spiegeln sich

[...] In den achtziger Jahren [...] galt die Mitte [...] als durch und durch aufstiegsorientiert. [Marktforscher] rechneten rund jeden Vierten in der damaligen Bundesrepublik diesem Lager zu. Und die Auftraggeber aus der Wirtschaft mochten den Aufsteigertypen: dynamisch, agil und konsumfreudig. Inzwischen jedoch habe sich in der Mitte das Streben nach Höherem „deutlich relativiert“ [...]. Aufstiegskarrieren finden [...] heute eher in einem anderen Milieu statt, nämlich in dem der Modernen Performer, also etwa jungen Selbständigen. Der Bürgerlichen Mitte, der [...] aktuell etwa 16 Prozent der Bevölkerung angehören, fehle dagegen diese Dynamik. Wer heutzutage einmal in einem Milieu sei, der bleibe da meist auch, was jedoch nicht heißt, dass man innerhalb des Milieus nicht aufsteigen kann. Der Bürgerlichen Mitte komme es auf Harmonie, Geborgenheit, Sicherheit, Freunde, Familie und Nachbarschaft an – also auf alles, was die eigene unmittelbare Nähe betrifft. „Moderne Cocooning“ nennen das [die Marktforscher]. Dabei sei die

Bürgerliche Mitte – und damit der Mainstream – zwar durchaus noch statutorientiert, es gehe ihr aber nicht mehr um den sozialen Aufstieg. Sondern darum, sich wohl zu fühlen und sich auch mal etwas zu gönnen, alles aber in einem überschaubaren Rahmen. „Die gucken schon ganz gern nach oben, sehen sich aber nicht als Elite“ [...]. Zudem sei die Mitte kein Milieu, das besonders flexibel und mobil auf Veränderung in der Umgebung reagieren könne. Mit einem Eigenheim sei man nun mal nicht mehr besonders flexibel, wenn es um einen Job- und damit nicht selten auch um einen Standortwechsel gehe [...]. Allein deshalb herrsche in diesem Milieu eine deutlich wahrnehmbare Angst vor dem sozialen Abstieg. Auch wenn der noch nicht unmittelbar drohe, nähmen die Menschen der Mitte ihn in ihrem persönlichen Umfeld wahr. Diesen Eindruck verstärken die Medien. Deshalb ist es [...] kein Wunder, dass die Bürgerliche Mitte vor allem an einem interessiert ist: an der Aufrechterhaltung des Status quo.

Insert 2.2 Werte der bürgerlichen Mitte (vgl. Raschke 2005, S. 68)

beispielsweise in konkreten Kaufentscheidungen wider und führen zu so genannten Konsummustern (vgl. Hoyer et al. 2016). In der Marktforschungspraxis werden Konsumenten anhand ihrer Lebensstile in Lebensstiltypologien zu Kundensegmenten zusammengefasst (vgl. Bauer et al. 2003; Kamakura und Wedel 1995 sowie die Tab. 2.4 und 2.5).

Es ist darauf hinzuweisen, dass die **Messung von Werten** schwierig ist, da Individuen ihre persönlichen Werte nur bedingt in Worte fassen können und dazu neigen, sozial erwünschte Antworten zu geben (vgl. Hoyer et al. 2016). Eine geeignete Möglichkeit zur Erfassung der Werte von Konsumenten, die in konkreten Kaufentscheidungen relevant sind, ist die Means-End-Analyse mithilfe des Laddering-Verfahrens (vgl. hierzu Abschn. 2.1.2). Im Gegensatz hierzu ist die **Messung von Lebensstilen** weniger problematisch. Ein bekannter Ansatz zur Erfassung des Lebensstils ist der **Activities-Interests-Opinions-Ansatz**. Hierbei wird der Lebensstil von Konsumenten in

Tab. 2.4 Lebensstiltypologien im Überblick

Lebensstiltypologie	Organisation	Lebensstiltypen und zur Typenbildung herangezogene Dimensionen
Sinus-Milieus	Sociovision Group	Konservative, Etablierte, Bürgerliche Mitte, Traditionenverwurzelte, DDR-Nostalgische, Konsum-Materialisten, Postmaterielle, Moderne Performer, Experimentalisten, Hedonisten (2 Dimensionen: sozioökonomische Klasse/Werte)
Sigma-Milieus	SIGMA Gesellschaft für internationale Marktforschung und Beratung	Aufstiegsorientiertes Milieu, Traditionelles Bürgerliches Milieu, Modernes Bürgerliches Milieu, Konsum-materialistisches Milieu, Hedonistisches Milieu, Modernes Arbeitnehmermilieu, Etabliertes Milieu, Liberal-intellektuelles Milieu, Postmodernes Milieu, Traditionelles Arbeitermilieu (2 Dimensionen: sozioökonomische Klasse/Werte)
Euro-Socio-Styles	GfK	Landkarte der 8 EUR-Socio-Styles: Magic World, Crafty World, Secure World, Steady World, Cosy Tech World, New World, Authentic World, Standing World (2 Dimensionen: Schein versus Realität/Wandel versus Beständigkeit)
Eurostyles	Centre de Communication Avancée (CCA), Paris	Ehrgeizige, Träumer, Zurückgezogene, Wettkämpfer, Militante, Notables (2 Dimensionen: Güter versus Werte/Bewegung versus Beharrung)
Values and Lifestyle Survey (VALS)	SRI Consulting Business Intelligence	Innovatoren, Denker, Erfolgreiche, Ausprobierer, Glaubende, Strivers, Macher, Überlebende (2 Dimensionen: Ressourcen und Innovativität/Primäre Motivation)

Tab. 2.5 Erläuterung der Sinus-Milieus (Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH 2017)

Konservativ-establiertes Milieu (10 %)	Liberal-intellektuelles Milieu (7 %)
<i>Das klassische Establishment:</i> Verantwortungs- und Erfolgsethik; Exklusivitäts- und Führungsansprüche, Standesbewusstsein; zunehmender Wunsch nach Ordnung und Balance	<i>Die aufgeklärte Bildungselite:</i> kritische Weltsicht, liberale Grundhaltung und postmaterielle Wurzeln; Wunsch nach Selbstbestimmung und Selbstdarfaltung
Milieu der Performer (8 %)	Expeditives Milieu (8 %)
<i>Die multi-optionale, effizienz-orientierte Leistungselite:</i> Globalökonomisches Denken; Selbstbild als Konsum- und Stil-Avantgarde; hohe Technik und IT-Affinität; Etablierungstendenz, Erosion des visionären Elans	<i>Die ambitionierte kreative Avantgarde:</i> Transnationale Trendsetter – mental, kulturell und geographisch mobil; Online und Offline vernetzt; nonkonformistisch, auf der Suche nach neuen Grenzen und neuen Lösungen
Bürgerliche Mitte (13 %)	Adaptiv-pragmatisches Milieu (10 %)
<i>Der leistungs- und anpassungsbereite bürgerliche Mainstream:</i> generelle Bejahung der gesellschaftlichen Ordnung; Wunsch nach beruflicher und sozialer Etablierung, nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen; wachsende Überforderung und Abstiegsängste	<i>Die moderne junge Mitte mit ausgeprägtem Lebenspragmatismus und Nützlichkeitsdenken:</i> Leistungs- und Anpassungsbereit, aber auch Wunsch nach Spaß und Unterhaltung; zielstrebig, flexibel, weltoffen – gleichzeitig starkes Bedürfnis nach Verankerung und Zugehörigkeit
Sozialökologisches Milieu (7 %)	Traditionelles Milieu (13 %)
<i>Engagiert gesellschaftskritisches Milieu mit normativen Vorstellungen vom „richtigen“ Leben:</i> Ausgeprägtes ökologisches und soziales Gewissen; Globalisierungs-Skeptiker, Bannenträger von Political Correctness und Diversity (Multikulti)	<i>Die Sicherheit und Ordnung liebende ältere Generation:</i> Erhaftet in der kleinbürgerlichen Welt bzw. in der traditionellen Arbeiterkultur; Sparsamkeit und Anpassung an die Notwendigkeiten; zunehmende Resignation und Gefühl des Abgehängtseins
Prekäres Milieu (9 %)	Hedonistisches Milieu (15 %)
<i>Die um Orientierung und Teilhabe („dazu gehören“) bemühte Unterschicht:</i> Wunsch, Anschluss zu halten an die Konsumstandards der breiten Mitte – aber Häufung sozialer Benachteiligungen, Ausgrenzungserfahrungen, Verbitterung und Ressentiments	<i>Die spaß- und erlebnisorientierte moderne Unterschicht/untere Mitte:</i> Leben im Hier und Jetzt, unbekümmert und spontan; häufig angepasst im Beruf, aber Ausbrechen aus den Zwängen des Alltags in der Freizeit

einer schriftlichen Befragung über drei Komponenten erfasst (vgl. Wells und Tigert 1971 sowie zu Methoden zur Erfassung des Lebensstils Holt 1997; Hoyer et al. 2016):

- beobachtete Aktivitäten (activities; z. B. Einkaufen, Arbeiten, Freizeitaktivitäten),
- Interessen (interests; z. B. Familie, Beruf, Mode, Medien, Essen) und
- kognitive Orientierungen über sich selbst und die Umwelt (opinions; z. B. Meinungen über sich selbst, soziale Aspekte, Politik, Wirtschaft, Bildung).

Durch Hinzunahme demographischer Variablen können Konsumenten auf Basis ihrer Antworten bestimmten Lebensstilen zugeordnet werden (vgl. Hoyer et al. 2016; Plummer 1974; Wells und Tigert 1971).

2.1.8 Umfeldfaktoren

Das Verhalten der Konsumenten wird nicht nur durch innerpsychische Konstrukte beeinflusst, sondern auch durch externe Einflussfaktoren im Umfeld der Konsumenten (so genannte Umfeldfaktoren). Das Umfeld eines Konsumenten lässt sich unterteilen in

- physisches Umfeld,
- soziales Umfeld und
- kulturelles Umfeld.

Das **physische Umfeld** wird durch das natürliche Umfeld (z. B. Natur, Klima) und das vom Menschen geschaffene Umfeld (z. B. Infrastruktur, Gegenstände) gebildet. Zu den Reizen des physischen Umfeldes zählen unter anderem Töne, Farben, Bilder, Worte, Gerüche, Geschmacksreize und haptische (mit dem Tastsinn erfassbare) Reize.

Die Wahrnehmung des physischen Umfeldes kann emotionale Reaktionen beim Konsumenten verursachen, wobei die Wahrnehmung und die auftretenden emotionalen Reaktionen meist nicht gedanklich gesteuert werden. Vielmehr erfolgen sie automatisch und unbewusst (vgl. Bargh 2002). Die emotionale Wirkung des physischen Umfeldes kann vom Anbieter bewusst genutzt werden – so bei der farblichen Gestaltung von Werbeanzeigen (vgl. Abschn. 13.4), der Verwendung von Duftstoffen im Einzelhandel (vgl. Abschn. 18.2.2) oder der Gestaltung des Verkaufsraums (vgl. ebenso Abschn. 18.2.2).

Das **soziale Umfeld** lässt sich in ein näheres und ein weiteres Umfeld unterteilen (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019). Zum näheren sozialen Umfeld gehören die Menschen und Gruppen, mit denen ein Konsument regelmäßig persönlichen Kontakt hat (z. B. Familie, Freunde, Kollegen). Zum weiteren sozialen Umfeld unterhält der Konsument keine regelmäßigen persönlichen Beziehungen (z. B. eigene soziale Schicht, religiöse Vereinigungen oder staatliche Institutionen). Die verschiedenen Akteure des sozialen Umfelds können direkten Einfluss auf den Kaufentscheidungsprozess des

Konsumenten haben. Beispielsweise können die Kinder in einer Familie Einfluss auf den Kauf des Familienautos haben. Oftmals übt das soziale Umfeld einen indirekten Einfluss aus, indem es bestimmte Erwartungen an den Konsumenten hat. Diese Erwartungen haben normativen Charakter und prägen die Einstellungen sowie das Kaufverhalten des Konsumenten.

Eine wichtige Kategorie derartiger Erwartungen aus dem sozialen Umfeld sind Rollenerwartungen, die aus der sozialen Rolle des Konsumenten resultieren (vgl. Coser 1991). Gemäß der **Rollentheorie** geht man davon aus, dass das Verhalten des Konsumenten durch diese Rollenerwartungen beeinflusst wird (vgl. Wiswede 2012). Diese Theorie postuliert, dass der Konsument seine eigene Rolle und die hiermit verbundenen Erwartungen aus dem sozialen Umfeld wahrnimmt und sein Verhalten an diesen Erwartungen ausrichtet. In der Regel wird ein Konsument mehrere Rollen einnehmen (z. B. Berufsrolle, Geschlechtsrolle, Altersrolle), woraus dann verschiedene Rollenerwartungen resultieren. Stehen diese Rollenerwartungen in Konflikt zueinander, muss sich der Konsument entscheiden, welchen Erwartungen er gerecht werden will. Die Rollentheorie geht davon aus, dass der Konsument hier denjenigen Erwartungen entspricht, deren Erfüllung ihm den größten Nettonutzen („Rollenerträge“ abzüglich der „Rollenkosten“) bringt.

Akteure des sozialen Umfelds, an deren Erwartungen, Wertvorstellungen, Einstellungen oder Verhaltensweisen sich ein Individuum orientiert, werden als **Bezugsgruppen** bezeichnet. Ist das Individuum selbst Mitglied der Bezugsgruppe (z. B. Familie, Sportverein), wird der soziale Einfluss insbesondere durch persönliche Kommunikation ausgeübt. Gehört das Individuum der Bezugsgruppe nicht an (z. B. andere soziale Schicht, Prominente), wird der soziale Einfluss nur indirekt (z. B. über Medien) ausgeübt.

Wie Entscheidungen der Konsumenten durch Bezugsgruppen beeinflusst werden, thematisieren **Theorien zum Gruppeneinfluss** (vgl. im Überblick Wiswede 2012). Dabei kann zwischen einem komparativen und einem normativen Einfluss der Bezugsgruppe unterschieden werden (vgl. zu dieser Unterscheidung Kelley 1968):

- Der komparative Einfluss von Bezugsgruppen besteht darin, dass diese dem Individuum als Maßstäbe für die Selbsteinschätzung dienen. Theoretische Grundlage hierfür ist die Theorie des sozialen Vergleichs (vgl. Festinger 1954), nach der Individuen ihre eigenen Meinungen und Fähigkeiten insbesondere dann anhand der Meinungen und Fähigkeiten anderer Individuen bewerten, wenn den Individuen objektive Vergleichsmaßstäbe fehlen.
- Der normative Einfluss besteht dann, wenn der Konsument glaubt, bestimmten Verhaltenserwartungen (Normen) der Bezugsgruppe gerecht werden zu müssen, also bezugsgruppenkonform handeln zu müssen (vgl. z. B. Nord 1969). Durch Konformität mit den wahrgenommenen Erwartungen der Bezugsgruppe will der Konsument seine soziale Akzeptanz sichern oder erhöhen.

Empirisch konnte nachgewiesen werden, dass der Einfluss sozialer Bezugsgruppen auf die Kaufentscheidungen von Konsumenten relativ hoch ist – oftmals sogar stärker als der Einfluss der individuellen Präferenzen des Konsumenten (vgl. z. B. Bourne 1972; Lewin 2012). Besonders hoch ist dieser Bezugsgruppeneinfluss auf die Kaufentscheidung, wenn der Konsum des betreffenden Produktes öffentlich ist (z. B. Kauf und Tragen von Kleidung) und wenn es sich um ein Luxusgut handelt (vgl. Bearden und Etzel 1982). Nicht alle Mitglieder der Bezugsgruppe sind gleich bedeutsam für die Entscheidung des Individuums. Besonders einflussreich sind **Meinungsführer** (Opinion-Leader). Deren Rat wird vom Individuum im Entscheidungsprozess besonders berücksichtigt, da ihnen ein Expertenwissen und hohe Glaubwürdigkeit zugesprochen werden.

Als aktuelles Beispiel können an dieser Stelle so genannte **Influencer** genannt werden. Diese beziehungsstarken Multiplikatoren haben die Möglichkeit, durch ihr umfangreiches soziales Netzwerk sehr schnell eine signifikante Zahl von Followern erreichen zu können. Diese Reichweite stellen sie dann häufig Unternehmen und Agenturen zur Verfügung, um als Produkttester zu agieren (vgl. Nirschl und Steinberg 2018 sowie ausführlich Abschn. 13.4.5).

Neben den physischen und sozialen Umfeldfaktoren beeinflussen auch **kulturelle Umfeldfaktoren** das Konsumentenverhalten. Es geht hierbei um die Kultur in einer Region, in einem Land oder in einer speziellen gesellschaftlichen Gruppe (Subkultur). Der Begriff Kultur bezeichnet die von mehreren Individuen (z. B. eines Landes) geteilten Werte, Normen, Haltungen und typischen Verhaltensweisen (z. B. Gewohnheiten und Bräuche) (vgl. Hofstede 2010). Weitere charakteristische Elemente einer Kultur sind Sprache, Symbole und Religion.

Folgende Beispiele können zur Verdeutlichung des Einflusses kultureller Determinanten auf das Verhalten von Konsumenten herangezogen werden:

- Die Religionszugehörigkeit beeinflusst die Auswahl und Präferenz bestimmter Nahrungsmittel. Beispielsweise essen gläubige Moslems kein Schweinefleisch (vgl. zum Einfluss von Religion auf das Konsumentenverhalten Mathras et al. 2015).
- In Kulturen mit einer stark ausgeprägten Unsicherheitsvermeidung (z. B. Deutschland; vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschn. 20.1.1) besteht eine hohe Affinität zu sicherheitsbezogenen Produkten (z. B. Versicherungsprodukte).
- In so genannten High-Context-Kulturen, in denen Symbole und unausgesprochene Botschaften wichtig sind (z. B. Japan, Lateinamerika; vgl. Abschn. 20.4.3), werden prestigeträchtige Luxusmarken gekauft, um die Zugehörigkeit zu einer gehobenen sozialen Klasse zu demonstrieren.

2.2 Informationsverarbeitung

► **Informationsverarbeitung** Der Prozess der Informationsverarbeitung liegt zwischen dem Senden von Informationen durch das Unternehmen und der Kaufentscheidung auf Seiten des Konsumenten. Ausmaß und Qualität dieses Prozesses bestimmen, welche Informationen beim Kunden ankommen und wie er sie aufnimmt, beurteilt, speichert sowie im Hinblick auf eine Kaufentscheidung einsetzt.

Die Informationsverarbeitung stellt einen Kernprozess des Konsumentenverhaltens dar. Folglich ist das Verständnis der Informationsverarbeitung auf Seite der Konsumenten eine zentrale Voraussetzung für die Erklärung des Konsumentenverhaltens.

In Abschn. 2.2.1 wird zunächst der Gesamtprozess der Informationsverarbeitung im Überblick dargestellt. Nach der Diskussion der theoretischen Bezugspunkte der Informationsverarbeitung (vgl. Abschn. 2.2.2) werden die einzelnen Prozessphasen der Informationsverarbeitung erläutert (vgl. Abschn. 2.2.3). Für jede Phase werden hierbei Einflussfaktoren und Gestaltungsaspekte für das Marketing aufgeführt.

2.2.1 Überblick

Die Informationsverarbeitung umfasst verschiedene Facetten, die sich anhand eines Prozesses darstellen lassen. An die erste Phase der Informationssuche schließen sich die Informationsaufnahme, die Informationsbeurteilung, die Informationsspeicherung und der Abruf der Informationen an (vgl. Abb. 2.7). Die Darstellung orientiert sich

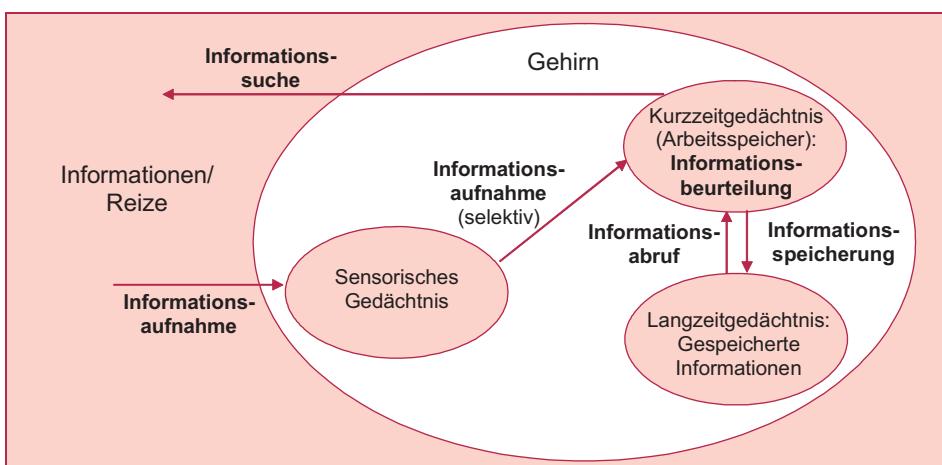


Abb. 2.7 Überblick zur Informationsverarbeitung anhand eines Gedächtnismodells

dabei an der Logik des Gedächtnismodells von Atkinson und Shiffrin (1968), das ein sensorisches, ein Kurzzeit- und ein Langzeitgedächtnis unterscheidet. Das Modell ist weit verbreitet und viele Kognitionstheorien basieren auf dieser Unterscheidung (vgl. Bagozzi et al. 2002; Felser 2015).

Die **Informationssuche** bezieht sich auf die aktive Suche nach externen Informationen im Umfeld des Individuums (vgl. Abschn. 2.2.3.1). Diese Suche wird durch das Kurzzeitgedächtnis veranlasst, das als „Arbeitsspeicher“ des Konsumenten gesehen werden kann.

Die **Informationsaufnahme** zielt ebenfalls auf externe Informationen ab (vgl. Abschn. 2.2.3.2). Dieser Prozessschritt umfasst sämtliche Aktivitäten, mit denen Informationen bzw. Reize aus der Umwelt in das sensorische Gedächtnis und dann weiter in das Kurzzeitgedächtnis gelangen. Hierzu abzugrenzen ist der **Informationsabruf**, der die interne Informationsaufnahme aus dem Langzeitgedächtnis bezeichnet (vgl. Abschn. 2.2.3.5).

Das **sensorische Gedächtnis** (Ultrakurzzeitspeicher) speichert die durch Umweltreize hervorgerufenen Sinneseindrücke für sehr kurze Zeit. Beispielsweise nimmt das Auge Lichtreize auf, die in der Netzhaut in bioelektrische Impulse umgewandelt und kurzfristig (in der Regel für Sekundenbruchteile) gespeichert werden. Die aufgenommenen Reize werden in ihrer sensorischen Form (z. B. Schriftzeichen) gespeichert, ohne jedoch in ihrer Bedeutung interpretiert zu werden.

Das **Kurzzeitgedächtnis** übernimmt als „Arbeitsspeicher“ des Konsumenten nur einen Teil der Sinneseindrücke aus dem sensorischen Gedächtnis. Dieses Phänomen wird auch als selektive Informationsaufnahme bezeichnet (vgl. Abschn. 2.2.3.2). Die übernommenen Sinneseindrücke werden im Kurzzeitgedächtnis für einige Sekunden gespeichert, um dann entschlüsselt und interpretiert (verarbeitet) werden zu können.

Im Rahmen der **Informationsbeurteilung** werden diese Sinneseindrücke interpretiert. Im Kurzzeitgedächtnis wird in diesem Kontext entschieden, welche Informationen zur Beurteilung herangezogen werden und wie sie bewertet werden (vgl. Abschn. 2.2.3.3).

Bei der Verarbeitung der aus dem sensorischen Gedächtnis übernommenen Sinneseindrücke greift das Kurzzeitgedächtnis auf die im **Langzeitgedächtnis** vorhandenen Informationen aus früheren Erfahrungen zurück. So ist beispielsweise im Langzeitgedächtnis die Bedeutung von Schriftzeichen gespeichert. Im Kurzzeitgedächtnis werden die interpretierten Sinneseindrücke nur für kurze Zeit als Informationen gespeichert. Die Informationen werden entweder vergessen oder in das Langzeitgedächtnis im Rahmen eines Lernprozesses überführt. Mit der **Informationsspeicherung** befasst sich Abschn. 2.2.3.4. Wie bereits erläutert, können die im Langzeitgedächtnis gespeicherten Informationen bei Bedarf wieder abgerufen werden. Dieser **Informationsabruf** wird in Abschn. 2.2.3.5 behandelt.

Die hier dargestellten Prozessphasen finden simultan statt und beeinflussen sich gegenseitig. So beeinflusst z. B. das Wissen (d. h. die bereits gespeicherten Informationen) zu einem gewissen Grad, welche Informationen neu aufgenommen

werden. Die Beurteilung und Interpretation der neuen Reize erfolgt ebenfalls vor dem Hintergrund des vorhandenen Wissens. Gleichzeitig wird das Wissen durch die von außen hinzukommenden Informationen geprägt und geformt (vgl. Hawkins und Mothersbaugh 2015). Darüber hinaus sind die einzelnen Prozessschritte nicht völlig trennscharf. So werden insbesondere die Schritte Informationsaufnahme und Informationsbeurteilung von einigen Forschern zum Prozessschritt **Wahrnehmung** zusammengefasst (vgl. z. B. Solomon 2016).

Im Zusammenhang mit dem in Abb. 2.7 dargestellten Modell ist auch auf neuere wissenschaftliche Untersuchungen hinzuweisen, die auf der Basis von Erkenntnissen der Gehirnforschung über die physische Beschaffenheit des menschlichen Gehirns Aussagen zum Verhalten von Konsumenten treffen (vgl. Esch und Möll 2008; Häusel 2004; Hubert 2015). Hier geht man davon aus, dass das Verhalten von Konsumenten weitgehend durch die biologischen und chemischen Prozesse im Gehirn gesteuert wird, somit unbewusst abläuft (vgl. Bargh 2002) und primär von Emotionen geprägt wird (vgl. Häusel 2004). Dementsprechend kommen hier Techniken wie die Computertomographie zur Anwendung, um die Gehirnaktivitäten abzubilden (vgl. Kutter 2004; Servan-Schreiber und Perlstein 1998). Für einen Überblick über die Anwendungen, Möglichkeiten und Limitationen der funktionellen Magnetresonanztomographie (fMRI) in der Konsumentenverhaltensforschung verweisen wir auf Reimann et al. (2011).

Eine zentrale Rolle spielt in diesem Zusammenhang das so genannte **limbische System**. Es umgibt einen der evolutionär ältesten Teile des Gehirns, den so genannten Hirnstamm, und wird selbst vom Großhirn umgeben. Es vermittelt zwischen Motivation, Emotion und Gedächtnisprozessen und regelt darüber hinaus den Körperhaushalt wie z. B. Blutdruck, Zuckerspiegel und die Körpertemperatur (vgl. Häusel 2004; Zimbardo und Gerrig 2018). Das limbische System regelt primär das emotionale Verhalten und ist das Zentrum der Gefühle und Triebe. Es hat drei Komponenten, die spezifische Funktionen haben (vgl. Adamec 1991; Häusel 2004; Zimbardo und Gerrig 2018):

- Der Hippocampus ist für explizites Wissen bzw. Gedächtnisinhalte zuständig.
- Die Amygdala (Mandelkern) steuert die emotionalen Prozesse. Sie kontrolliert die Emotionen und Aggressionen des Individuums und ist für das emotionale Gedächtnis zuständig. Darüber hinaus zeigen aktuelle Forschungsergebnisse der Neuropsychologie, dass die Amygdala auch wesentlicher Bestandteil der Angstverarbeitung und Angstkonditionierung des Menschen ist (vgl. Shackman und Fox 2016).
- Der Hypothalamus steuert das motivationale Verhalten des Individuums (vgl. Abschn. 2.1.2), z. B. Essen, Trinken, Regelung der Körpertemperatur sowie sexuelle Erregung, und regelt das innere Gleichgewicht. Er steuert den größten Teil der alltäglichen Handlungen.

Derzeit ist allerdings noch unklar, ob aus dieser Forschungsrichtung wirklich originär neue Erkenntnisse über die Informationsverarbeitung von Konsumenten entstehen werden. Vor diesem Hintergrund erwähnen wir diese Entwicklung hier nur am Rande.

2.2.2 Grundlegende Theorien

Im Folgenden gehen wir auf zentrale Theorien ein, die im Rahmen des Informationsverarbeitungsprozesses eine Rolle spielen. Tab. 2.6 vermittelt einen Überblick, welche Theorien zur Erklärung der verschiedenen Prozessphasen der Informationsverarbeitung relevant sind.

2.2.2.1 Informationsökonomie

Die Informationsökonomie trifft in erster Linie Aussagen darüber, welche Faktoren für die Suche und Beurteilung von Informationen über Produkte und Leistungen relevant sind (vgl. Hirshleifer 2013; Macho-Stadler und Pérez-Castrillo 2001; Stigler 1961). Insbesondere wird thematisiert, dass Individuen oftmals Entscheidungen treffen müssen, ohne vollständige Informationen über alle Entscheidungsparameter zu haben (Unsicherheit). Weiterhin wird unterstellt, dass die Informationen zwischen den Akteuren (z. B. Kunden und Anbieter) nicht immer gleichmäßig verteilt sind. Es bestehen also **Informationsasymmetrien** (häufig zugunsten des anbietenden Unternehmens).

Tab. 2.6 Relevanz zentraler Theorien für die verschiedenen Phasen der Informationsverarbeitung

	Informations-suche	Informations-aufnahme	Informations-beurteilung	Informations-speicherung	Informations-abruf
Informationsökonomie (Abschn. 2.2.2.1)	++		+		
Dissonanztheorie, Kontrasttheorie, Assimilations-Kontrasttheorie (Abschn. 2.2.2.2)	+	++	+		
Elaboration Likelihood Model (ELM), Heuristic Systematic Model (HSM) (Abschn. 2.2.2.3)	+	+	++		
Affect as Information Model (AAI), Affect Infusion Model (AIM) (Abschn. 2.2.2.4)	+		++		+
Lerntheorien (Abschn. 2.2.2.5)		+		++	++

++ sehr relevant + relevant

Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen der Informationsökonomie untersucht, wie die Akteure mit Unsicherheit und Informationsasymmetrien umgehen. Hierzu werden Strategien und Mechanismen zur Überwindung der Informations- und Unsicherheitsprobleme aufgezeigt (vgl. Kaas 1995).

Aus unvollkommener Information resultiert für die Konsumenten Unsicherheit, wobei sich zwei grundlegende Arten von Unsicherheit unterscheiden lassen: Ereignisunsicherheit und Marktunsicherheit. Im Fall der **Ereignisunsicherheit** handeln die Konsumenten unter Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung von Umweltzuständen. Man spricht hier auch von exogener Unsicherheit, da sich die Unsicherheit auf Variablen außerhalb des betrachteten ökonomischen Systems bezieht.

Marktunsicherheit bezieht sich darauf, dass Nachfrager unter Unsicherheit über relevante Daten der Anbieter handeln. So kennen die Nachfrager nicht alle Produkte der Anbieter mit ihren Preisen und Qualitäten. Marktunsicherheit liegt innerhalb des ökonomischen Systems der Marktteilnehmer, sodass man auch von endogener Unsicherheit spricht.

Marktunsicherheit umfasst zwei spezielle Unsicherheitsarten: Verhaltensunsicherheit und Qualitätsunsicherheit. Durch Informationsasymmetrie und die damit verbundene Gefahr des opportunistischen Verhaltens der Marktteilnehmer (Ausnutzen von Informationsasymmetrien) wird **Verhaltensunsicherheit** hervorgerufen (vgl. Weiber und Adler 1995a). Ein Nachfrager weiß also nicht mit Sicherheit, wie sich der Anbieter im Rahmen der Austauschbeziehung tatsächlich verhalten wird. Dies ist im Rahmen langfristiger Austauschbeziehungen von besonderer Bedeutung. Hat sich beispielsweise ein Kunde entschlossen, ein Bauunternehmen mit dem Bau seines Hauses zu beauftragen, so hat er in der Regel ein gewisses Maß an Unsicherheit über das Verhalten des Unternehmens während der Bauphase (z. B. beim Auftreten unvorhergesehener Probleme). **Qualitätsunsicherheit** bezieht sich auf die Unsicherheit des Nachfragers über die tatsächliche Qualität der Produkte der verschiedenen Anbieter.

Der Abbau dieser Informationsasymmetrien und der damit verbundenen Unsicherheiten verursacht Informationskosten. Die Höhe der Informationskosten wird insbesondere durch die Eigenschaften der Güter beeinflusst, über die sich die Nachfrager informieren wollen. In der Informationsökonomie werden in diesem Zusammenhang Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Gütern unterschieden (vgl. Nelson 1970; Darby und Karni 1973).

Die **Sucheigenschaften** eines Leistungsangebotes können bereits vor dem Kauf durch einfache Inspektion vollständig beurteilt werden. Die Beurteilung dieser Eigenschaften verursacht beim Nachfrager nur relativ niedrige Kosten der Informationssuche. Beispielsweise handelt es sich bei Farbe und Form eines Produktes um Sucheigenschaften. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang ein stetig steigender Trend hin zu Produktsuchen und Produktvergleichen im Internet und auf digitalen Plattformen (vgl. Bronnenberg et al. 2016).

Diesen Trend beobachten die Unternehmen seit längerer Zeit ebenfalls aufmerksam und reagieren vermehrt strategisch auf das gestiegene Online-Suchverhalten potenzieller

Kunden. So intensivieren Unternehmen ihr Onlinemarketing beispielsweise seit Jahren kontinuierlich weiter, mit stetig steigenden Wachstumsraten. 2014 wurde dabei durchschnittlich eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr von 6,8 % verzeichnet, 2016 waren es 6,3 % und 2017 acht Prozent (vgl. Lammenet 2019).

Die **Erfahrungseigenschaften** eines Leistungsangebotes hingegen können erst nach dem Kauf durch Ge- oder Verbrauch des Gutes beurteilt werden. Eigene oder fremde Erfahrungen mit dem Produkt sind also für eine Beurteilung dieser Eigenschaften erforderlich. Beispiele für Erfahrungseigenschaften sind die Lebensdauer technischer Gebrauchsgüter sowie das optische Resultat eines Friseurbesuchs.

Bei den **Vertrauenseigenschaften** handelt es sich um Eigenschaften des Leistungsangebotes, die weder vor noch nach dem Kauf des Gutes vollständig durch den Nachfrager beurteilt werden können. Eine Beurteilung dieser Eigenschaften würde beim Nachfrager Expertenwissen voraussetzen, das er sich nur unter sehr hohem Zeit- und Kostenaufwand aneignen könnte. Beispielsweise sind Dienstleistungen von Rechtsanwälten oder Ärzten in hohem Maße durch Vertrauenseigenschaften geprägt.

Ein Leistungsangebot kann Merkmale aller drei Eigenschaftskategorien beinhalten. Je nach Dominanz einer Eigenschaftskategorie spricht man entsprechend von so genannten Such-, Erfahrungs- oder Vertrauengütern (vgl. Abb. 2.8). Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass diese Zuordnung je nach Nachfrager unterschiedlich ausfallen kann.

Im Rahmen der Informationsökonomie werden Strategien zur Reduktion der Informationsasymmetrie bzw. der daraus resultierenden Unsicherheit diskutiert (vgl. Kaas 1990, 1991, 1995). Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen

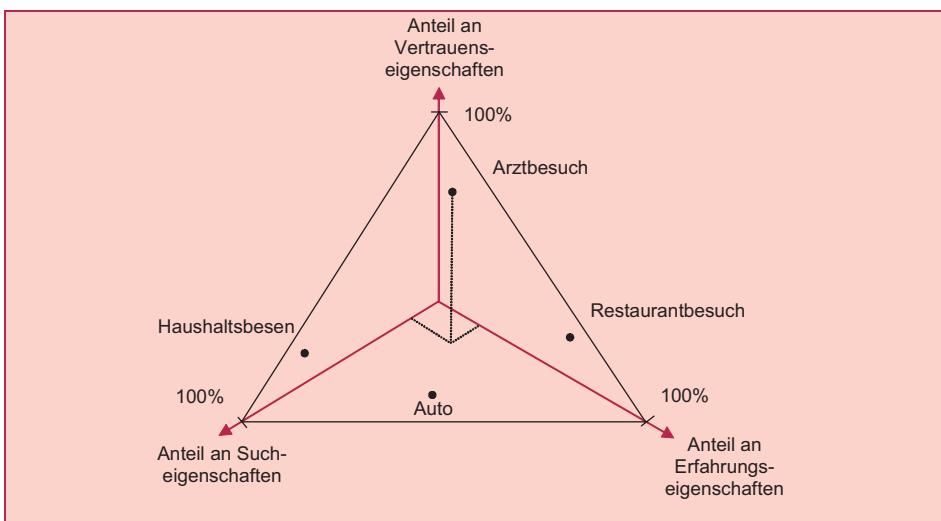


Abb. 2.8 Beispielhafte Positionierung von Gütern anhand von Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften. (In Anlehnung an Weiber und Adler 1995b, S. 100)

Maßnahmen, die von der besser informierten Seite ausgehen (Signaling) und Maßnahmen, die von der schlechter informierten Seite ausgehen (Screening).

Signaling-Maßnahmen eines Anbieters sind beispielsweise der Aufbau einer guten Reputation am Markt. Durch Reputation kann Vertrauen aufgebaut werden, was die asymmetrische Informationslage zwar nicht beseitigt, jedoch nicht mehr als negativ erscheinen lässt. Auch weitreichende Qualitätsgarantien bis hin zu uneingeschränkten Kundenzufriedenheitsgarantien sind in diesem Kontext zu nennen (Kirmani und Rao 2000). Die Werbung mit Kundenzufriedenheitsdaten, mit positiven Testergebnissen oder erhaltenen Qualitätszertifikaten zählt ebenfalls zu den Signaling-Maßnahmen von Anbietern. Auch Nachfrager können Signaling gegenüber Anbietern betreiben, z. B. durch Weitergabe von Informationen, die auf eine gute wirtschaftliche Situation des Nachfragers hindeuten.

Im Rahmen des **Screening** kann der Nachfrager verschiedene Strategien zur Überwindung von Unsicherheit anwenden:

- **Strategie der direkten Informationssuche** (besonders stark ausgeprägt bei Suchgütern): Der Nachfrager nimmt eine Beurteilung der Produkteigenschaften (z. B. technische Daten, Preis) durch direkte Beobachtung oder Prüfung vor dem Kauf vor.
- **Strategie der leistungsbezogenen Informationssubstitute** (besonders stark ausgeprägt bei Erfahrungsgütern): Wenn der Nachfrager die eigentlichen Produkteigenschaften nicht direkt beobachten kann oder aufgrund der hierzu notwendigen Kosten und des erforderlichen Zeitaufwands nicht beobachten will, beurteilt er Informationssubstitute (alternative Informationen). Als leistungsbezogene Informationssubstitute können z. B. Garantien des Anbieters, der Markenname und der Preis herangezogen werden.
- **Strategie der leistungsübergreifenden Informationssubstitute** (besonders stark ausgeprägt bei Vertrauengütern): Der Nachfrager kann auf leistungsübergreifende Informationssubstitute zurückgreifen, die sich auf den Anbieter im Allgemeinen beziehen. Beispiele hierfür sind die Unternehmensreputation, der Bekanntheitsgrad und die Empfehlung Dritter. Strategien zur Überwindung von Unsicherheit können sowohl im Kontext von Offline- als auch von Online-Kaufentscheidungen eingesetzt werden. Aktuelle empirische Studien widmen sich vor allem letzteren und untersuchen beispielsweise das Online-Empfehlungsverhalten von Konsumenten (Cascio et al. 2015), die Bedeutung von Online-Diskussionsforen (Reichelt 2013) sowie den Einfluss von Online-Rankings (Moe und Trusov 2011) auf das Konsumentenverhalten. So zeigt z. B. die Studie von Chevalier und Mayzlin (2006), dass sich eine zusätzliche positive Produktempfehlung bei einem Online-Händler positiv auf das Kaufverhalten der Konsumenten auf dieser Website auswirkt.

Wie in Tab. 2.6 dargestellt, ist die Theorie der Informationsökonomie insbesondere im Hinblick auf die Informationssuche von Bedeutung. Die zentrale Aussage dieser Theorie liegt darin, dass Konsumenten je nach Art des Produktes (Such-, Erfahrungs- oder

Vertrauensgut) unterschiedliche Arten von Informationen suchen, um ihre Qualitätsunsicherheit zu reduzieren. So unterscheidet sich z. B. für Suchgüter im Vergleich zu Erfahrungsgütern das Online Suchverhalten von Konsumenten in seiner Tiefe und Breite (vgl. Huang et al. 2009).

Für das Marketing von Unternehmen lässt sich aus der Informationsökonomie die Aussage ableiten, dass die Reduktion von Unsicherheit bei den Kunden ein wichtiges Ziel der Marketingaktivitäten von Unternehmen sein muss. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die Produkte vermarkten, die im Wesentlichen durch Erfahrungs- oder gar Vertrauenseigenschaften geprägt sind. Von besonderer Bedeutung ist diese Aussage für die Anbieter vieler Dienstleistungen, da Dienstleistungen häufig stärker durch Erfahrungs- bzw. Vertrauenseigenschaften geprägt sind als physische Produkte (vgl. auch Abschn. 17.1). Werbung für Erfahrungs- und Vertrauensgüter sollte Signale zur Vertrauensbildung einsetzen (z. B. Kommunikation positiver Testberichte, Kommunikation von Qualitätsgarantien, Kommunikation der Zertifizierung des Anbieters). Darüber hinaus kann Werbung die Suchkosten für den Konsumenten senken (vgl. Kaas 1990). Werbung für Güter mit einem hohen Anteil an Sucheigenschaften sollte daher mit vielen Informationen angereichert werden.

Damit ein Unternehmen geeignete Mechanismen zur Reduktion der Unsicherheit bei seinen (potenziellen) Kunden anwenden kann, ist zunächst ein Verständnis darüber erforderlich, ob die Produkte des Unternehmens für die Kunden primär Such-, Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften aufweisen. Dieses Verständnis ist nach unserer Einschätzung in vielen Unternehmen bislang noch nicht gegeben: Aufgrund der Expertise der eigenen Mitarbeiter fehlt vielen Unternehmen das Verständnis dafür, dass die Produkte für die Kunden viel schwieriger zu bewerten sind als für die eigenen Mitarbeiter. Dies kann dazu führen, dass Unternehmen ungeeignete Mechanismen zur Unsicherheitsreduktion bei den Kunden einsetzen (z. B. Mechanismen, die auf Suchaktivitäten der Konsumenten abzielen, in Situationen, in denen vertrauensbezogene Mechanismen adäquat wären).

2.2.2 Dissonanztheorie, Kontrasttheorie und Assimilations-Kontrasttheorie

Die Suche, Aufnahme und Beurteilung von Informationen durch den Konsumenten wird durch eine Reihe psychologischer Mechanismen gesteuert und beeinflusst. Die Dissonanztheorie, die Kontrasttheorie und die Assimilations-Kontrasttheorie leisten in diesem Zusammenhang einen bedeutsamen Erklärungsbeitrag. Sie befassen sich damit, wie Konsumenten mit übereinstimmenden bzw. widersprüchlichen Informationen umgehen.

Gemäß der **Theorie der kognitiven Dissonanz** (vgl. Festinger 1978) strebt ein Konsument ein inneres kognitives (gedankliches) Gleichgewicht (Konsonanz) an. Dieses liegt vor, wenn seine kognitiven Elemente (Wissen, Erfahrungen, Einstellungen und Meinungen) miteinander vereinbar sind. Kognitives Ungleichgewicht (Dissonanz) hingegen liegt vor, wenn die kognitiven Elemente nicht miteinander vereinbar sind. Dies ist

z. B. der Fall, wenn ein Konsument negative Erfahrungen mit einem Produkt macht, zu dem er bislang eine positive Einstellung hatte. Eine solche Dissonanz stellt einen unangenehmen Zustand dar. Je stärker die Dissonanz ist, desto stärker verspürt die Person das Bedürfnis der Dissonanzreduktion.

Ein aktuelles Beispiel ist das Thema Umweltschutz. Der Aspekt, dass eine begrenzte Umwelt begrenzte Konsummöglichkeiten zur Folge haben muss, ist für viele Menschen einleuchtend. Nur selten wird diesem Aspekt durch freiwillige Selbstbeschränkung jedoch Rechnung getragen (vgl. Umweltbundesamt 2017). Dieser Umstand führt zu einer Dissonanz bei vielen Menschen, die beispielsweise durch Spenden für ökologische Projekte versuchen, ihre Versäumnisse oder mangelnde Einschränkung an anderer Stelle zu kompensieren.

Dissonanz kann vor und nach dem Kauf eines Produktes auftreten. Die Dissonanztheorie identifiziert unterschiedliche Mechanismen zur Dissonanzreduktion. Sie sollen im Folgenden am Beispiel eines Konsumenten erläutert werden, der bereits ein Produkt gekauft hat (Vermeidung von Nachkaufdissonanz):

- **Suche konsonanter Informationen:** Der Konsument sucht gezielt positive Informationen über das gekaufte Produkt, z. B. durch die gezielte Suche nach positiven Testberichten oder die gezielte Ansprache von Personen, von denen er vermutet, dass sie eine positive Einstellung zu dem Produkt haben.
- **Vermeidung dissonanter Informationen:** Der Konsument versucht, negative Informationen über das gekaufte Produkt zu vermeiden, beispielsweise durch die Nichtbeachtung negativer Testberichte über dieses Produkt.
- **Interpretation von Informationen in dissonanzvermeidender Weise:** Der Konsument interpretiert aufgenommene Informationen derart, dass sich die gewählte Produktauswahl positiver darstellt, beispielsweise durch das Infragestellen der Objektivität von negativen Testberichten über das gekaufte Produkt.
- **Einstellungsänderung:** Der Konsument verändert nach dem Kauf seine Einstellung zum gekauften Produkt, um Konsonanz herzustellen.
- **Handlung:** Der Konsument unternimmt Aktivitäten, um negative Folgen eines Produktkaufes zu kompensieren, z. B. durch Beschwerden beim Anbieter des Produktes.

Dieses Beispiel verdeutlicht die zentrale Implikation der Theorie der kognitiven Dissonanz für die Informationsverarbeitung: Die Bereitschaft des Konsumenten zur Informationsaufnahme hängt von der Art der Information ab. Konsonante Informationen werden vom Konsumenten besser aufgenommen als dissonante Informationen. Es besteht sogar die Tendenz, dissonante Informationen erst gar nicht aufzunehmen.

Aus Anbietersicht können Marketingmaßnahmen auf die Reduzierung der Vorlaufdissonanz und der Nachkaufdissonanz abzielen. Im Zusammenhang mit der Vorlaufdissonanz ist beispielsweise darauf zu achten, dass die Werbemaßnahmen für eine starke Marke inhaltlich im Einklang mit der bestehenden Positionierung der Marke bei

den Konsumenten (vgl. hierzu Abschn. 11.4.2.1.2) stehen. Ist dies nicht der Fall, so könnte das Dissonanzvermeidungsstreben der Konsumenten dazu führen, dass sie nach zusätzlichen Informationen suchen und möglicherweise ihre Wahrnehmung der Marke grundsätzlich revidieren. Im Hinblick auf die Nachkaufdissonanz sollte der Anbieter den Käufern nach dem Produktkauf die Vorteile des Produktes durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen (erneut) vermitteln (so genanntes After-Sales-Marketing; vgl. Hansen und Jeschke 1992, 1995), beispielsweise in einem Brief an einen Autokäufer: „Wir beglückwünschen Sie zum Kauf dieses qualitativ hochwertigen Automobils.“.

Im Gegensatz zur Dissonanztheorie geht die **Kontrasttheorie** nicht von einem Streben nach Gleichgewicht aus. Vielmehr neigen Konsumenten nach dieser Theorie bei Unstimmigkeiten in ihrem kognitiven System dazu, diese Unstimmigkeiten noch zu vergrößern (vgl. Helson 1964). Führt also beispielsweise die neue Wahrnehmung eines Produktes zu einem Konflikt mit dem kognitiven System des Konsumenten, so passt der Konsument die neue Wahrnehmung derart an, dass die Diskrepanz noch vergrößert wird. Dies erfolgt in der Weise, dass Unterschiede – bei positiven wie bei negativen Abweichungen – übertrieben werden. Ein klassischer Anwendungsbereich für das in dieser Theorie beschriebene Phänomen ist das Beschwerdemanagement (vgl. Abschn. 16.4). Sehr unzufriedene Konsumenten äußern ihren Unmut oftmals durch übertrieben negative Darstellungen. Durch Beschwerdemanagement soll der Kontrast bei den Konsumenten reduziert werden, um negative Mund-zu-Mund-Propaganda zu vermeiden.

Die **Assimilations-Kontrasttheorie** ist auf Sherif und Hovland (1961) zurückzuführen. In dieser Theorie werden Dissonanz- und Kontrasttheorie kombiniert. Man geht hier davon aus, dass das Ausmaß der Inkonsistenz im kognitiven System dafür ausschlaggebend ist, ob der Konsument nach Konsonanz strebt (wie es die Theorie der kognitiven Dissonanz unterstellt) oder den Kontrast (entsprechend der Kontrasttheorie) vergrößert. Weichen die einzelnen Komponenten des kognitiven Systems nur geringfügig voneinander ab, so gleicht der Konsument einzelne Komponenten an andere an, um Konsistenz herzustellen (Assimilation). Ist die Diskrepanz jedoch sehr groß, dann erfolgt diese Angleichung nicht mehr. Vielmehr tendiert der Konsument dann gemäß dieser Theorie dazu, die Diskrepanzen noch zu vergrößern (Kontrast). So würde diese Theorie unterstellen, dass ein Konsument, dessen Erwartungen bei einem gekauften Produkt geringfügig unterschritten werden, in seiner Wahrnehmung dazu tendiert, dies zu nivellieren (durch geringfügige Reduktion der Erwartungshaltung). Entspricht dagegen das Produkt in hohem Maße nicht den Erwartungen des Konsumenten, so würde er dazu tendieren, diese Diskrepanz noch zu vergrößern. Beispielsweise könnte er seine Wahrnehmung des Produktes noch verschlechtern, indem er die positiven Merkmale des Produktes ebenfalls infrage stellt.

2.2.2.3 Zweiprozessmodelle: Elaboration Likelihood Model und Heuristic Systematic Model

Einen wichtigen Beitrag zur Erklärung der bei der Informationsverarbeitung ablaufenden Prozesse leisten die in der Sozialpsychologie entwickelten Zweiprozessmodelle. Die beiden bekanntesten Modelle sind das Elaboration Likelihood Model (ELM) von Petty und Cacioppo (1996) und das Heuristic Systematic Model (HSM) von Chaiken (1980). Beide Modelle liefern Erklärungsbeiträge zu den Vorgängen bei der Suche, Aufnahme und Beurteilung von Informationen. Insbesondere befassen sie sich mit der Fragestellung, unter welchen Bedingungen Informationen eher rational und ausführlich beurteilt werden und wann die Informationsverarbeitung eher oberflächlich erfolgt.

Kern des **Elaboration Likelihood Model (ELM)** ist die Frage, wie Konsumenten Informationen verarbeiten und hierauf aufbauend ihre Einstellungen verändern (vgl. Andrews und Shimp 1990; Areni und Lutz 1988; Bitner und Obermiller 1985; Petty und Cacioppo 1986a, b, 1996; Petty et al. 1983; Petty und Wegener 1999). Das Modell geht davon aus, dass der Aufwand, der auf die Verarbeitung von Informationen verwendet wird, (in Abhängigkeit von individuellen und situativen Faktoren) stark variiert. Da dem Individuum nur eine begrenzte Zeit und Kapazität zur Informationsverarbeitung zur Verfügung steht, können nicht alle aufgenommenen Informationen sorgfältig geprüft werden. Aus diesem Grund muss das Individuum genau entscheiden, welche Informationen aktiv kognitiv verarbeitet werden sollen. Eine der zentralen Annahmen des ELM besteht darin, dass Individuen in manchen Situationen Informationen aktiv suchen und prüfen, während sie diese unter anderen Bedingungen eher passiv aufnehmen.

Das Elaboration Likelihood Model geht von zwei grundlegenden Wegen (Routen) der Informationsverarbeitung aus (vgl. Abb. 2.9): Bei der Informationsverarbeitung über die **zentrale Route** (central route processing) werden die Informationen gründlich mittels kognitiver Prozesse bewertet (sorgfältige Überprüfung der Argumente). Zu einer Einstellungsänderung kommt es folglich primär aufgrund der Überzeugungskraft der Argumente. Bei der Informationsverarbeitung über die **periphere Route** (peripheral route processing) erfolgt hingegen eine eher oberflächliche, stärker emotional geprägte Verarbeitung. Die Einstellungsänderung erfolgt hier ohne ausführliche gedankliche Beschäftigung mit den dargebotenen Informationen, sondern auf Basis peripherer Hinweisreize, wie z. B. der Länge der Kommunikation oder der Attribute des Kommunizierenden.

Interessant ist nun, wie die Wahl der Verarbeitungsroute des Konsumenten (zentral versus peripher) vorhergesagt werden kann. Hierfür wird die Elaborationswahrscheinlichkeit (elaboration likelihood) für eine Botschaft betrachtet. Mit **Elaboration** wird das Ausmaß bezeichnet, zu dem eine Person die themenrelevanten Informationen sorgfältig kognitiv verarbeitet (vgl. Petty und Cacioppo 1986a, S. 7). Ist die Elaborationswahrscheinlichkeit hoch, folgen Individuen der zentralen Route der Informationsverarbeitung, während bei geringer Elaborationswahrscheinlichkeit die periphere Route gewählt wird.

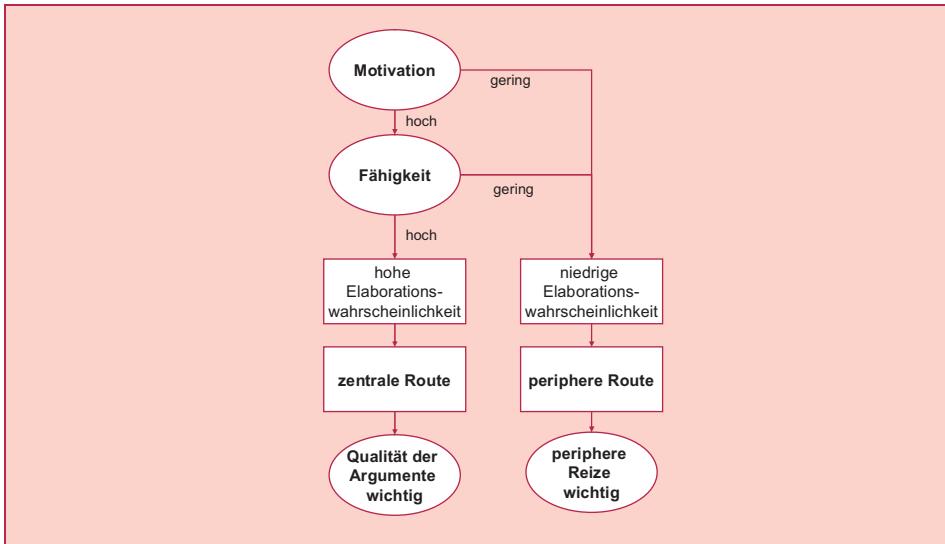


Abb. 2.9 Prozess der Informationsverarbeitung im Elaboration Likelihood Model. (In Anlehnung an Petty und Cacioppo 1986b, S. 126)

Die Elaborationswahrscheinlichkeit und damit die Verarbeitung der Informationen über die zentrale oder periphere Route wird von zwei Faktoren bestimmt (vgl. Abb. 2.9): der **Motivation** und der **Fähigkeit** des Individuums zur kognitiven Beschäftigung mit den dargebotenen Informationen. Sind Motivation und Fähigkeit des Individuums hoch, führt dies zu einer hohen Elaborationswahrscheinlichkeit und damit einer Verarbeitung der Informationen über die zentrale Route. Ist dagegen mindestens einer der beiden Faktoren gering ausgeprägt, so folgt hieraus eine eher niedrige Elaborationswahrscheinlichkeit und damit eine Informationsverarbeitung über die periphere Route.

Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass diese beiden Routen Extrempunkte eines Kontinuums darstellen. Dies bedeutet, dass die Art der Informationsverarbeitung nicht vollständig gemäß dem einen oder dem anderen Weg erfolgt. Vielmehr geht es um die Frage, in welchem Ausmaß die zentrale bzw. die periphere Route eingeschlagen werden. Bei hoher Elaborationswahrscheinlichkeit erhöht sich der Anteil zentraler Verarbeitung, während periphere Prozesse eine geringere Rolle spielen.

Im Zusammenhang mit dem ELM-Modell stellt sich die Frage, wovon die beiden Faktoren Motivation und Fähigkeit zur kognitiven Beschäftigung mit Informationen abhängen. Im Hinblick auf die **Motivation** sind folgende **Einflussgrößen** zu nennen (vgl. Petty et al. 1977, 1980):

- das Involvement des Konsumenten (vgl. Abschn. 2.1.4),
- die gefühlte Verantwortung des Konsumenten für die zu treffende Entscheidung und
- der „Need for Cognition“.

Das Persönlichkeitsmerkmal „Need for Cognition“ bezeichnet das Bedürfnis eines Individuums nach kognitiven Aktivitäten bzw. dessen Freude am analytischen Durchdringen von Sachverhalten (vgl. Cacioppo und Petty 1982; Hoyer et al. 2016). Individuen mit hohem „Need for Cognition“ neigen eher zu einer extensiven kognitiven Beschäftigung mit den zur Verfügung stehenden Informationen. Dahingegen bevorzugen Individuen mit niedrigem „Need for Cognition“ eher einfache und schnelle Lösungen auf der Basis von Schlüsselreizen (vgl. Bagozzi et al. 2002).

Im Hinblick auf die **Fähigkeit** eines Konsumenten zur kognitiven Beschäftigung mit Informationen sind folgende **Einflussgrößen** von Bedeutung:

- der Grad der Ablenkung, der der Konsument ausgesetzt ist (vgl. Petty et al. 1976; Shiv und Nowlis 2004; Tsal 1984),
- das Vorwissen des Konsumenten,
- die Häufigkeit der Konfrontation mit der Information (vgl. Cacioppo und Petty 1985) und
- die Verständlichkeit der dargebotenen Information.

Die periphere Route wird dann eingeschlagen, wenn Motivation oder Fähigkeit des Individuums zur Informationsverarbeitung gering sind. Ob es auf dieser Route zu einer Einstellungsänderung kommt, hängt insbesondere von den so genannten **peripheren Reizen** (peripheral cues) ab. Folgende mögliche periphere Reize sind zu nennen:

- Beliebtheit und Attraktivität der Informationsquelle (Informationen von attraktiven Sendern werden positiver und als glaubwürdiger bewertet als Informationen von weniger attraktiven Sendern),
- Expertenstatus der Quelle (Informationen, die von einem Experten stammen, werden ohne weitere Prüfung als deutlich glaubwürdiger eingestuft als Informationen von Nicht-Experten; vgl. Chaiken und Maheswaran 1994; aktuell setzen Unternehmen zudem vermehrt auf Influencer als Markenbotschafter und Experten für junge Zielgruppen – dies bietet den Vorteil der Vertrautheit des Konsumenten mit dem Influencer, der häufig zur Peergroup des Konsumenten gehört (vgl. Nguyen 2018 und Abschn. 13.4.5)),
- nonverbales Verhalten des Senders der Kommunikationsbotschaft (aus Gestik und Mimik ziehen Konsumenten Schlussfolgerungen hinsichtlich der Glaubwürdigkeit des Kommunikators) und
- Länge der Kommunikation/Zahl der dargebotenen Argumente (verzichtet der Empfänger der Kommunikationsbotschaft auf eine genaue Prüfung der einzelnen inhaltlichen Argumente, kann die Anzahl der Argumente als Indikator für die Überzeugungskraft herangezogen werden).

Neben Motivation und Fähigkeit wirkt sich schließlich auch die **Stimmung** auf das Ausmaß der Informationsverarbeitung aus: Traurig oder depressiv gestimmte Individuen

neigen zu einer intensiveren kognitiven Verarbeitung, daher wirken überzeugende Argumente bei ihnen besonders gut (vgl. Bless et al. 1990). Individuen in guter Stimmung hingegen versuchen, diesen Zustand zu bewahren und vermeiden daher Aktivitäten, die ihnen die Stimmung verderben könnten, wie z. B. die genaue Prüfung von Informationen (vgl. Wegener und Petty 1996). Daher prüfen sie Informationen oberflächlicher und beurteilen sie oftmals auch positiver als schlecht gestimmte Individuen.

Für die Kommunikationspolitik eines Unternehmens ist die Kenntnis der vom Konsumenten gewählten Verarbeitungsroute von entscheidender Bedeutung. Während bei einer zentralen Verarbeitung dem Konsumenten ausführliche Informationen und qualitativ hochwertige Argumente zur Unterstützung seiner Kaufentscheidung geboten werden sollten, sind bei einer peripheren Verarbeitung der verstärkte Einsatz von Emotionen sowie die Darbietung förderlicher peripherer Reize (wie z. B. eines attraktiven Kommunikators) sinnvoll. Auch sollte bei einer peripheren Verarbeitung das Informationsangebot häufiger wiederholt werden, um die Wiedererkennung durch die Rezipienten zu fördern und eine Einstellungsänderung bewirken zu können (vgl. Cacioppo und Petty 1979).

Im Hinblick auf die Auswahl der Kommunikationsinstrumente ist zu berücksichtigen, dass Werbeträger mit beweglichen visuellen und auditiven Reizen (z. B. TV-Werbung) eine emotionale Kommunikationsgestaltung begünstigen. Werbeträger, die primär Sprache und unbewegliche visuelle Reize verwenden (z. B. Printwerbung), sind tendenziell weniger für die Übermittlung von Emotionen geeignet und weisen Stärken im kognitiven Bereich auf.

Als Implikation des Elaboration Likelihood Model ergibt sich die **Dual-Mediation-Theorie** (vgl. Abb. 2.10). Diese These postuliert, dass die Einstellung gegenüber einer Marke (und damit die Kaufabsicht) auf zwei Wegen beeinflusst wird: Zum einen über einen kognitiv geprägten Weg, gemäß dem in der Werbung verwendete kognitive Argumente zu einem Markenwissen und zu einer positiven Einstellung gegenüber der Marke führen. Zum anderen über einen emotionalen Weg, gemäß dem eine positive Einstellung gegenüber der Werbung auf die Marke übertragen wird (vgl. Hoyer et al. 2016). Der Rückgriff auf Emotionen während der Produktauswahl führt dabei zu einer höheren Konsistenz der Produktpräferenz (vgl. Lee et al. 2009).

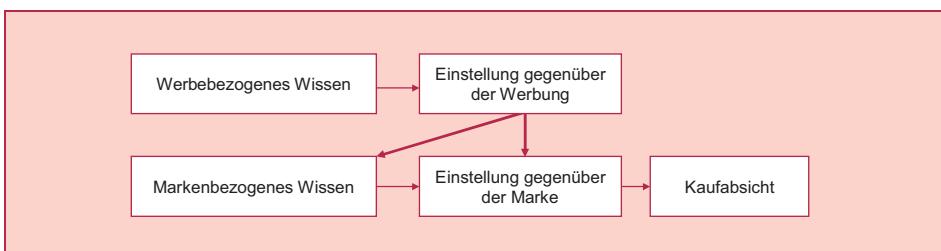


Abb. 2.10 Die Dual-Mediation-Theorie. (In Anlehnung an MacKenzie et al. 1986, S. 131)

Für die Kommunikationsgestaltung bedeutet dies, dass neben emotionalen Elementen (z. B. visuelle Elemente) immer auch kognitive Elemente (z. B. verbale Elemente) verwendet werden sollten (vgl. Mitchell 1986; Solomon et al. 2001): Werbung wirkt immer sowohl emotional als auch kognitiv.

Von besonderem Interesse für die Kommunikationsgestaltung ist die Frage, wie die emotionalen Elemente der Kommunikation gestaltet werden sollten, um beim Betrachter eine möglichst positive Einstellung gegenüber der Werbeanzeige zu erzielen. Diesbezüglich konnte gezeigt werden, dass insbesondere

- das Zeigen attraktiver Personen,
- die Verwendung von Musik,
- der Einsatz von Humor (vgl. Cline et al. 2003) und
- das Erzählen von Geschichten in Werbespots, mit denen sich der Zuschauer identifizieren kann (vgl. Escalas und Stern 2003a)

die Bildung einer positiven Einstellung gegenüber der Werbung begünstigen.

Eine weitere wichtige Aussage des ELM bezieht sich auf die **Stabilität von Einstellungsänderungen**. In diesem Zusammenhang wird postuliert, dass Einstellungsänderungen, die auf Mechanismen der zentralen Route beruhen, zu deutlich stabileren Einstellungen führen als solche Einstellungsänderungen, die primär über die periphere Route erfolgen (vgl. Petty und Wegener 1998).

Gedanklich verwandt mit dem ELM ist das **Heuristic Systematic Model** (HSM; vgl. Chaiken 1980, 1987). Hier werden zwei idealtypische Prozesse der Informationsverarbeitung unterschieden. Die **systematische Informationsverarbeitung** ist vergleichbar mit der zentralen Route im ELM. Sie verläuft umfassend und kontrolliert, ist somit aufwändig und beansprucht viel kognitive Kapazität. Im Gegensatz dazu läuft die **heuristische Informationsverarbeitung** (ähnlich der peripheren Route im ELM) einfach, schnell und automatisch ab. Wie im ELM geht man hier davon aus, dass Individuen sich für ein bestimmtes Niveau des kognitiven Verarbeitungsaufwandes entlang eines Kontinuums entscheiden und dass Motivation und Fähigkeiten des Individuums das Ausmaß des kognitiven Verarbeitungsaufwandes beeinflussen.

Von zentraler Bedeutung ist im Rahmen des HSM der Begriff der **Heuristik**. Unter Heuristiken versteht man mentale Abkürzungen (z. B. einfache Entscheidungsregeln), die eine schnelle und effiziente Urteilsbildung erlauben (vgl. zu Entscheidungs-heuristiken ausführlich Abschn. 2.3.2.1.3). Derartige einfache Entscheidungsregeln kommen im Rahmen der heuristischen Informationsverarbeitung zur Anwendung. Ein Beispiel für eine solche Heuristik ist die ungeprüfte Übernahme der Empfehlung eines Experten.

2.2.2.4 Theorien zum Einfluss von Emotionen auf die Informationsverarbeitung

Der Prozess der Informationsverarbeitung ist nicht (wie lange Zeit angenommen wurde) ein rein kognitiver Prozess, sondern ist ebenfalls emotionalen Einflüssen unterworfen. Neuere Forschungsansätze berücksichtigen daher explizit die Auswirkungen von Emotionen auf die Verarbeitung von Informationen (vgl. Insert 2.3).

Ein Modell, das sich mit dem Einfluss von Emotionen auf die Informationsverarbeitung befasst, ist das **Affect as Information (AAI)-Modell** (vgl. Clore und Parrott 1991; Schwarz und Clore 1983, 1988; Wyer und Scrull 1989). Die Grundidee des AAI-Modells besagt, dass Konsumenten statt eines langwierigen Prozesses zur Entscheidungsfindung ihre eigenen Gefühle bezüglich des Objektes als Informationsquelle heranziehen: Individuen fragen sich hier, wie sie sich in Bezug auf das Objekt fühlen (vgl. Schwarz 1990).

Das Bild vom rein rational handelnden Homo oeconomicus erscheint im Licht neuerer Forschung als überholt. Neuroökonomien untersuchen, was bei wirtschaftlichen Entscheidungen im Gehirn vor sich geht: Dabei werden auch etliche Hirnareale aktiv, die emotionale Prozesse steuern. Das [...] Gegenmodell des „Homo neurobiologicus“ berücksichtigt sowohl kognitive Faktoren als auch Gefühle und das soziale Miteinander. [...] So fallen Personen, deren präfrontaler Kortex – jener Hirnteil, der unmittelbar hinter der Stirn liegt – geschädigt ist, durch ein äußert ungewöhnliches Sozialverhalten auf. [...] Statt sich auf ihr »Bauchgefühl« zu verlassen, versuchen die Betroffenen, alle Vor- und Nachteile des Produkts [z.B. Shampoo] gegeneinander abzuwägen – ein äußerst langwieriger Prozess. [Neuroökonomien] schlossen daher, dass das Gefühlsleben unsere Entscheidungen nicht nur maßgeblich beeinflusst; vielmehr können wir ohne Hilfe der Gefühle überhaupt nichts mehr entscheiden. [...] Was geschieht in unseren Köpfen, wenn wir vorm Super-

marktregal stehen? [...] Das rationale Kontrollzentrum [...] [scheint] besonders dann in Anspruch genommen zu werden, wenn uns die Entscheidung gefühlsmäßig eher kalt lässt. Erblicken wir dagegen unsere allmorgendliche Kaffeesorte oder aber unser Lieblingsbier, werden die Hirnregionen der kognitiven Kontrolle deaktiviert und damit auch entlastet. Positive Gefühle erleichtern uns somit die Entscheidung. [...] Wie stark ein Markenimage sich in unsere Denkprozesse einmischen kann, [haben Forscher] 2004 [...] analysiert. Coca-Cola gilt als meistverkaufte Koffeinbrause der Welt, dennoch schneidet bei Blindverkostungen Erzkonkurrent Pepsi meist besser ab. Beide Getränke lösen – solange die Marke nicht bekannt ist – ähnliche Hirnaktivitäten aus. Doch sobald der Testtrinker den markanten Schriftzug des Marktführers zu sehen bekommt, regt sich sein VMPFC [jener Hirnteil der für die Entstehung emotionaler Reaktionen zuständig ist]. Bei Patienten mit geschädigten VMPFC bleibt dagegen die Coca-Cola-Vorliebe aus.

Insert 2.3 Beispiel zur Untersuchung des Einflusses von Emotionen auf die Informationsverarbeitung (vgl. Hubert und Kenning 2009)

Das AAI-Modell liefert eine konzeptionelle Erklärung für die Beobachtung, dass die Beurteilung eines Objektes durch die momentane Stimmung einer Person beeinflusst wird (z. B. Forgas und Moylan 1987): Positive und negative Stimmungen des Konsumenten wirken sich als eigenständige Informationen auf die Beurteilung von Produkten aus, auch wenn sie nicht ursächlich mit dem Beurteilungsobjekt zusammenhängen. Eine positive Stimmung fördert eine positive Produktbeurteilung durch den Konsumenten und erhöht damit die Kaufwahrscheinlichkeit. Dieser Umstand kann durch das Marketing genutzt werden: Beispielsweise können Handelsunternehmen Konsumenten durch positive Reize (z. B. Musik, Farben, Düfte) in eine positive Stimmung versetzen, die sich dann auf die Beurteilung der angebotenen Produkte übertragen kann (vgl. Abschn. 18.2.2).

Ein weiterführender, gedanklich verwandter Ansatz ist das **Affect-Infusion-Modell (AIM)**; vgl. Forgas 1995, 2001). Das AIM zeigt auf, unter welchen Umständen Stimmungen Gedanken und Entscheidungen beeinflussen und auf welche Art und Weise dies geschieht. Affect Infusion kann in diesem Zusammenhang definiert werden als ein Vorgang, in dem emotional aufgeladene Informationen einen Einfluss auf den Beurteilungsprozess ausüben, in den Beurteilungsprozess mit einbezogen werden und gegebenenfalls das Ergebnis der Beurteilung beeinflussen (vgl. Forgas 1995).

Dem AIM liegen zwei zentrale Annahmen zugrunde:

- Der Einfluss von Emotionen auf die Informationsverarbeitung hängt von der gewählten Informationsverarbeitungsstrategie ab.
- Unter vergleichbaren Bedingungen wählen Individuen immer die einfachste und ressourcensparende Informationsverarbeitungsstrategie.

Zur Typologisierung von Strategien der Informationsverarbeitung zieht das AIM zwei Aspekte heran (vgl. Abb. 2.11): den kognitiven Aufwand, der betrieben wird, und den Einfluss von Emotionen auf das Urteil (Affect Infusion). Hieraus resultieren vier grundlegende Strategien der Informationsverarbeitung:

- Im Rahmen der **Direct Access Strategy** werden Urteile auf einfache, ressourcensparende Weise gebildet, indem auf gespeicherte Bewertungen aus dem Gedächtnis zurückgegriffen wird. Der Einfluss von Emotionen ist hier eher gering, da nur wenige Informationen verarbeitet werden und da bereits bestehende Urteile gegenüber emotionalen Einflüssen relativ resistent sind.
- Bei der **Motivated Processing Strategy** liegt eine starke Motivation des Individuums vor, mit dem gebildeten Urteil ein bestimmtes Resultat zu erzielen (z. B. die Bestätigung einer vorhandenen Einstellung). Auch hier ist der Einfluss von Emotionen auf die Urteilsbildung eher gering, da die Informationssuche selektiv und fokussiert erfolgt und das Ergebnis des Urteils durch motivationale Ziele beeinflusst wird.

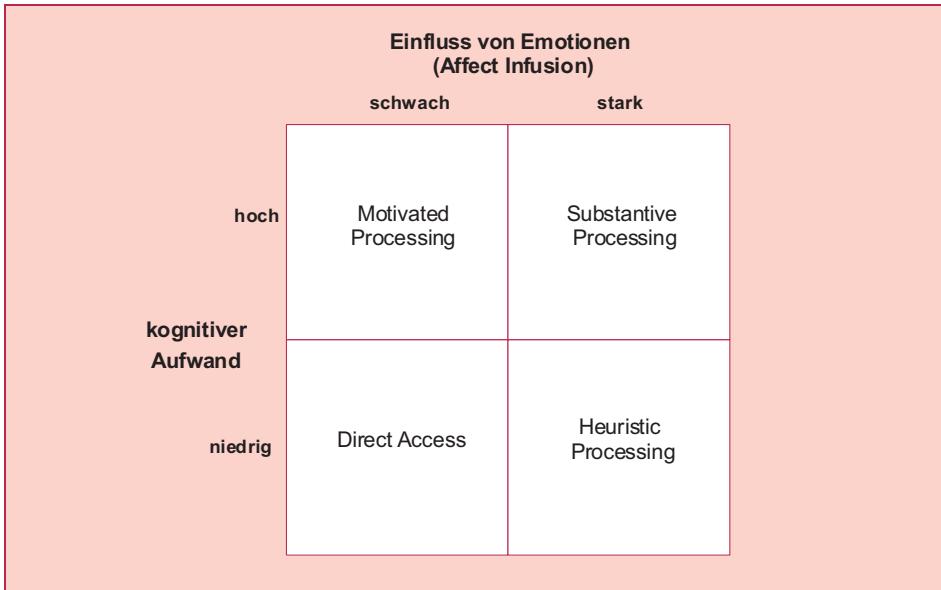


Abb. 2.11 Strategien der Informationsverarbeitung im AIM

- Die **Heuristic Processing Strategy** wird dann verfolgt, wenn keine gespeicherten Bewertungen und kein motivationales Ziel vorliegen, aber dennoch ein Urteil mit dem geringst nötigen Aufwand angestrebt wird. Diese stark vereinfachte Art der Informationsverarbeitung ist geprägt durch selektive Informationsauswahl und die Verwendung von Heuristiken. Dies hat einen starken Einfluss von Emotionen (wie im AAI-Modell postuliert) zur Folge: Die eigenen Emotionen bezüglich eines Objektes werden als Information herangezogen und fließen in das Urteil ein.
- Bei der **Substantive Processing Strategy** handelt es sich um die anspruchsvollste Urteilsstrategie, die insbesondere bei atypischen und komplexen Bewertungsaufgaben eingesetzt wird: Sie erfordert das Selektieren, Erlernen und Interpretieren neuer Informationen über das Objekt und das Einordnen dieser Informationen in bestehende Wissensstrukturen. Bei dieser Verarbeitungsstrategie liegt ein starker Einfluss von Emotionen durch **Affect Priming** vor, d. h. die derzeitige Stimmung beeinflusst die Selektion der aufgenommenen Informationen.

Die Wahl einer der vier aufgezeigten Informationsverarbeitungsstrategien wird bestimmt durch

- das Objekt der Beurteilung (z. B. Vertrautheit, Komplexität),
- den Beurteiler (z. B. persönliche Relevanz, emotionaler Zustand, kognitive Kapazität) und
- die Situation (z. B. Verfügbarkeit von Informationen, soziale Erwünschtheit).

Die zentrale Aussage des AIM besteht darin, dass affektive bzw. emotionale Einflüsse umso stärker sind, je anspruchsvoller, komplexer und unbekannter eine Aufgabe ist und je länger das Individuum sich mit einer sorgfältigen Lösung des Problems beschäftigt. Interessanterweise widerspricht dies einem intuitiven Verständnis des kognitiven Informationsverarbeitungsprozesses, wonach man bei komplexen Aufgaben eher einen geringeren Einfluss von Emotionen erwarten würde. Emotionen beeinflussen kognitive Prozesse in dem Ausmaß, wie die Aufgabe die aktive Generierung neuer Information (im Unterschied zur passiven Erhaltung der gegebenen Information) beinhaltet (vgl. Fiedler 1990). In diesem Kontext konnte beispielsweise gezeigt werden, dass der bewusste Einbezug von Emotionen in die Entscheidung zu einer schnelleren Informationsverarbeitung führt als rein kognitive („kalte“) Informationsverarbeitung. Weiterhin wurde gezeigt, dass auf Emotionen basierte Entscheidungen das Verhalten von Kunden stabiler vorhersagen können, als dies intuitiv zu vermuten wäre (vgl. Pham et al. 2001).

Gleichzeitig thematisiert das AIM einen bisher wenig beachteten Aspekt: Während bisher implizit davon ausgegangen wurde, dass kognitive Prozesse einseitig durch Emotionen verzerrt werden, zeigt das AIM ein wechselseitiges Verhältnis auf; Die Wahl der kognitiven Informationsverarbeitungsstrategie determiniert den Status der Emotionen, die dann wiederum auf die Kognitionen einwirken (vgl.Forgas 1995, 2001).

Die zentrale Implikation des AIM für das Marketing ist ein verbessertes Verständnis der bedeutsamen Rolle von Emotionen auch in kognitiv gesteuerten Entscheidungsprozessen. Durch die Kenntnis der jeweils angewendeten Informationsverarbeitungsstrategie kann eine Aussage über die Wirkungsweise von Emotionen auf den Prozess der Informationsverarbeitung getroffen werden. So kann beispielsweise im Fall einer substanziellen Informationsverarbeitungsstrategie das Ergebnis durch das Fördern positiver Emotionen beeinflusst werden. Das Versetzen des Konsumenten in eine positive Stimmung fördert demnach die Aufnahme positiver Informationen und damit eine positive Beurteilung des zu beurteilenden Produktes. Im Fall einer heuristischen Informationsverarbeitungsstrategie werden die Emotionen des Konsumenten selbst als Information herangezogen und üben folglich einen Einfluss auf die Produktbeurteilung aus.

2.2.2.5 Lerntheorien

Die Informationsspeicherung ist der Prozess des Lernens von Wissens- und Gefühlseinheiten. Diese Informationen werden im Langzeitgedächtnis gespeichert und können von dort durch das Kurzzeitgedächtnis abgerufen und verarbeitet werden (vgl. Trommsdorff 2011 sowie Abb. 2.7). Die Speicherung und der Abruf von Informationen aus dem Gedächtnis können mithilfe der Lerntheorien erklärt werden.

Zur Erklärung von Lernprozessen haben sich insbesondere drei Ansätze durchgesetzt (vgl. Abb. 2.12). Beim **Lernen durch klassische Konditionierung** (vgl. das klassische Experiment von Pawlow 1953) werden Verhaltensweisen als Reaktion auf das gemeinsame Auftreten zweier Reize erlernt. Dabei wird ein für den Konsumenten neutraler Reiz eine gewisse Zeit zusammen mit einem Reiz dargeboten, auf den der Konsument mit hoher Wahrscheinlichkeit reagiert. Nach einiger Zeit löst der

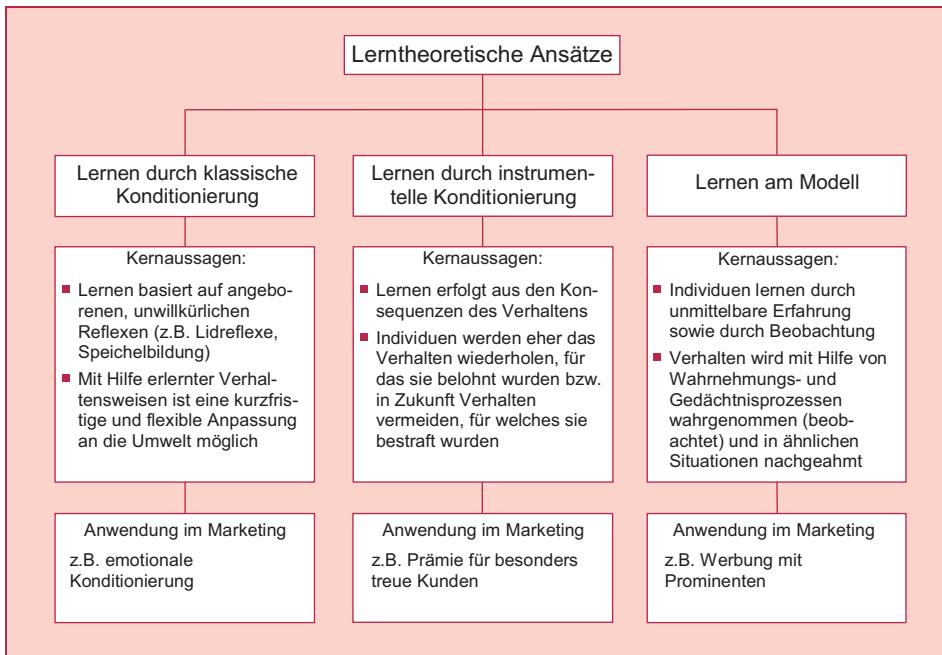


Abb. 2.12 Überblick über zentrale lerntheoretische Ansätze

ursprünglich neutrale Reiz dieselbe Reaktion aus wie der Reiz, der für die Reaktion des Konsumenten eigentlich verantwortlich ist. Pawlow (1953) beobachtete dieses Verhalten bei Hunden, bei denen nach wiederholter Kombination von Glockensignal (neutraler Reiz) und Fütterung, später auch das Glockensignal allein (also ohne kombinierte Fütterung) Speichelfluss bewirkte, der bei Hunden ansonsten nur durch die Fütterung hervorgerufen wird.

Die wichtigste Anwendung der klassischen Konditionierung im Marketing ist die emotionale Konditionierung (vgl. hierzu Behrens 1991; Janiszewski und Warlop 1993; Shimp et al. 1991). Im Rahmen der emotionalen Konditionierung wird angestrebt, einen Markennamen oder ein Produkt mit einem positiven Gefühl zu verbinden und dadurch die Kaufwahrscheinlichkeit zu erhöhen. Dies wird erreicht, indem der Konsument gleichzeitig zwei Reizen (Produkt und emotionale Situation) ausgesetzt wird. Dies kann beispielsweise die Darstellung eines noch unbekannten Autos (neutraler Reiz) mit einem emotional anregenden Hintergrund (z. B. Strand, Sonne) in einem Werbespot sein. Ziel ist es, dass der Konsument bei der Wahrnehmung des Autos später dieselben positiven Emotionen verspürt, die er in Verbindung mit Strand und Sonne empfindet. Aus der wiederholten Konfrontation mit der Werbung resultiert ein Transfer von dem emotionalen Hintergrund auf das beworbene Produkt: Der Betrachter lernt, bei der Wahrnehmung des Produktes dieselben positiven Emotionen zu verspüren, die er bei

Wahrnehmung des Hintergrundes hat. Diese emotionale Aufladung von Marken und Produkten erfordert nach dem Konzept der emotionalen Konditionierung eine wiederholte Konfrontation der Kunden mit emotionaler Werbung („Wiederholung wirkt“, vgl. dazu die Unterscheidung von direkter und indirekter Einstellungsänderung bzw. Konditionierung Sweldens et al. 2010).

Beim **Lernen durch instrumentelle Konditionierung** (vgl. Domjan 2013; Frieman 2002; Morgan 2016; Skinner 1966, 1973, 1974) steht die Verbindung von Verhalten und nachfolgenden Konsequenzen (Belohnung oder Bestrafung als Folge des Verhaltens) im Vordergrund.

Nach dem **Verstärkerprinzip** wird das Verhalten des Individuums durch die Konsequenzen des vorhergehenden Verhaltens beeinflusst (vgl. Wiswede 1985). Dabei steigt nach einer Belohnung von Verhaltensweisen die Wahrscheinlichkeit, dass diese erneut auftreten. Bestrafe Verhaltensweisen treten zukünftig seltener auf. Die instrumentelle Konditionierung hat insbesondere bei der Erklärung von Kundenzufriedenheit und -loyalität Anwendung gefunden (vgl. Homburg et al. 1999 sowie Abschn. 2.1.6): Die Zufriedenheit stellt eine „Belohnung“ für den Kauf des Konsumenten dar. Das Konsumentenverhalten wird positiv verstärkt, was wiederum zu einer erhöhten Wiederkaufsabsicht führt. Den Unterschied zwischen klassischer und instrumenteller Konditionierung verdeutlicht Abb. 2.13.

Beim **Lernen am Modell** (vgl. Bandura 1969, 1977) steht die Beobachtung von Verhaltensweisen im Vordergrund. Ein Individuum lernt, indem es das Verhalten anderer Individuen beobachtet. Verhaltensänderungen entstehen dabei durch das erfolgreiche Nachahmen eines zuvor beobachteten Verhaltens in ähnlichen Situationen. Der Lernprozess läuft dabei in verschiedenen Stufen ab:

- **Beobachtung des Modells:** Ein Modell erhält umso mehr Aufmerksamkeit von Beobachtern, je attraktiver es ist. Dabei sind Aspekte wie Deutlichkeit, Funktion, Attraktion und Verbreitung des Modells von Bedeutung. Beispielsweise werden attraktive Personen in klar definierten Rollen (z. B. erfolgreicher Geschäftsmann) eher beobachtet als weniger attraktiv wirkende Personen.

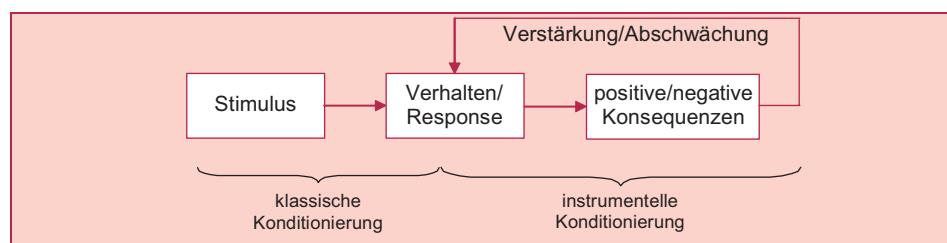


Abb. 2.13 Unterscheidung zwischen klassischer und instrumenteller Konditionierung

- **Erinnerung an das Beobachtete:** Die Erinnerung an das Beobachtete steht in engem Zusammenhang mit der Wiederholbarkeit, Abrufbarkeit und Organisierbarkeit des Beobachteten. Beispielsweise erinnern sich Konsumenten während des Einkaufs an ihre Beobachtungen von Verhaltensweisen, die in der Werbung gezeigt wurden.
- **Zeigen von gleichem oder ähnlichem Verhalten:** Wenn das am Modell beobachtete Verhalten für attraktiv genug gehalten wird und unter den situativen Rahmenbedingungen möglich ist, kann es zu einer Verhaltensimitation kommen.

Man geht davon aus, dass sich eine Person bei diesem Imitationslernen vor allem an solchen Modellen bzw. Individuen orientiert,

- denen die Person einen hohen sozialen Status zuschreibt,
- die die Person attraktiv findet,
- die die Person für kompetent hält oder
- die die Person als ihr ähnlich ansieht.

Als beispielhafte Anwendung dieses Lernprinzips im Rahmen des Marketing können die Ausstattung von Spitzensportlern mit bestimmter Sportbekleidung oder die Gewährung von Vergünstigungen für Prominente beim Fahren gewisser Automarken (z. B. VIP-Leasing für Prominente; vgl. zu den Tücken der Prominentenwerbung auch Insert 2.4) angeführt werden. In der Kommunikation können Personen gezeigt werden, die als besonders attraktiv oder kompetent wahrgenommen werden. Auch können Personen gezeigt werden, die von vielen Kunden als ihnen ähnlich empfunden werden (vgl. für ein Beispiel Abb. 2.14).

2.2.3 Betrachtung der einzelnen Facetten der Informationsverarbeitung

Nachdem die grundlegenden Theorien zur Informationsverarbeitung des Konsumenten erläutert wurden, kann im Folgenden genauer auf die einzelnen Facetten im Rahmen des Informationsverarbeitungsprozesses eingegangen werden (vgl. Abb. 2.7).

2.2.3.1 Informationssuche

Unter Informationssuche wird hier die Gewinnung von Informationen verstanden, die noch nicht im Langzeitgedächtnis verfügbar sind. Informationssuche bezieht sich demnach nicht auf den Rückgriff auf intern gespeicherte Informationen (Informationsabruft; vgl. Abschn. 2.2.3.5), sondern ausschließlich auf die **Suche nach externen Informationen**. An dieser Stelle ist wichtig anzumerken, dass die Informationssuche als einer der zentralen Grundpfeiler des Internets und der Digitalisierung gilt. Mit der Hilfe von Google und sonstigen Suchmaschinen ist es für Konsumenten denkbar einfach geworden, auf gewünschte Informationen und Inhalte aller Art zuzugreifen. Mit dem

[...] Elle Darby versteht die Welt nicht mehr. Die 22-jährige YouTuberin wollte den Valentinstag mit ihrem Freund in Dublin verbringen – in einem Luxushotel. Kurzerhand schrieb sie den Hotel-Manager Paul Stenson an und schlug ihm vor, sein „umwerfendes Hotel in meinen YouTube-Videos, Instagram-Stories und Posts zu erwähnen, um dem Hotel Aufmerksamkeit zu bringen“. Im Gegenzug solle Stenson ihr den fünftägigen Aufenthalt gratis gewähren. Darby, die vor allem zu Beauty- und Fitnessthemen postet, hat sowohl bei YouTube als auch bei Instagram über 80.000 Follower, Aufmerksamkeit wäre dem Hotel also sicher gewesen. Dennoch war Paul Stenson alles andere als begeistert von der Anfrage der Influencerin und schrieb verärgert zurück: „Danke für deine E-Mail, in der du nach kostenloser Unterkunft im Austausch für Publicity fragst. Es braucht ganz schön viel Mut,

so eine E-Mail zu schreiben, dafür nicht besonders viel Selbstachtung und Würde. Wenn ich dich hier für ein Video übernachten lasse, wer bezahlt die Mitarbeiter, die sich um dich kümmern? Wer bezahlt das Housekeeping, das dein Zimmer putzt?“

Stenson postete seine Antwort bei Facebook und veröffentlichte außerdem Darbys Anfrage. Kurz darauf kündigte er in einem zweiten Posting an, generell niemals mit Influencern arbeiten zu wollen. [...] In den sozialen Netzwerken sorgt der öffentliche Streit für massive Aufmerksamkeit; beide Parteien werden von Verteidigern der jeweils anderen mit Kritik und Spott überschüttet. Doch abgesehen von diversen Shitstorms ist der Fall vor allem deshalbbrisant, weil er sowohl die Schwächen und Tücken des Influencer Marketing offenlegt als auch das mangelnde Verständnis auf beiden Seiten.

Insert 2.4 Beispiel für die Tücken des Influencer Marketing. (Vgl. Absatzwirtschaft 2018)

stetigen technischen Fortschritt der Übertragungstechnologie sowie der entsprechenden Endgeräte ist dabei auch der Anteil von audio-visuellen Informationen (z. B. Video- und Bildquellen) stetig gewachsen. Eine weitere wichtige Einflussgröße sind soziale Medien (vgl. Hamidian und Kraijo 2013). Diese ermöglichen den Austausch mit Peers auch über große Distanzen sowie kulturelle und sprachliche Barrieren hinweg. Diese Erleichterung der Kommunikation führte im Umkehrschluss zu einer massiv angestiegenen Interaktion der Nachfrager (vgl. Schmidt 2015). Das Resultat dieser Veränderungen ist ein selbstbewusster Konsument, der im Zeitalter der Digitalisierung aufgeklärter ist als je zuvor und sich gezielt über verschiedene Konsumarten und Konsumweisen informieren und austauschen kann (vgl. Rezabakhsh et al. 2006).

Diese Suche nach externen Informationen ist in der Regel aufwändiger als der interne Abruf von Informationen, sodass Konsumenten meist nur dann nach externen Informationen suchen, wenn

Abb. 2.14 Beispiel für Werbung mit Personen, die von den Kunden als ihnen ähnlich empfunden werden



- zwischen gewünschtem Informationsstand und aktuellem Informationsstand eine Informationslücke wahrgenommen wird und diese Lücke nicht mit intern verfügbaren Informationen geschlossen werden kann (vgl. Hoyer et al. 2016),
- interne Informationen als unsicher empfunden werden (kognitive Inkonsistenz) und dadurch ein Bedürfnis nach (externer) Informationssuche ausgelöst wird (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019).

Die Informationssuche eines Konsumenten kann anhand der Kontinuität und der Motive der Suche charakterisiert werden. Demnach können zwei Arten der Informationssuche von Konsumenten unterschieden werden (vgl. Bloch et al. 1986):

- Die (einmalige) **Informationssuche zur Fundierung einer Kaufentscheidung** findet gezielt und bewusst im Vorfeld einer spezifischen Kaufentscheidung statt. Die Informationssuche dient hier zur gezielten Vorbereitung einer bestimmten Kaufentscheidung (hohes situatives Involvement des Konsumenten; vgl. Abschn. 2.1.4).
- Bei der **kontinuierlichen Informationssuche** hingegen liegt keine unmittelbar zu fällende Kaufentscheidung vor. Vielmehr liegt ein stetiges Interesse an Informationen z. B. über ein Produkt vor (hohes langfristiges Involvement; vgl. Abschn. 2.1.4).

Im Rahmen der externen Suche nach Informationen stehen zwei Arten von Informationen im Vordergrund:

- Bei **Objektinformationen** geht es darum, Informationen darüber zu suchen, welche verschiedenen Produkte bzw. Marken im Rahmen der Kaufentscheidung als Entscheidungsalternativen überhaupt zur Verfügung stehen.
- **Eigenschaftsinformationen** beziehen sich auf die Charakteristika der entsprechenden Objekte (z. B. Preise oder Qualität der Produkte). Kann der Konsument die Eigenschaften eines Produktes bereits vor dem Kauf beurteilen, so spricht man von Such-eigenschaften. Ist eine derartige Beurteilung erst nach dem Kauf möglich, handelt es sich um Erfahrungseigenschaften. Können die Attribute eines Produktes weder vor noch nach dem Kauf mit vertretbarem Aufwand bewertet werden, stellen diese Ver-trauenseigenschaften dar (vgl. zu dieser informationsökonomischen Klassifikation von Produkteigenschaften auch Abschn. 2.2.2.1).

Zur Erlangung der gewünschten Informationen greifen Konsumenten auf eine Vielzahl von **Informationsquellen** zurück. Informationen können zum einen über anbieter-neutrale Medien (z. B. Bücher, Zeitungen oder Zeitschriften) gewonnen werden. Zum anderen stellt die Kommunikation des Anbieters (z. B. klassische Werbung, Online-Werbung, Sponsoring, Produkt- und Imagebroschüren) eine wichtige Informationsquelle dar (vgl. zu den im Rahmen der Kommunikationspolitik eingesetzten Medien Abschn. 13.4).

Im Kontext der Informationssuche ist eine zunehmende Bedeutung von Online-Informationsquellen zu verzeichnen. Konsumenten haben Online Zugriff auf eine Vielfalt von (zumeist frei verfügbaren) Informationen, die sie flexibel über mobile Endgeräte (Smartphone, Tablet) abrufen können. Diese Entwicklung hat Implikationen für das Marketing von Unternehmen, insbesondere in Bezug auf Aspekte der Ausgestaltung von Preispolitik (vgl. hierzu Bodur et al. 2015 sowie Kap. 12) und Kommunikationspolitik (vgl. hierzu Chan und Park 2015; Ye et al. 2014 sowie Kap. 13).

Eine weitere Informationsquelle des Konsumenten stellt der **Vertriebskanal** dar (vgl. hierzu ausführlich Abschn. 14.2): In physischen Einkaufsstätten (z. B. Handelsgeschäften) kann der Konsument das Produkt direkt in Augenschein nehmen, also anfassen oder sogar testen (vgl. zur Bedeutung dieser Facette der physischen Produkt-inspizierung Dailey 2003). In Online-Vertriebskanälen kann der Konsument das Produkt in der Regel zwar nicht direkt testen, aber dafür Bilder oder Produktbeschreibungen oder -bewertungen betrachten und in die Kaufentscheidung miteinbeziehen (vgl. Chunhua et al. 2015; Moore 2015; Floh et al. 2013 zur Bedeutung von Online-Bewertungen).

Die beschriebenen Veränderungen im Kaufverhaltensmuster der Konsumenten zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass Konsumenten so genanntes Research Shopping im Rahmen des Kaufprozesses betreiben. **Research Shopping** steht dabei synonym für den Umstand, dass Nachfrager die Informationssuche und den Kauf eines

Produkts auf diversen Absatzkanälen vornehmen. In diesem Zusammenhang lassen sich vier unterschiedliche Konsumentengruppen klassifizieren (vgl. Heinemann 2018 sowie Insert 2.5):

- **Showroomer:** Diese Gruppe von Konsumenten zeichnet sich dadurch aus, dass die Informationssuche für Produkte Offline im Einzelhandel stattfindet, der explizite Kauf der Ware jedoch Online erfolgt. Dabei ist bemerkenswert, dass das so genannte Showrooming durchaus kompetitive Ausprägungen haben kann, z. B. findet die Offline Informationssuche nicht zwangsläufig in der Filiale des Unternehmens statt, bei dem der Konsument später Online die Ware kauft.
- **Treue Onliner:** Diese Konsumentengruppe führt traditionell alle Schritte des Kaufprozesses, von der Informationssuche, über den Preisvergleich, bis hin zum finalen Kauf, Online durch.
- **Webroomer:** Diese Gruppe von Konsumenten bildet das Gegenstück zu den Showroomern. Hier sammelt der Konsument alle Informationen Online und führt Preisvergleiche durch. Der finale Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung findet jedoch Offline statt.
- **Treue Offliner:** Konsumenten, die dieser Kategorie angehören, zeichnen sich dadurch aus, dass alle Schritte des Kaufprozesses, von der Informationssuche über den Preisvergleich bis hin zum finalen Kauf, Offline durchgeführt werden.

Die zunehmende Nutzung des Internets und der mobilen Endgeräte (Smartphones) führt dabei zu einer immer stärkeren Verzahnung der Online und Offline Vertriebskanäle.

[...] Für viele stationäre Händler ist Online noch immer der größte Feind. Doch an einer sozialen Vernetzung kommt niemand vorbei. Das hat der Modeanbieter Loddenfrey eindrucksvoll vorgemacht. Er zählt, was den Handel betrifft, zu den Vorreitern im verknüpften Online-Offline Media-Mix. Hierdurch konnte sich das Unternehmen endlich von seinem einseitigen Image als Oktoberfest-Trachtenhaus lösen. Über den Online-Shop wurden kräftige Umsatzzuwächse eingefahren. Darauf hinaus stieg durch dessen Vermarktung, so Ralf Mager, Loddenfrey's Online Marketing Manager,

der Umsatz im Münchener Laden um elf Prozent. Das Offline-Wissen, dass Frauen sich gerne beim Shoppen von Freundinnen beraten lassen, wurde auch in den Online-Shop integriert. So kann man vor dem Kauf der ausgewählten Kleidungsstücke per Button seine Freunde auf Facebook abstimmen lassen, welches Outfit am besten passt. Deinen Rat erhöht auch die Chance, dass tatsächlich etwas gekauft wird. Ferner verbreitet sich das Angebot so im Web und führt zu Me-too-Käufen. Schließlich erhält Loddenfrey hierdurch auch Feedback für die Sortimentspolitik. [...]

Insert 2.5 Beispiel für die Verzahnung des Online- und Offline-Vertriebskanals. (vgl. Schüller 2012)

Neuere technische Entwicklungen ermöglichen es, Produkte im Internet als 3-D Animation darzustellen. Werden Produkte z. B. so präsentiert, dass der Konsument sie in einer 360°-Darstellung von allen Seiten betrachten kann, wirkt sich dies positiv auf den wahrgenommenen Informationsgehalt der Produktpräsentation und die Stimmung des Konsumenten aus. Dadurch erhöht sich die Kaufintention im Vergleich zu einer einfachen 2-D Produktdarstellung (vgl. Park et al. 2008).

Eine weitere Möglichkeit ist der Einsatz von so genannter **Augmented Reality (AR)** Technologie. Diese ermöglicht es dem Konsumenten, mithilfe eines Smartphones oder Tablets, ein gewünschtes Produkt virtuell in den Raum zu projizieren (vgl. Scholz und Smith 2016). Der Kunde kann so z. B. in einem Online-Shop für Uhren das Produkt über sein Handydisplay an seinem Handgelenk visualisieren. Der Einsatz von AR ermöglicht es einem Unternehmen, dabei signifikant das Consumer Engagement zu erhöhen (vgl. Scholz und Smith 2016).

So informieren sich Konsumenten in einem größeren Ausmaß Online über ein Produkt, bevor sie dieses dann später im stationären Handel kaufen – ein Verhalten das als „Research Online- Purchase Offline“ (ROPO) bezeichnet wird (vgl. Kreutzer 2013). Eine aktuelle Studie zeigt, dass dabei fast einem Drittel der Käufe die im stationären Handel erfolgen, eine Informationssuche im Internet voraus geht (vgl. ECC Handel 2013). Die Hauptgründe, warum nach einer Informationssuche im Internet der Kauf im stationären Handel stattfindet, sind das Bedürfnis das Produkt zu sehen oder anzufassen (vgl. Need for Touch; Peck und Childers 2003) und die Möglichkeit dieses direkt mit nach Hause zu nehmen (vgl. Meixner 2011). Umgekehrt ermöglichen es die neuen Technologien den Konsumenten allerdings auch, nach oder während des Aufenthalts am Verkaufsort im Internet nach weiteren Produktinformationen zu suchen oder Bewertungen anderer Nutzer durchzulesen. So geht etwa 11 % der Käufe, die in Online-Shops getätigter werden, eine Informationssuche im stationären Handel voraus (vgl. ECC Handel 2013). Der Grund, warum nach einer Informationssuche im stationären Handel dann der Kauf Online stattfindet, ist primär der niedrigere Preis in den jeweiligen Online-Shops (vgl. Meixner 2011). Für den stationären Handel kann dabei vor allem bei beratungsintensiven Produkten das Abgleichen der Preise am Verkaufsort mit den Online-Angeboten anderer Unternehmen problematisch sein (vgl. von Focht 2013).

Für das Marketing ist zunächst die Erkenntnis relevant, dass Konsumenten im Rahmen der Informationssuche in der Regel einen zweistufigen Entscheidungsprozess durchlaufen (vgl. DeSarbo und Choi 1999). In einem ersten Schritt muss der Konsument entscheiden, ob er **überhaupt nach externen Informationen** suchen will oder ob **intern verfügbare Informationen** (im Gedächtnis gespeicherte Informationen) als hinreichend erachtet werden. In engem Zusammenhang mit dieser Entscheidung steht die Entscheidung über die Wahl der Informationsquelle (vgl. Gershoff et al. 2001).

Von besonderem Interesse für das Marketing ist die Frage, wovon das **Ausmaß der Informationssuche** abhängt. Hier sind insbesondere fünf Faktoren zu nennen (vgl. ähnlich Schmidt und Spreng 1996):

- Fähigkeit des Konsumenten zur Informationssuche (z. B. abhängig von Ausbildung, Wissen über Informationsquellen, Wissen bezüglich der Beschaffung von Informationen, Wissen über die Nutzung der Informationen),
- erwarteter Nutzen der Informationssuche (z. B. abhängig von Wissensstand, finanziellem Aufwand, Risiko, Wunsch nach optimaler Entscheidung),
- erwarteter Aufwand der Informationssuche (z. B. abhängig von Anzahl der zu berücksichtigenden Produkte, Produktkomplexität, Verfügbarkeit der Informationen),
- Ausmaß der früheren Erfahrungen des Konsumenten mit dem Produkt (Produktexpertise) sowie
- Involvement des Konsumenten.

Jeder dieser Faktoren liefert Ansatzpunkte für das Marketing. Dabei können Aktivitäten von Unternehmen sowohl auf eine Erhöhung als auch auf eine Reduktion des Ausmaßes der Informationssuche abzielen.

Der Anbieter sollte sein Informationsangebot an die **Fähigkeiten** seiner Zielgruppe anpassen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Rezipienten überfordert werden und ihre Informationssuche einstellen. Der Zugang zu bzw. die Verarbeitung von Informationen sollte für die Individuen so leicht wie möglich gestaltet werden. Insbesondere bei unpersönlicher Kommunikation (z. B. klassische Media-Werbung) sollten die besonderen Attribute eines Produktes (z. B. hochwertige Qualität) sowie der konkrete Produktnutzen (z. B. Haltbarkeit) klar und unmissverständlich kommuniziert werden.

Individuen richten das Ausmaß ihrer Informationssuche auch nach dem erwarteten **Nutzen**. Für das Informationsangebot des Anbieters lässt sich daraus das Erfordernis ableiten, den möglichen Nutzen der Information zu betonen. Dies kann beispielsweise dadurch erreicht werden, dass eine Bank in ihrer Werbung die Objektivität der Beratung in ihren Filialen hervorhebt. Dies könnte dazu führen, dass der Kunde den Nutzen eines Beratungsgesprächs in der Filiale hoch einschätzt, da er davon ausgeht, dass im Rahmen der Beratung sein Nutzen und nicht der Verkauf eines möglichst provisionsstarken Produktes im Vordergrund steht. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde ein Beratungsgespräch in Anspruch nimmt, würde durch eine solche Kommunikation gesteigert.

Der erwartete **Aufwand** der Informationssuche umfasst den monetären und zeitlichen Aufwand sowie die physischen und psychischen Anstrengungen der Informationssuche. Dieser Aufwand kann durch den Anbieter reduziert werden. Beispiele zu nennen sind

- die Bereitstellung von übersichtlichen Informationen auf Webpages und Online-Datenbanken,
- kundenorientierte, kompetente und kostengünstige Hotlines oder
- ein modularer Aufbau des Informationsangebotes.

Das Ausmaß der Informationssuche wird darüber hinaus auch von den früheren **Erfahrungen** des Konsumenten mit dem Produkt beeinflusst. Diese bisherigen Produkt-

erfahrungen (Produktexpertise) stehen dem Konsumenten als interne Informationen zur Verfügung. Für die Informationssuche in Abhängigkeit von der Produktexpertise konnte ein umgekehrter U-förmiger Verlauf nachgewiesen werden (vgl. Brucks 1985; Moorthy et al. 1997 sowie Abb. 2.15). Der Anstieg der Kurve kann damit erklärt werden, dass mit steigender Produktexpertise neue Informationen besser eingeordnet und interpretiert werden können. Mit zunehmender Produkterfahrung hat der Konsument dann mehr Informationen in seinem Gedächtnis gespeichert, die er dann intern abrufen kann. Folglich muss er irgendwann weniger externe Informationen suchen (fallender Bereich der Kurve). Darüber hinaus können Produktexperten irrelevante Informationen besser erkennen bzw. ignorieren.

Hohes **Involvement** (vgl. hierzu Abschn. 2.1.4) führt zu einer intensivierten Informationssuche. Ein erster Ansatzpunkt für das Marketing besteht darin, den Grad des Involvements der Konsumenten im Rahmen der Kommunikation zu berücksichtigen. Demnach sollten Konsumenten mit hohem Involvement mehr Informationen zur Verfügung gestellt werden als Konsumenten mit geringem Involvement. Zweitens kann das Marketing anstreben, durch Kommunikationsmaßnahmen das Involvement der Konsumenten zu erhöhen. Beispielsweise können bei der Kommunikation mögliche negative Folgen einer falschen Kaufentscheidung betont werden.

Im Zusammenhang mit der Informationssuche durch hoch involvierte Konsumenten verdient das Konzept der **Market Mavens** Erwähnung. Hierunter versteht man Individuen mit hohem Involvement, Freude an kognitiven Prozessen (Denkprozessen) sowie Freude am Einkaufen. Market Mavens verfügen weiterhin über ein sehr gutes Allgemeinwissen in Bezug auf Produkte, Verkaufsstellen und andere Marktinformationen. Sie unterscheiden sich von Meinungsführern (Opinion Leader) insbesondere durch ihr breiteres Wissen über die Marktgegebenheiten, das sich nicht nur auf ein

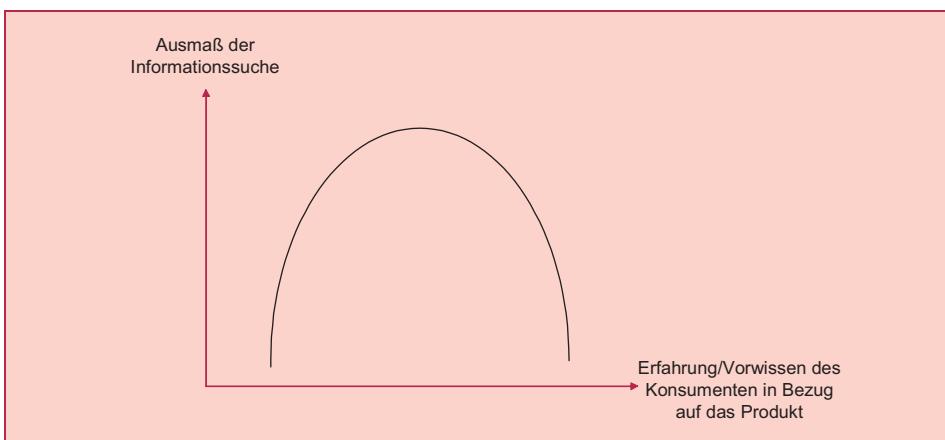


Abb. 2.15 Zusammenhang zwischen Vorwissen des Konsumenten und Ausmaß der Informationssuche. (In Anlehnung an Moorthy et al. 1997, S. 276)

spezifisches Produkt bezieht (vgl. Feick und Price 1987). Market Mavens beeinflussen durch Mund-zu-Mund-Kommunikation die Kaufentscheidung anderer Individuen (vgl. Ennew et al. 2000; Keaveney 1995; Kiel und Layton 1981; Price und Feick 1984; Zeithaml 1981). Die Implikationen dieses Phänomens für das Marketing werden bei Walsh et al. (2004) diskutiert.

2.2.3.2 Informationsaufnahme

Der **Prozess der (externen) Informationsaufnahme** umfasst sämtliche Vorgänge, in denen Informationen bzw. Reize aus der Umwelt zunächst in das sensorische Gedächtnis und dann weiter in das Kurzzeitgedächtnis gelangen (vgl. Abb. 2.7). Die Informationsaufnahme erfolgt über die Sinne (sensorische Prozesse): Sehen, Hören, Riechen, Tasten und Schmecken. Wie physikalische Reize zu psychischen Erfahrungen werden, wird im Rahmen der Psychophysik erforscht und soll hier nicht weiter vertieft werden (vgl. hierzu ausführlich Zimbardo und Gerrig 2018).

Bei der Informationsaufnahme kann zwischen bewusster und unbewusster Informationsaufnahme unterschieden werden. Die **bewusste Informationsaufnahme** erfolgt aktiv und zielgerichtet, d. h. die Aufmerksamkeit des Rezipienten ist auf die aufgenommenen Reize gerichtet.

Unbewusste Informationsaufnahme liegt vor, wenn Reize aus der Umwelt unbewusst verarbeitet werden, während sich der Rezipient auf etwas anderes konzentriert. So kann der Leser eines Artikels gleichzeitig lesen und zu einem gewissen Grad Informationen aus einer Anzeige am Seitenrand aufnehmen.

Damit Reize bewusst aufgenommen werden, müssen sie eine Mindestintensität aufweisen. Aber auch unterhalb dieser absoluten Grenze kann in gewissem Umfang Information aufgenommen werden. Man spricht dann von **subliminaler (unterschwelliger) Wahrnehmung**. Dieses Phänomen ist von der unbewussten Informationsaufnahme abzugrenzen: Während bei der subliminalen Wahrnehmung der Reiz schlicht zu schwach ist, um bewusst wahrgenommen zu werden, ist bei der unbewussten Informationsaufnahme der Stimulus hierfür grundsätzlich stark genug, die Aufmerksamkeit des Konsumenten ist jedoch nicht auf den Stimulus gerichtet (vgl. Hoyer et al. 2016). Inwiefern dieses Phänomen für das Marketing genutzt werden kann, ist nicht abschließend geklärt (vgl. hierzu ausführlich Felser 2015; Häusel 2004; Hoyer et al. 2016 sowie Insert 2.6).

Das **Ausmaß der Informationsaufnahme** hängt von verschiedenen **Einflussfaktoren** ab. Zunächst ist entscheidend, dass der Rezipient mit dem Stimulus physisch in Kontakt kommt, ihm also ausgesetzt ist (Exposure) (vgl. Hoyer et al. 2016 sowie Abb. 2.16). Ohne einen solchen Kontakt kann eine Informationsaufnahme offensichtlich nicht stattfinden. Dieser kann bewusst oder unbewusst, absichtlich oder unabsichtlich erfolgen (vgl. Hawkins und Mothersbaugh 2015).

Das Vorliegen dieser Basisvoraussetzung der Informationsaufnahme hat für das Marketing unmittelbare Implikationen: Je häufiger und besser platziert eine kommunikationspolitische Maßnahme (z. B. eine Anzeige oder ein Werbespot) ist, desto

In den 50er Jahren [...] in Amerika [...] wurden im Kino in nicht wahrnehmbaren Sekundenbruchteilen Befehle wie „Iss Popcorn“ oder „Trink Cola“ eingeblendet. Der Verkauf schnellte dann in die Höhe. Die Menschen wurden durch so genannte „unterschwellige Werbung“ manipuliert und konnten sich dem Konsumzwang nicht entziehen. Ein schönes Beispiel. Nur es hat einen Haken: Es ist erlogen. Es stammt aus dem Buch „Die geheimen Verführer“ des Werbefachmannes James Vicary. Fünf Jahre später gab der Autor in einem Interview dann zu, dass er die Geschichte nur erfunden hatte, um Kunden für sein Unternehmen zu akquirieren. Bei allen zu-

künftigen Experimenten unter Laborbedingungen wurden die Ergebnisse stets widerlegt. So wurden bei einem groß angelegten Versuch eines kanadischen TV-Senders [...] versteckte Botschaften in einer Fernsehsendung eingeblendet. Danach wurden 500 Zuschauer befragt: Fast die Hälfte der Befragten gab an, sie hätten Hunger oder Durst, denn sie vermuteten wohl, dass bei dem Experiment ähnlich wie bei dem bekannten Kino-Experiment zum Konsum von Lebensmitteln aufgefordert wurde. Die tatsächlich versteckte Botschaft „Call now!“ hatte niemand wahrgenommen.

Insert 2.6 Beispiel zur Unwirksamkeit von unterschwelliger Werbung. (Vgl. Rütten 2004)

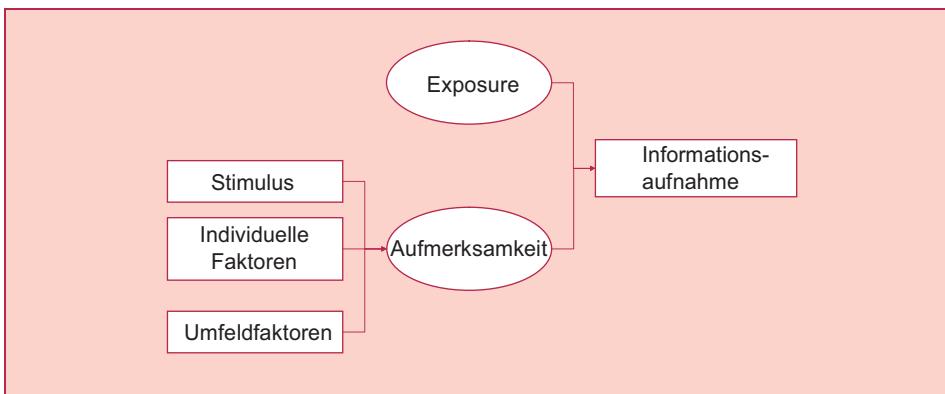


Abb. 2.16 Kategorisierung von Einflussgrößen der Informationsaufnahme

größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Konsument hiermit in Kontakt kommt, sodass Informationsaufnahme stattfinden kann. Dies ist im Rahmen der Kommunikationspolitik zu berücksichtigen (vgl. hierzu ausführlich Abschn. 13.4). Auch im Rahmen der Standortplanung von Handelsstätten und der Verkaufsraumgestaltung kann ein möglichst intensiver Kontakt der Konsumenten mit dem Stimulus angestrebt werden: Durch Gestaltung der räumlichen Verbreitung von Waren sowie ihrer Regalplatzierung kann die Wahrscheinlichkeit eines physischen Kontakts des Konsumenten mit dem Produkt erhöht werden (vgl. hierzu ausführlich Abschn. 18.2.2).

In diesem Zusammenhang ist jedoch anzumerken, dass Konsumenten die Maßnahmen des Anbieters zur Erhöhung der Kontakte mit den Stimuli nicht immer passiv hinnehmen. Vielmehr haben Konsumenten Einfluss auf die Auswahl der Reize, denen sie sich aussetzen, sowie auf die Häufigkeit des Kontaktes mit diesen Reizen. Dies ist insbesondere beim Kontakt mit Werbebotschaften im Fernsehen oder Radio der Fall.

Neben dieser Grundvoraussetzung eines physischen Kontakts mit dem Reiz ist insbesondere der Grad an Aufmerksamkeit für das Ausmaß der Informationsaufnahme entscheidend. Unter **Aufmerksamkeit** versteht man das Ausmaß, zu dem sich ein Konsument auf einen Reiz konzentriert, der sich innerhalb seines Aufnahmeradius befindet (Solomon 2016).

Ein entscheidendes Charakteristikum von Aufmerksamkeit ist ihre Selektivität. Deutlich wird diese Selektivität am Beispiel des viel zitierten „Cocktailparty-Effekts“: Im Stimmengewirr einer Party ist es möglich, gezielt die Worte eines bestimmten Gesprächspartners wahrzunehmen und die Wahrnehmung der anderen Gespräche zu unterdrücken (vgl. Anderson 2013). In diesem Zusammenhang wird von **selektiver Informationsaufnahme** gesprochen. Gemeint ist hiermit, dass nicht alle Reize aus der Umwelt tatsächlich aufgenommen werden.

Die Aufmerksamkeit hängt ihrerseits von zahlreichen Einflussfaktoren ab, die drei Gruppen zugeordnet werden können (vgl. Hawkins und Mothersbaugh 2015 sowie Abb. 2.16):

- Faktoren, die sich auf den Stimulus selbst beziehen,
- individuelle Faktoren des Konsumenten und
- Umfeldfaktoren.

Unter den **Stimulusfaktoren** sind Gestaltungsaspekte des Stimulus wie z. B. die Größe und Intensität sowie Farbe oder Bewegung, die Position, das Format oder auch die Informationsmenge zu nennen. Zu den konkreten Wirkungen dieser Faktoren auf die Aufmerksamkeit existiert eine Vielzahl empirischer Erkenntnisse (vgl. hierzu z. B. Bagozzi et al. 2002; Hawkins und Mothersbaugh 2015; Kahneman 1973; McArthur und Post 1977; Nisbett und Ross 1980). In der Regel wird umso mehr Aufmerksamkeit erzielt, je größer, intensiver und farbiger ein Stimulus ist („groß, bunt, laut“). Ebenso wirken sich die Einfachheit und Klarheit der Darstellung tendenziell positiv auf die Aufmerksamkeit aus. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass gerade im Hinblick auf Größe und Intensität auch Sättigungsgrenzen und eventuell sogar negative Wirkungen möglich sind (vgl. die Ausführungen zur Überaktivierung in Abschn. 2.1.1).

Die Wirkung der Intensität eines Stimulus auf dessen Aufnahme durch den Konsumenten kann auf Basis des **Weber-Fechterschen Gesetzes** erklärt werden. Im Gegensatz zu den absoluten Reizschwellen geht es hier um relative Unterschiede zwischen zwei Reizen. Das Weber-Fechtersche Gesetz befasst sich damit, wie stark sich die Intensität zweier Reize unterscheiden muss, damit sie als unterschiedlich wahrgenommen werden (vgl. hierzu ausführlich Abschn. 12.2.2.2). Für die Praxis kann

dieses Wissen um Reizschwellen z. B. bei der Gestaltung von Packungsgrößen oder bei der Preisgestaltung genutzt werden (vgl. hierzu z. B. Hoyer et al. 2016; Hawkins und Mothersbaugh 2015).

Individuelle Faktoren des Konsumenten, die einen Einfluss auf dessen Aufmerksamkeit ausüben, sind insbesondere dessen Interessen und Bedürfnisse (vgl. Hawkins und Mothersbaugh 2015). Hierzu zählen sowohl dauerhafte Interessen wie z. B. ein bestimmtes Hobby, als auch temporäre Bedürfnisse wie z. B. Hunger, Durst oder der akute Bedarf für einen neuen Kühlschrank oder ein neues Auto. Ist ein Konsument also beispielsweise gerade sehr hungrig, wird er tendenziell Werbung für Lebensmittel mehr Aufmerksamkeit schenken (vgl. Greifeneder et al. 2017; Bruner 1957). Auch das Involvement (vgl. Rosbergen et al. 1997 sowie Abschn. 2.1.4) sowie die Aktivierung (vgl. Abschn. 2.1.1) des Individuums beeinflussen die Informationsaufnahme positiv. Des Weiteren ist auch die Fähigkeit zur Informationsaufnahme (z. B. die Leistungsfähigkeit des Gehirns) eine wichtige individuelle Einflussgröße der Informationsaufnahme (vgl. MacInnis et al. 1991; Maheswaran und Sternthal 1990).

Darüber hinaus hängt die Aufmerksamkeit von **Umfeldfaktoren** ab. Beispielsweise können angenehme Gerüche die Aufmerksamkeit für unbekannte Markennamen steigern (vgl. Morrin und Ratneshwar 2000). Auch Kontraste können die Aufmerksamkeit fördern. Beispielsweise wird der einzigen Frau in einer Gruppe von Männern besondere Aufmerksamkeit zuteil (Greifeneder et al. 2017; Fiske und Taylor 2017). Ähnlich kann auch gezeigt werden, dass ein bewegtes Objekt in einem ruhigen Umfeld besondere Aufmerksamkeit erfährt (vgl. McArthur und Post 1977). Auch das Involvement des Konsumenten gegenüber dem Umfeld des Stimulus kann die Aufmerksamkeit des Konsumenten beeinflussen. So konnte nachgewiesen werden, dass ein hohes Involvement bezüglich des Mediums oder Programms, in dem eine Werbeanzeige geschaltet wird, einen positiven Einfluss auf die Aufnahme der Werbeinformationen hat (vgl. Celuch und Slama 1993; Clancy 1992; Hoffman und Batra 1991; Lord und Burnkrant 1993).

In theoretischer Hinsicht sind die Dissonanztheorie und die Assimilations-Kontrasttheorie für das Verständnis der Informationsaufnahme von Bedeutung (vgl. die Darstellung dieser Theorien in Abschn. 2.2.2). Gemäß diesen Theorien hängt die Informationsaufnahme davon ab, wie stark sich die Voreinstellungen des Rezipienten und die dargebotenen Informationen ähneln oder unterscheiden.

Gemäß der **Dissonanztheorie** nehmen Konsumenten Informationen, die die eigenen Einstellungen, Verhaltensweisen oder Entscheidungen bestätigen, eher wahr als Informationen, die diesen widersprechen. Dies kann im Marketing aufgegriffen werden, indem beispielsweise nach dem Kauf eine unterstützende Kommunikation angeboten wird (z. B. durch Beglückwünschung zum Kauf des Produktes und die Darbietung ergänzender, positiver Produktinformationen).

Die **Assimilations-Kontrasttheorie** besagt ergänzend hierzu, dass Informationen, die keine großen Abweichungen zu den bislang vorliegenden Informationen aufweisen, als mit diesen identisch wahrgenommen werden (Assimilationseffekt). Darüber hinaus

wird bei starken Abweichungen ein Kontrasteffekt wirksam, der die wahrgenommenen Abweichungen verstärkt. Dies bedeutet beispielsweise für das Marketing, dass Kunden möglicherweise eine geringfügige Änderung des bislang gewohnten Servicestandards nicht als Veränderung wahrnehmen und dies somit nicht ihre Kundenzufriedenheit beeinflusst. Größere Änderungen über eine gewisse Schwelle hinweg werden demgegenüber jedoch verstärkt wahrgenommen und schlagen sich im Kundenzufriedenheitsurteil nieder (vgl. zur Entstehung von Kundenzufriedenheit Abschn. 2.1.6).

2.2.3.3 Informationsbeurteilung

2.2.3.3.1 Grundlagen

Der Prozess der Informationsbeurteilung findet im Kurzzeitgedächtnis (Arbeitsspeicher) statt und stellt das Kernstück der Informationsverarbeitung dar. Die Informationsbeurteilung umfasst

- die **Interpretation** der aufgenommenen Sinnesreize und
- die **Entscheidung** darüber, welche Informationen bei der Bildung, Aufrechterhaltung oder Änderung von Einstellungen herangezogen werden und wie diese bewertet und gewichtet werden.

Ist ein Konsument z. B. vielfältigen Informationen über ein Produkt ausgesetzt, muss er diese zunächst bezüglich ihrer Bedeutung interpretieren und dann die für seine eigene Einstellungsbildung relevanten und glaubwürdigen Informationen herausfiltern.

Interpretieren bedeutet, den aufgenommenen Informationen Bedeutung beizumessen (Hawkins und Mothersbaugh 2015). Bei der **Interpretation**, die auch als Enkodierung bezeichnet wird (vgl. z. B. Zimbardo und Gerrig 2018), werden die neuen Informationen mit bereits vorhandenem Wissen in Verbindung gebracht. Auf diese Weise können neuartige Informationen identifiziert, kategorisiert und verstanden werden sowie Inferenzen (Schlussfolgerungen, Erwartungen) abgeleitet werden.

Nach der Interpretation ist die **Entscheidung** darüber zentral, ob und in welchem Ausmaß die gewonnenen Informationen zur Bildung, Beibehaltung oder Veränderung der eigenen Einstellungen herangezogen werden. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass der Konsument nach der Bildung einer möglichst zutreffenden Einstellung strebt und daher an der sorgfältigen Prüfung von Informationen interessiert ist. Andererseits stehen ihm jedoch nur begrenzte kognitive und zeitliche Ressourcen zur Verfügung, sodass der Aufwand für die Informationsbeurteilung in einem sinnvollen Verhältnis zum Nutzen stehen muss.

Einige der in Abschn. 2.2.2 behandelten Theorien sind von grundlegender Bedeutung für das Verständnis der Informationsbeurteilung:

- Die Modelle ELM und HSM zeigen zwei grundsätzliche Arten der Informationsverarbeitung (zentrale versus periphere Route) auf und machen Aussagen darüber, wann eher eine zentrale/systematische Beurteilung der gewonnenen Informationen bzw. eher eine periphere/heuristische Beurteilung stattfindet (vgl. Abschn. 2.2.2.3).

- Die besondere Rolle von Emotionen im Rahmen der Informationsbeurteilung wird im Ansatz des AAI sowie im AIM deutlich. Es zeigt sich, dass Emotionen bei der Einstellungsbildung berücksichtigt werden – entweder als Information selbst oder als Einflussfaktor darauf, welche Informationen zur Beurteilung herangezogen werden (vgl. Abschn. 2.2.2.4).

Im Folgenden befassen wir uns mit den **Einflussfaktoren der Informationsbeurteilung**. Hier unterscheiden wir die folgenden vier Kategorien:

- Merkmale des Senders oder der Quelle der Information,
- Merkmale der Botschaft bzw. des Stimulus,
- Merkmale des Empfängers und
- Merkmale des Umfelds.

In den folgenden vier Abschnitten gehen wir auf diese vier Kategorien detaillierter ein.

2.2.3.3.2 Merkmale des Senders/der Quelle der Information als Einflussgrößen der Informationsbeurteilung

Bei einer kognitiv geprägten Informationsverarbeitung hat insbesondere die Glaubwürdigkeit der Quelle einen Einfluss auf die Informationsbeurteilung (vgl. Goldsmith et al. 2000; Sternthal et al. 1978). Glaubwürdigkeit hängt von der Vertrauenswürdigkeit, der Expertise, dem Status sowie der Reputation des Senders ab (vgl. hierzu ausführlich Hoyer et al. 2016). In der Marketingpraxis wird diesem Umstand insbesondere durch den Einsatz von Experten im Rahmen von kommunikationspolitischen Maßnahmen Rechnung getragen (z. B. Werbung mit einem Zahnarzt, der sich über die Qualität einer Zahnbürste äußert).

Durch die Digitalisierung haben sich darüber hinaus für Konsumenten weitere, tiefgreifende Veränderungen ergeben. Nachfrager und Konsumenten haben durch das Web 2.0 und Social Media die Möglichkeit zu interagieren und werden dadurch zu Produzenten ihrer eigenen Inhalte. Dieses Phänomen ist auch als **User-Generated Content (UGC)** bekannt (vgl. Tuten und Solomon 2015). UGC kann sich z. B. dadurch ausdrücken, dass Konsumenten ihre eigenen Inhalte auf Social Media Plattformen wie Youtube (VLogs, Produktvideos, etc.) oder Instagram (Stories) teilen können. Ein Beispiel wie dieses Phänomen von Unternehmen geschickt genutzt werden kann, liefert die amerikanische Fast-Food-Kette McDonald's. Beim „Burger Battle“ ließ das Unternehmen seine Kunden eigene Burger kreieren. Bei dem Wettbewerb, der auch über die sozialen Medien verbreitet wurde, kamen dabei über 180.000 eingereichte Burger-Kreationen zusammen. McDonald's ließ die Community im Anschluss über die Gewinner abstimmen.

Eine weitere Veränderung beruht auf der Möglichkeit des UGC und bezieht sich darauf, dass in diesem Zusammenhang auch der Austausch über Leistungen und Unternehmen seitens der Konsumenten stattfinden kann. Die Digitalisierung ermöglicht

Konsumenten also ihre Konsumerfahrungen in Form von **electronic-Word-of-Mouth (eWoM)** einer potenziell riesigen Gruppe von interessierten Nachfragern zugänglich zu machen (vgl. Lis und Korchmar 2013). Ein Beispiel hierfür ist das Veröffentlichen von Produkttests auf Youtube. Andere Konsumenten, die sich auf diesen Kanälen über Produkte und Dienstleistungen informieren, werden dadurch gegebenenfalls in ihren Produktentscheidungen beeinflusst und zu einem späteren Zeitpunkt potenzielle Sender von eWoM.

Auf der emotionalen Ebene werden ebenfalls verschiedene Merkmale der Quelle zur Informationsbeurteilung herangezogen. Wichtige Kriterien sind hier z. B. die physische Attraktivität des Senders, die Sympathie und die empfundene Vertrautheit mit ihm (vgl. hierzu ausführlich Hoyer et al. 2016; Wan und Wyer 2015). Diese Aspekte sind für die Kommunikationspolitik wichtig (z. B. bei der Auswahl von Modellen für Werbespots und -plakate, vgl. Abschn. 13.4), wie auch im Rahmen der Vertriebspolitik (vgl. Abschn. 14.4). Da die Vertriebsmitarbeiter als Sender von Informationen gegenüber dem Kunden fungieren, haben sie Einfluss auf dessen Informationsbeurteilung. Sind die Vertriebsmitarbeiter in der Lage, den Kunden eingehend zu analysieren, zu verstehen und in der Interaktion eine gemeinsame Basis zu schaffen, fördert dies eine positive Beurteilung der Produkte und kann so den Absatz nachhaltig stabilisieren oder steigern.

Aufgrund des Einflusses der Eigenschaften des Senders auf die Informationsbeurteilung werden oftmals bekannte Persönlichkeiten als Werbeträger eingesetzt. Hierbei ist es allerdings wichtig, dass Sender und Botschaft harmonieren. Dies wird auch als **Match-up-Hypothese** bezeichnet (vgl. Hoyer et al. 2016 sowie Insert 2.7). Beispielsweise kann es sinnvoll sein, einen bekannten Schauspieler, der in einer Fernsehserie einen Anwalt spielt, als Werbeträger für Rechtsschutzversicherungen einzusetzen. Passen Sender und Botschaft nicht zusammen, kann der Empfänger der Botschaft vom eigentlichen Inhalt abgelenkt werden (vgl. Hoyer et al. 2016; Triandis 1971).

2.2.3.3 Merkmale der Botschaft als Einflussgrößen der Informationsbeurteilung

Bei einer stark kognitiven Informationsbeurteilung (insbesondere bei extensiven Kaufentscheidungen, bei denen eine ausführliche kognitive Überprüfung der dargelegten Informationen erfolgt; vgl. Abschn. 2.3.1.2) sind vor allem die Glaubwürdigkeit, die Qualität und die Ausführlichkeit der Argumente von Bedeutung. Diese Charakteristika können insbesondere durch zwei Ansatzpunkte beeinflusst werden:

- **zweiseitige Darstellung** (sowohl positive als auch negative Eigenschaften eines Produktes werden kommuniziert; besonders effektiv, wenn der Konsument ursprünglich die Gegenmeinung vertritt oder wenn er starken Gegenargumenten eines Konkurrenten ausgesetzt ist; vgl. hierzu auch Allen 1991; Crowley und Hoyer 1994) und
- **vergleichende Darstellung** (z. B. Vergleich mit Wettbewerbsangeboten; vgl. Grewal und Kavanoor 1997; Manning et al. 2001; Pechmann und Stewart 1990).

[...] „Ein gutes Testimonial funktioniert wie Liebe auf den ersten Blick. Abseits rationaler Erklärungen zeigt sich, ob eine Partnerschaft im Unterbewusstsein von Konsumenten Widersprüche erzeugt oder nicht. Im schlimmsten Fall droht der Verlust von Glaubwürdigkeit – und zwar für beide Seiten“, sagt Berater Fischer. „Ebenso wie Marken stehen die Sportler für bestimmte Eigenschaften und Werte. Testimonialverträge sind also Markenkooperationen – mit allen Chancen und Risiken.“ Die aktuelle Kampagne des früheren Nationaltorwarts Oliver Kahn für Weightwatchers wird laut Studie zwar gut erinnert. In puncto Passgenauigkeit aber hat sie den mit Abstand schlechtesten Wert: Nur 41 Prozent der Befragten finden, dass Kahn gut zur Abnehmfirma passt. Viele nehmen dem einstigen Trainingstier und Ehrgeizling nicht ab, dass ausgerechnet er wegen Gewichtsproblemen externen Rat sucht. Zum Vergleich: Weltraumspringer Felix Baumgartner als Red-Bull-Testimonial überzeugt 98 Prozent der Konsumenten, die Klitschko-Brüder

geben eine gute Figur ab für Warsteiner alkoholfrei (79 Prozent Zustimmung). [...] Ein Charakterkopf wie Jürgen Klopp, Trainer des amtierenden Fußballmeisters Borussia Dortmund, wird belagert von der werbetreibenden Industrie. Zehn ernstgemeinte Angebote für eine Werbepartnerschaft erreichen seine Agentur Projekt B jeden Monat, erklärt der dortige Berater Markus Däggelmann. „Fast alles lehnen wir ab. In Frage kommt nur, was zur Marke, vor allem aber zu Jürgen Klopp als Mensch passt“, sagt er. Vier Verträge bedient der emotional auftretende Erfolgstrainer: Er wirbt für Puma und Opel, die beide auch BVB-Partner sind, zudem für Philips und die VR Bank. „Unternehmen sollten erst die Kampagne entwickeln und dann die passende Person suchen – in der Praxis läuft es meist leider umgekehrt“, sagt Däggelmann. Auch Klient Klopp hatte nicht nur Volltreffer. Sein inzwischen beendeter Einsatz für den Tapetenkleister Metylan galt als eher erklärendesbedürftig [...]

Insert 2.7 Beispiel zur Match-up-Hypothese. (vgl. Mersch und Merx 2013)

Auch Form und Farbe eines Stimulus tragen zur Informationsbeurteilung bei: Beispielsweise schreiben Individuen hohen und gestreckten Verpackungen mehr Inhalt zu als gleichvolumigen kompakteren (vgl. Raghbir und Krishna 1999). Bestimmte Farben werden mit bestimmten Eigenschaften verbunden: Beispielsweise ist die Farbe Braun bei Süßspeisen ein Indiz für Schokoladengeschmack und -gehalt (vgl. Tom et al. 1987).

Ein wichtiges Phänomen im Zusammenhang mit dem Einfluss von Merkmalen der Botschaft auf die Informationsbeurteilung ist das so genannte (**Message**) **Framing**. Framing bezeichnet das Phänomen, dass eine Variation in der Beschreibung einer objektiv unveränderten Information die Beurteilung dieser Information (und somit letztlich die resultierende Entscheidung) beeinflussen kann (vgl. Fischer 1997; Levin et al. 1998). Es lassen sich drei Arten des Framing unterscheiden (vgl. Levin et al. 1998):

- Attribute Framing,
- Goal Framing sowie
- Risky Choice Framing.

Attribute Framing ist die einfachste Form des Framing. Im Zusammenhang mit Attribute Framing geht es um die Frage, wie die Darstellung einzelner Eigenschaften (z. B. eines Produktes) die Informationsbeurteilung beeinflusst. Beispielsweise konnte in einem Experiment gezeigt werden, dass die Qualitätswahrnehmung von Rindfleisch von der Darstellungsart des Attributs „Fettgehalt“ abhängt (vgl. Levin und Gaeth 1988). So wurde eine mit „75 % fettfrei“ deklarierte Rindfleischprobe als besser im Geschmack eingestuft als eine Probe, die mit „25 % Fettgehalt“ bezeichnet war. Dies kann durch die Assoziationen erklärt werden, die durch die Attributdarstellung hervorgerufen werden: Durch die positive Darstellung werden positive Assoziationen hervorgerufen, während die negative Darstellung negative Assoziationen weckt (vgl. Janiszewski et al. 2003).

Attribute Framing ist offensichtlich für die Kommunikationspolitik eines Unternehmens relevant. Interessante Anwendungsmöglichkeiten ergeben sich auch im Hinblick auf die Kommunikation von Preisnachlässen. So konnte gezeigt werden, dass die Darstellung des Preisnachlasses (absoluter Geldbetrag oder relativ, in Form eines prozentualen Nachlasses auf den Preis) einen Einfluss auf die wahrgenommene Signifikanz der Preissenkung ausübt (vgl. Chen et al. 1998). Absolute Preisnachlässe erscheinen den Kunden bei hochpreisigen Produkten höher als die entsprechenden relativen Preisnachlässe, während es sich bei niedrigpreisigen Produkten genau umgekehrt verhält (vgl. Chen et al. 1998). Beispielsweise sollte also ein Autohändler, der auf einen Preis von 20.000 € einen Nachlass von 1000 € gibt, die absolute Höhe des Nachlasses (1000 €) und nicht den relativen Nachlass (5 %) kommunizieren. Im Gegensatz hierzu sollte ein Frisör, der auf den Normalpreis für einen Herrenhaarschnitt (20 €) einen Nachlass von 2 € gewährt, eher den relativen Nachlass (10 %) kommunizieren.

Beim **Goal Framing** geht es darum, wie die Darstellung der Konsequenzen eines bestimmten Verhaltens (z. B. der Kauf eines Produktes) die Informationsbeurteilung beeinflusst. Dabei lenkt der Goal Frame die Aufmerksamkeit entweder auf das Erreichen der positiven Konsequenzen des Verhaltens oder auf das Abwenden von negativen Konsequenzen, wenn dieses Verhalten nicht erfolgt (vgl. Gierl et al. 2000). Generell geht man davon aus, dass das negative Framing zu einer intensiveren Bewertung der Information führt als das positive Framing. So konnte beispielsweise in einem Experiment beobachtet werden, dass mehr Frauen bereit waren, eine Brustselbstuntersuchung durchzuführen, wenn sie mit den negativen Folgen der Unterlassung dieser Handlung (z. B. Nicht-Erkennen eines Tumors) konfrontiert wurden, als wenn ihnen die positiven Konsequenzen (z. B. Früherkennung eines Tumors) dargestellt wurden (vgl. Meyerowitz und Chaiken 1987). Trotz dieser allgemeinen Tendenz zur höheren Bedeutung des negativen Framing hängt die Wirkung des Framing letztlich vom Kontext ab. So konnte in diesem Zusammenhang beobachtet werden, dass gering involvierte Konsumenten stärker durch positives Framing beeinflusst werden, wohingegen hoch involvierte

Rezipienten stärker durch negatives Framing beeinflusst werden (vgl. Maheswaran und Meyers-Levy 1990). Auch konnte gezeigt werden, dass Konsumenten in positiver Stimmung stärker von negativen Message-Frames und negativ gestimmte Konsumenten stärker von positiven Message-Frames beeinflusst werden (vgl. Keller et al. 2003). Zudem wurde beobachtet, dass Personen mit geringem „Need for Cognition“ (vgl. hierzu Abschn. 2.2.2.3) stärker von negativen Message-Frames als von positiven Message-Frames beeinflusst werden (vgl. Zhang und Buda 1999). Im Zusammenhang mit der Construal Level Theorie (vgl. hierzu Abschn. 2.2.3.3.3) wurde nachgewiesen, dass zur Beeinflussung des Konsumentenverhaltens in der nahen Zukunft negative Message-Frames wirksamer sind als positive Message-Frames, welche vor allem zur Beeinflussung des Verhaltens in der fernen Zukunft geeignet sind (vgl. White et al. 2011).

Aus dem Konzept des Goal Framing lassen sich wichtige Implikationen für das Marketing ableiten. Bei zahlreichen Produkten können Werbeaussagen oder Verkaufsargumentationen entweder die positiven Konsequenzen des Produktkaufs oder die negativen Konsequenzen der Unterlassung in den Vordergrund stellen. Beispielhaft seien Versicherungen, Produkte zur finanziellen Altersvorsorge, Medikamente und gesundheitsbetonte Lebensmittel genannt. Anbietern, die derartige Produkte vermarkten, kann empfohlen werden, Goal Framing dahin gehend zu betreiben, dass negative Konsequenzen des Nichtkaufs (beispielsweise das Absinken des Lebensstandards im Alter) stark gewichtet werden. Diese Vorgehensweise ist insbesondere für Produkte empfehlenswert, die mit einem hohen Involvement der Konsumenten verbunden sind.

Das **Risky Choice Framing** kann anhand des folgenden Sachverhalts erläutert werden: Ein Entscheider (z. B. ein Konsument, der ein Geldanlageprodukt kaufen möchte) wird mit einer sicheren und einer risikobehafteten Entscheidungsalternative konfrontiert. Für jede der beiden Alternativen wird entweder ein positives oder ein negatives Framing verwendet. Im positiven Frame werden die Konsequenzen der Entscheidung als Gewinne dargestellt, im negativen Frame dagegen als Verluste. Diese Form des Framing lässt sich anhand des „Asian Disease Problem“ (vgl. Tversky und Kahneman 1981) veranschaulichen:

In einer experimentellen Untersuchung wurden Probanden mit folgendem Szenario konfrontiert: „Stellen Sie sich vor, dass sich die USA auf den Ausbruch einer bisher unbekannten asiatischen Krankheit vorbereitet, von der man erwartet, dass Sie 600 Menschen töten wird.“ Anschließend wurden den Personen zwei Alternativen zum Umgang mit dieser Herausforderung zur Entscheidung vorgelegt. In einer sicheren Alternative a_1 werden 200 Personen mit Sicherheit gerettet, während 400 mit Sicherheit sterben werden. In der unsicheren Alternative a_2 werden mit einer Wahrscheinlichkeit von 1/3 alle Personen gerettet und mit einer Wahrscheinlichkeit von 2/3 sterben alle 600 Personen. Man erkennt unschwer, dass der Erwartungswert der geretteten Personen bei der unsicheren Alternative a_2 200 beträgt, also mit der Zahl der geretteten Personen bei der Alternative a_1 identisch ist.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden die Probanden in zwei Gruppen aufgeteilt, denen die beiden Entscheidungsalternativen jeweils unterschiedlich präsentiert wurden. Eine Gruppe erhielt einen positiven Frame (die Formulierung stellte die Rettung von Menschen, also den Gewinn in den Vordergrund), während die andere Gruppe einen negativen Frame erhielt (der Tod von Menschen, also der Verlust stand im Vordergrund). Interessanterweise wurde beim positiven Framing in der Mehrzahl die sichere Alternative und beim negativen Framing in der Mehrzahl die unsichere Variante gewählt (vgl. Abb. 2.17).

Das Ergebnis des Experiments von Tversky und Kahneman (vgl. Abb. 2.17) lässt sich auf Basis der **Prospect Theory** erklären (vgl. Kahneman und Tversky 1979). In der Prospect Theory wird der Nutzen einer Person durch positive oder negative Abweichungen von einem Referenzpunkt (d. h. als Gewinn bzw. Verlust) ausgedrückt (vgl. Kahneman und Tversky 1979). Weiterhin wird von einer Verlustaversion des Entscheidungsträgers ausgegangen. Dies bedeutet, dass ein Verlust in Relation zum Referenzpunkt stärker negativ bewertet wird als ein gleich hoher Gewinn in Relation zum Referenzpunkt positiv bewertet wird. Folglich wiegt der Ärger über den Verlust höher als die Freude über einen Gewinn in gleicher Höhe (vgl. Kahneman und Tversky 1979; Novemsky und Kahneman 2005; Tversky und Kahneman 1991).

Bezeichnen wir mit x den Gewinn bzw. Verlust in Relation zum Referenzpunkt ($x > 0$: Gewinn, $x < 0$: Verlust) und mit $v(x)$ den wahrgenommenen Wert in Abhängigkeit vom Gewinn/Verlust, so lässt sich die zentrale Aussage der Prospect Theory folgendermaßen ausdrücken:

Framing		positiv	negativ
Alternative			
a_1 (sichere Alternative)	200 Menschen werden gerettet	400 Menschen sterben	
a_2 (unsichere Alternative)	mit Wahrscheinlichkeit 1/3 werden alle 600 Menschen gerettet, mit Wahrscheinlichkeit 2/3 wird niemand gerettet	mit Wahrscheinlichkeit 1/3 stirbt niemand, mit Wahrscheinlichkeit 2/3 sterben alle 600 Menschen	

sichere Alternative a_1 wird präferiert unsichere Alternative a_2 wird präferiert

Abb. 2.17 Verdeutlichung des Risky Choice Framing anhand des „Asian Disease Problem“

$$(|v(x)| < |v(-x)|)$$

Dieser Sachverhalt wird in Abb. 2.18 veranschaulicht. Die Wertfunktion $v(x)$ verläuft im Verlustbereich steiler als im Gewinnbereich.

Darüber hinaus besitzt die Wertfunktion einen konkaven (d. h. rechtsgekrümmten) Verlauf in der Gewinnzone und einen konvexen (d. h. linksgekrümmten) Verlauf in der Verlustzone. Dieses Phänomen der abnehmenden Sensitivität bedeutet, dass beispielsweise der Unterschied zwischen 100 € und 200 € größer erscheint als der zwischen 1100 € und 1200 €.

Auf Basis der Prospect Theory kann nun das Ergebnis des Experiments zum „Asian Disease Problem“ erklärt werden: Aufgrund der starken Verlustaversion sind Individuen im negativen Frame eher bereit, sich auf Unsicherheit einzulassen als im positiven Frame. Anders ausgedrückt, sind Individuen eher dazu bereit, Risiken einzugehen, wenn die Chance besteht, Verluste zu verhindern, als wenn die Chance auf einen Gewinn besteht. Im Übrigen liefert das Phänomen der Verlustaversion von Individuen auch eine Erklärung für die Beobachtungen im Zusammenhang mit Goal Framing: Aufgrund der stark ausgeprägten Verlustaversion werden Informationen, die auf die Vermeidung von Verlusten abzielen, intensiver beurteilt als solche, die auf die Realisierung von Gewinnen abzielen.

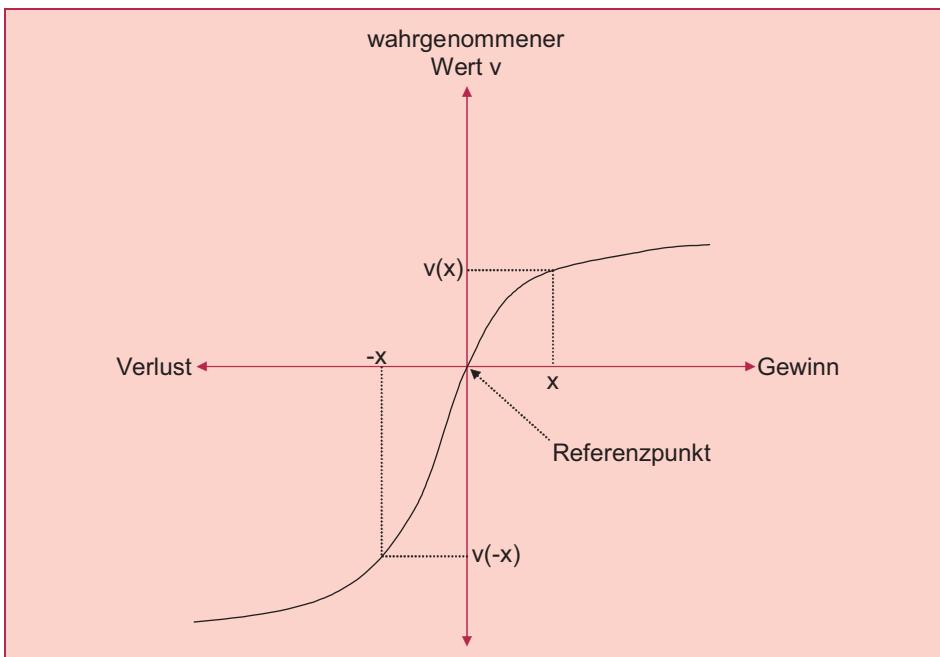


Abb. 2.18 Wertfunktion der Prospect Theory. (In Anlehnung an Kahneman und Tversky 1979, S. 279)

Die Prospect Theory hat mehrere Implikationen für das Marketing (vgl. hierzu auch Gierl et al. 2001; Herrmann et al. 1997; von Nitzsch 1998):

- Dem Kunden sollten Zusatzleistungen nicht leichtfertig zugesichert oder kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Der neue „Besitzstand“ stellt dann einen neuen Referenzpunkt für den Kunden dar, an dem er zukünftige Transaktionen misst. Eine mögliche Abweichung von diesem neuen Bezugspunkt nach unten wird dann als Verlust aufgefasst und intensiver negativ bewertet, als das Erhalten der Zusatzleistung zuvor positiv bewertet wurde. Werden beispielsweise Dienstleistungen (z. B. technische Zusatzdienstleistungen) einmal kostenlos angeboten, wird es zukünftig sehr schwer, diese den Kunden in Rechnung zu stellen. Als Beispiel aus dem Alltag kann hier das Anbieten von kostenlosem Versand bei einer Onlinebestellung aufgeführt werden. Sobald diese Möglichkeit einmal dem Kunden angeboten wurde, wird das spätere Erheben von Versandgebühren häufig von den Konsumenten sanktioniert.
- Vorsicht sollte man insbesondere auch bei Preiszugeständnissen walten lassen, da niedrigere Preise als neuer Referenzpunkt gelten. Spätere Preiserhöhungen von diesem neuen Bezugspunkt aus würden dann einen Verlust darstellen, der besonders negativ bewertet wird. Dieser Aspekt ist im Zusammenhang mit vorübergehenden Preissenkungen (Sonderpreisktionen, vgl. Abschn. 12.3.1.3) von besonderer Bedeutung. Vor dem Hintergrund der Prospect Theory sollten Unternehmen mit derartigen Preisaktionen vorsichtig umgehen, da der Verlust für den Konsumenten bei Rückkehr zum ursprünglichen Preis stärker bewertet wird als der vorherige Gewinn für den Konsumenten bei der Preissenkung. Auf die Implikationen der Prospect Theory für die Preispolitik wird ausführlich in Abschn. 12.2.2.2 eingegangen.
- Eine weitere wichtige Implikation der Prospect Theory für das Marketing ergibt sich aus dem unterstellten Verlauf der Wertfunktion (konkav bei Gewinnen, konvex bei Verlusten). Bietet ein Unternehmen einem Kunden mehrere „Gewinne“ (z. B. kostenlose Zusatzausstattung bei einem Auto), so sollte es diese einzeln kommunizieren, denn im Gewinnbereich der Wertfunktion gilt $v(x_1+x_2) < v(x_1)+v(x_2)$. Der Kunde beurteilt die Informationen über seine Gewinne also positiver, wenn er sich „über jeden Gewinn einzeln freut“, als wenn er sie im Paket kommuniziert bekommt. Im Verlustbereich der Wertfunktion gilt dagegen $v((-x_1)+(-x_2)) > v(-x_1)+v(-x_2)$. Verluste sollten Kunden also aggregiert und nicht einzeln kommuniziert werden. So kann es beispielsweise sinnvoll sein, den Preis für ein Bündel von Produkten aggregiert zu kommunizieren und nicht die einzelnen Preise für die Komponenten (vgl. zum Bundling ausführlich Abschn. 12.3.1.2.2).
- Im Rahmen des Marketing kann ein Anbieter anstreben, das individuelle Referenzniveau von Kunden zu manipulieren, um deren Produktpräferenzen zu seinen eigenen Gunsten zu beeinflussen. Hierbei sollte ein Anbieter einer qualitativ hochwertigen Alternative das Anspruchsniveau seiner Nachfrager nicht bis auf das Niveau seiner Alternative anheben. Stattdessen sollte er in aller Regel auf ein Niveau darunter

abzielen, damit seine Alternative gegenüber einer geringwertigeren Alternative möglichst stark präferiert wird. Diese Empfehlung gilt insbesondere für Kunden mit geringem Involvement. Beispielsweise könnte ein Verkäufer im Verkaufsgespräch ein etwas schlechteres Produkt anpreisen (dieses soll das Anspruchsniveau des Kunden werden), wenn er ein besseres verkaufen möchte.

Eine weitere wichtige Theorie im Zusammenhang mit der Informationsbeurteilung ist die **Theorie des Mental Accounting** (vgl. Thaler 1985). Handlungsalternativen (z. B. Kauf oder Nichtkauf eines Produktes) sind gemäß dieser Theorie sowohl mit Nutzen als auch mit Kosten verbunden, die der Kunde gedanklich bewertet. Die Theorie postuliert, dass ein Konsument bei der Informationsbeurteilung auf mentale (gedankliche) „Konten“ zurückgreift, die er in seinem Gedächtnis für bestimmte Verwendungen gespeichert hat. Auf diesen Konten entstehen gedanklich Gewinne (Nutzen) und Verluste (Zahlungen). Kauft ein Konsument ein Produkt (z. B. Obst), öffnet er ein bestimmtes Konto (z. B. Lebensmittel), um die Zahlung (Verlust) zu verbuchen. Mit dem Konsum des Produktes (z. B. das Obst ist aufgegessen), verbucht er auf dem entsprechenden Konto (z. B. Lebensmittel) den Gewinn (Nutzen) und schließt die Transaktion ab (vgl. hierzu Gourville und Soman 1998 sowie Thaler 1985). Dabei können der Zeitpunkt von Kauf und Konsum, und damit die Verbuchung von Gewinnen und Verlusten zeitlich auseinander fallen (vgl. Gourville und Soman 1998; Prelec und Loewenstein 1998). Empirische Ergebnisse zeigen z. B. den Einfluss mentaler Budgetierungsprozesse auf die Kaufabsicht bei Preissteigerungen (vgl. Homburg et al. 2010) oder die Existenz mentaler Budgets im Rahmen von ungeplanten Käufen beim Einkauf (vgl. Stilley et al. 2010a, b).

Folgendes Beispiel kann zur Illustration des Mental Accounting herangezogen werden. Zwei Fans eines Fußballvereins stehen vor der Entscheidung, ob sie das Spiel ihres Vereins am aktuellen Samstag besuchen sollen. Der erste Fan gewinnt zwei Karten für das Spiel in einem Gewinnspiel, die Karten werden am Spieltag für ihn an der Kasse hinterlegt. Der zweite Fan hat die Karten bereits telefonisch gekauft und der Betrag wurde von seinem Bankkonto bereits abgebucht. Am Spieltag regnet es und im Radio sind Verkehrsstaus gemeldet. Der erste Fan hat keinen „Verlust“ für den Erwerb der Karten in seinen mentalen Konten verbucht, da er die Karten gewonnen hat. Folglich wird er angesichts des schlechten Wetters und der angespannten Verkehrslage eher zu Hause bleiben. Der zweite Fan hat bereits einen „Verlust“ gebucht und möchte nun einen Gegenwert erhalten, sodass er eher in das Stadion fahren wird.

Eine Theorie, die unter Berücksichtigung zeitlicher Aspekte Aussagen zum Einfluss von Merkmalen der Botschaft auf die Informationsbeurteilung ermöglicht, ist die **Construal Level Theorie** (Trope und Liberman 2003). Gemäß dieser Theorie benutzen Personen abstraktere mentale Modelle, um Ereignisse in der fernen im Vergleich zur nahen Zukunft zu repräsentieren. So werden Entscheidungen, die sich auf eine Aktivität in der fernen Zukunft beziehen, insbesondere durch Informationen bezüglich der Attraktivität dieser Aktivität beeinflusst. Beziehen sich die Entscheidungen jedoch auf eine Aktivität in der nahen Zukunft, spielen Informationen zur Umsetzbarkeit der

Aktivität eine größere Rolle (Liberman und Trope 1998). In diesem Zusammenhang konnte beispielsweise gezeigt werden, dass Informationen zur Funktionalität eines neuen Produktes einen größeren Einfluss auf die Kaufabsicht besitzen, wenn der Kauf des Produktes erst in der fernen Zukunft möglich ist. Steht der Kauf des Produktes jedoch unmittelbar bevor, liegt der Fokus von Konsumenten insbesondere auf Informationen, die sich auf die Bedienbarkeit des Produktes beziehen (Castaño et al. 2008; Ziamou und Veryzer 2005). Weiterhin wurde nachgewiesen, dass entsprechend dem Ausmaß an sozialer (z. B. Kauf für eine andere Person) oder zeitlicher Distanz (z. B. Vorankündigung von neuen Produkten) Preisinformationen differenziert interpretiert werden. Der Preis für einen sozial oder zeitlich entfernten Kauf wird eher als Qualitätsindikator interpretiert, wohingegen bei einem unmittelbar bevorstehenden Kauf der Preis eher als monetäres Opfer gesehen wird (vgl. Bornemann und Homburg 2011). Auch konnte gezeigt werden, dass das Construal Level den Zusammenhang zwischen der Leichtigkeit der Informationsverarbeitung und dem Vertrauen des Konsumenten auf dessen Entscheidung beeinflusst (vgl. Tsai und McGill 2011).

2.2.3.4 Merkmale des Empfängers als Einflussfaktoren der Informationsbeurteilung

Neben den bisher genannten Einflussgrößen wirken sich auch Merkmale des Empfängers selbst auf dessen Informationsbeurteilung aus. Die Rolle der Bedürfnisse bzw. der Motive eines Individuums wurde bereits im Rahmen der Darstellung der auf die Informationsaufnahme wirksamen Einflussfaktoren verdeutlicht (vgl. Abschn. 2.2.3.2 sowie zur Motivation Abschn. 2.1.2). In ähnlicher Weise sind Bedürfnisse auch für die Informationsbeurteilung relevant. So beurteilt ein durstiger Konsument Werbung für Bier anders als ein Konsument, der momentan keinen Durst verspürt. Ebenso beeinflussen die Werte und der Lebensstil des Konsumenten ganz entscheidend die Beurteilung aufgenommener Informationen (vgl. hierzu Abschn. 2.1.7). Erfahrungen bzw. „Erlerntes“ sind weitere individuelle Einflussfaktoren. So haben bestimmte Dinge ihre eigene Bedeutung für Individuen. Kindheitserinnerungen können banale Produkte zu Schlüsselreizen für positive Erlebnisse machen und somit zu einer positiven Informationsbeurteilung führen (Hawkins und Mothersbaugh 2015). Beispielsweise wirken Vanilleduft und -geschmack auf viele Menschen positiv, da Vanille als Zusatz zur Babyernährung verwendet wurde und daher positive Erinnerungen weckt.

Neue Informationen bzw. Stimuli werden zudem in den Kontext des **bereits vorhandenen Wissens** eingeordnet und hiermit verglichen. Man geht davon aus, dass das Wissen im Gedächtnis des Konsumenten nach einer gewissen Logik strukturiert und geordnet ist. Die elementarste Einheit der Strukturierung ist eine Kategorie. Die Zuordnung neuer Objekte bzw. Informationen zu Kategorien erfolgt auf der Grundlage von Ähnlichkeit. Ziel ist es, Klassen zu erhalten, bei denen die Ähnlichkeit innerhalb der Kategoriegrenzen maximiert und die Ähnlichkeit zwischen den Kategorien minimiert wird (vgl. Waldmann 2016).

Zur Bildung derartiger Kategorien durch Konsumenten existieren verschiedene Sichtweisen. Dabei kann man zwei grundsätzliche Arten von Kategorien unterscheiden:

- taxonomische Kategorien und
- zielbezogene Kategorien.

Bei einer **taxonomischen Kategorie** werden ähnliche Objekte (z. B. Produkte) der gleichen Kategorie zugeordnet. Ein anschauliches Beispiel hierfür ist die Kategorie Möbel (vgl. Abb. 2.19), die man in Abhängigkeit von der Ähnlichkeit der Objekte (Möbelstücke) in verschiedene hierarchisch geordnete Gruppen einteilen kann.

Die Kategorien können beliebig detailliert sein und sind auch zu einem gewissen Maß individuell verschieden. Kategorien beschränken sich hierbei nicht nur auf Gegenstände (z. B. Möbel, Autos), sondern existieren in vergleichbarer Form auch für Berufsgruppen (Arzt, Lehrer) oder abstrakte Begriffe (Absicht, Würde) (vgl. Greifeneder et al. 2017). Die Zuordnung eines wahrgenommenen Objektes zu einer bestimmten Kategorie erlaubt es dem Betrachter, mehr Informationen abzuleiten als tatsächlich gegeben sind, da die aufgenommenen Informationen mit kategoriebezogenem Wissen (category knowledge) angereichert werden (vgl. Sujan 1985).

Daneben gibt es **zielbezogene Kategorien** (goal-derived categories). Hier werden solche Objekte der gleichen Kategorie zugeordnet, die geeignet sind, das gleiche Ziel zu erfüllen bzw. zur Befriedigung des gleichen Bedürfnisses dienen können. Dabei kann es vorkommen, dass Objekte, die nach taxonomischen Kategorien als verschieden einzustufen wären, hier zur gleichen Kategorie zählen (vgl. Barsalou 1985; Hoyer et al. 2016). So können z. B. Obst und Sahnetorte in einer zielbezogenen Kategorisierung der gleichen Kategorie („Dinge, die man zum Nachtisch essen kann“) zugeordnet werden,

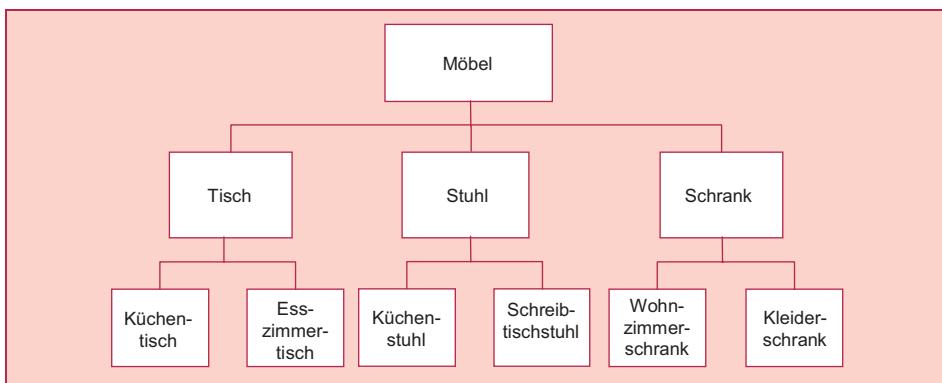


Abb. 2.19 Struktur einer taxonomischen Kategorie am Beispiel „Möbel“. (In Anlehnung an Rosch 1978)

während sie in einer taxonomischen Kategorisierung wahrscheinlich unterschiedlichen Kategorien zugeordnet würden.

Das Konzept der aus Zielen abgeleiteten Kategorien ist im Rahmen des Marketing insbesondere zur Identifikation relevanter Wettbewerber von Bedeutung. Am Beispiel einer Kategorie „Dinge, die man in der Freizeit tut“ sieht man z. B., dass ein Fußballspiel und eine Ballettaufführung direkte Wettbewerber um das Budget für Freizeitausgaben sind, obwohl die beiden Veranstaltungen auf den ersten Blick nur wenig gemeinsam haben (vgl. Solomon et al. 2001).

Im Hinblick auf die Frage, wie ein neues Objekt (z. B. ein neu im Markt eingeführtes Produkt) einer Kategorie zugeordnet wird, sind zwei Ansätze zu erwähnen:

- das Prototypen- und
- das Exemplar-Modell.

Im **Prototypen-Modell** (vgl. Barsalou 1985; Greifeneder et al. 2017) geht man davon aus, dass die Mitglieder einer Kategorie einige Attribute teilen, es jedoch keine definierenden Merkmale gibt, die sich bei allen Mitgliedern finden. Neue Exemplare werden klassifiziert, indem man sie mit dem Prototypen vergleicht: Ein Objekt wird also auf Basis der Ähnlichkeit zum Prototypen kategorisiert (vgl. Abb. 2.20). Prototypen sind hierbei die besten (typischsten, repräsentativsten) Vertreter einer Kategorie. Entscheidend ist, dass es kein Exemplar geben muss, das dem Prototyp vollständig entspricht. Der Prototyp ist nur eine Zusammenfassung der typischen Merkmale einer Kategorie.

Das **Exemplar-Modell** (vgl. hierzu auch Waldmann 2016) unterstellt einen anderen Mechanismus der Zuordnung eines Objektes zu einer Kategorie. Gemäß diesem Modell wird das neu zu kategorisierende Objekt mit tatsächlichen Exemplaren der Kategorie verglichen. Dies bedeutet, dass beim Kategorisieren nicht ein einzelner Vergleichsmaßstab herangezogen wird, sondern mehrere ähnliche Exemplare gleichzeitig im Gedächtnis aktiviert werden (vgl. hierzu auch Bagozzi et al. 2002; Waldmann 2016 sowie Abb. 2.20).

In empirischen Untersuchungen wurden sowohl das Prototypen- als auch das Exemplar-Modell bestätigt. Das Exemplar-Modell ist bei kleinen, differenzierten und wenig kohärenten Kategorien (hohes Maß an Unähnlichkeit innerhalb der Kategorie) dem Prototypen-Modell überlegen. Hier erscheint das Einprägen weniger Einzel-exemplare sinnvoller als das Bilden eines (wenig repräsentativen) Prototypen. Bei großen, vergleichsweise kohärenten Kategorien bildet das Prototypen-Modell den Prozess der Kategorisierung von Individuen besser ab.

Das Marketing kann nicht direkt den Prozess der Kategorisierung durch den Konsumenten und auch nicht die Wahl des Prototypen- oder Exemplar-Modells beeinflussen. Dennoch lassen sich aus beiden Modellen einige Implikationen für das Marketing ableiten. Das Wissen um die beschriebenen Mechanismen ist insbesondere relevant bei der Einführung neuer Produkte oder Marken; Prototypen sind hier die entscheidenden

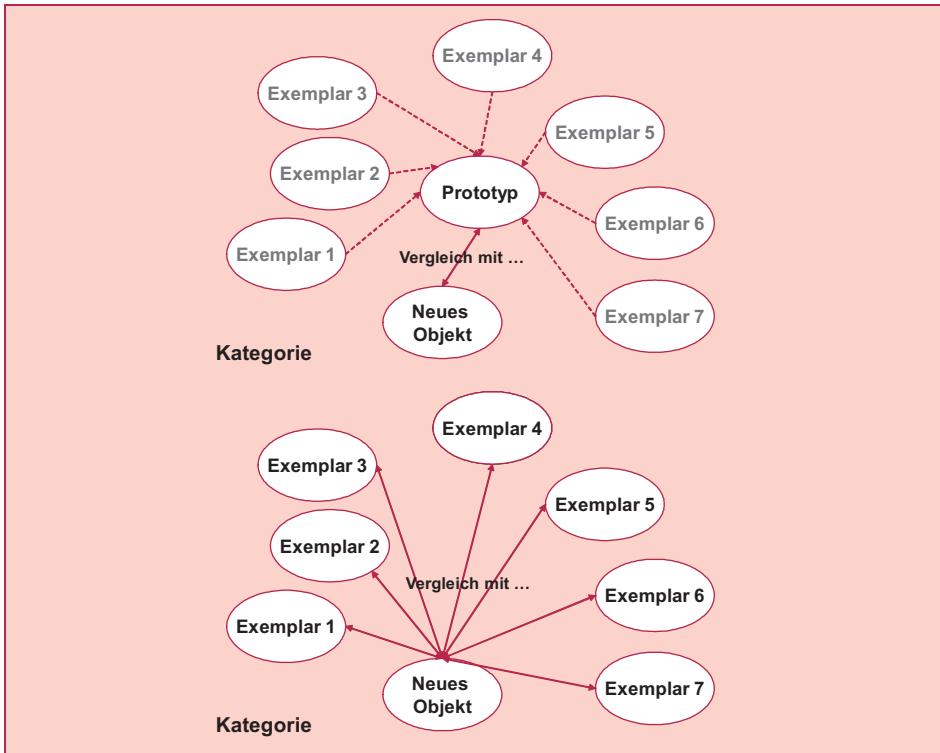


Abb. 2.20 Vergleichende Darstellung der Kategorisierung neuer Objekte nach dem Prototypen- und nach dem Exemplar-Modell

Referenzpunkte. Als generelle Handlungsoptionen bieten sich eine Positionierung nahe dem Prototypen oder besonders weit entfernt von ihm an (vgl. Hoyer et al. 2016 sowie die Abschn. 2.3.2.1.2 und 11.4.2.1.2). Bietet man ein Produkt an, das dem Prototypen sehr nahe kommt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, eine breite Kundengruppe anzusprechen. Setzt man einen bewussten Gegenpol zum Prototypen, so kann sich hieraus die Chance für eine nachhaltige Differenzierung ergeben (vgl. auch Solomon et al. 2001). Dabei können Neuprodukte und insbesondere sehr innovative Produkte oft mehreren Kategorien zugeordnet werden (z. B. Digitalkamera: Fotoapparat und Computerartikel). In diesem Fall sollten Unternehmen die Kategorisierung einer Innovation und damit die Bewertung der Innovation aktiv steuern, beispielsweise über die Erwähnung einer bestimmten Kategorie in einer Werbeanzeige oder über die Einordnung der Innovation in eine bestimmte Warengruppe (vgl. Moreau et al. 2001).

Zahlreiche Untersuchungen haben gezeigt, dass bei den meisten Personen die Informationsbeurteilung insbesondere bei Wahl der peripheren/heuristischen Route (vgl. hierzu die Ausführungen zum ELM in Abschn. 2.2.2.3) **Wahrnehmungsverzerrungen**

unterliegt. Diese führen dazu, dass die subjektive Wahrnehmung von der objektiven Realität abweicht. Die wesentlichen Wahrnehmungsverzerrungen sind

- erster Eindruck,
- Übertragung,
- Sympathieeffekt,
- Vermutungen und
- Verfügbarkeitseffekt.

Beim **ersten Eindruck** bezüglich eines Bezugsobjektes ist insbesondere die erste Begegnung von Bedeutung. Auf Basis der im ersten Eindruck wahrgenommenen Eigenschaften (z. B. gepflegte Eingangshalle eines Modegeschäftes) schließt der Konsument auf die übrigen Eigenschaften des Bezugsobjektes. Beispielsweise kann ein positiver erster Eindruck des Konsumenten über einen Anbieter bei diesem Konsumenten dazu führen, dass er subjektiv eine hohe Qualität der Produkte dieses Anbieters wahrnimmt.

Bei der **Übertragung** bzw. Projektion wird die Wahrnehmungsverzerrung dadurch bewirkt, dass frühere Erfahrungen auf gleiche oder ähnliche Situationen übertragen werden. So wird ein Konsument, der schlechte Erfahrungen mit einem Produkt eines Anbieters gemacht hat, tendenziell auch gegenüber den anderen Produkten dieses Anbieters zurückhaltend sein. Ein verwandtes Phänomen ist der so genannte **Anker-effekt** (vgl. Jacobowitz und Kahneman 1995; Mussweiler und Strack 1999a, b, 2000a, b; Strack und Mussweiler 1997; Tversky und Kahneman 1974; Wilson et al. 1996). Hiermit ist die empirisch häufig beobachtete Tatsache gemeint, dass die Beurteilung von Informationen durch Individuen häufig in Richtung einer bestimmten Ausgangsinformation (dem „Anker“) verzerrt ist. Ferner hat man beobachtet, dass Individuen dazu neigen, Hypothesen positiv zu testen, d. h. eher Argumente für eine Annahme zu suchen als dagegen (vgl. Semin und Strack 1980; Snyder und Swann 1978; Trope und Liberman 1996).

Eine weitere Wahrnehmungsverzerrung, der **Sympathieeffekt**, führt dazu, dass einer als sympathisch empfundenen Person tendenziell eher positive Eigenschaften zugeordnet werden als weniger sympathischen Personen.

Vermutungen basieren darauf, dass Konsumenten sich nicht ausreichend informiert fühlen, was wiederum eine gewisse Unsicherheit hervorruft. Diese Unsicherheit wird dadurch reduziert, dass der Konsument auf Basis der existierenden Informationen die noch bestehenden Informationslücken mit Hilfe von Vermutungen schließt. Da so möglicherweise wichtige Informationen fehlen bzw. nicht berücksichtigt werden, kann es zu Wahrnehmungsverzerrungen kommen. So kann z. B. die Information über einen im Vergleich zu Wettbewerbsprodukten höheren Preis für ein Produkt zu der Vermutung führen, dass die Qualität dieses Produktes dann auch höher sein muss – obwohl die tatsächliche (nicht bekannte) Qualität in Wirklichkeit niedriger sein kann.

Der **Verfügbarkeitseffekt** (auch als Verfügbarkeitsheuristik bezeichnet; vgl. Tversky und Kahneman 1973) kann bei Schätzung von Häufigkeiten oder Wahrscheinlich-

keiten von Ereignissen auftreten. Hiermit ist das Phänomen gemeint, dass Individuen die Häufigkeit bzw. Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses umso höher einschätzen, je einfacher dieses Ereignis aus dem Gedächtnis abgerufen werden kann (vgl. Strack und Deutsch 2002; Werth 2004).

Insgesamt ist den meisten dieser Wahrnehmungsverzerrungen gemeinsam, dass sie den so genannten **Halo-Effekt** (vgl. Allport 1967) widerspiegeln. Bei diesem Effekt handelt es sich um einen Überstrahlungseffekt, wobei von einer hervorstechenden Eigenschaft eines Bezugsobjektes auf alle übrigen Eigenschaften geschlossen wird. Die Wahrnehmungsverzerrungen unterscheiden sich jedoch dahin gehend, dass sie auf unterschiedlichen Ursachen beruhen.

2.2.3.3.5 Merkmale des Umfelds als Einflussfaktoren der Informationsbeurteilung

Auch Umfeldfaktoren üben einen Einfluss auf die Informationsbeurteilung aus. So können sich z. B. Umgebungsbedingungen wie Ort, Temperatur, ablenkende Reize oder auch die Gegenwart anderer Personen darauf auswirken, in welcher Form und wie intensiv Informationen beurteilt werden. Ablenkung wirkt sich negativ auf die Fähigkeit des Rezipienten zur kognitiven Informationsbeurteilung aus und führt damit eher zu einer peripheren Informationsbeurteilung (vgl. Petty und Cacioppo 1986b sowie Abschn. 2.2.2.3).

Auch das inhaltliche Umfeld, in das eine kommunikationspolitische Maßnahme wie z. B. eine Werbeanzeige eingebettet ist, wirkt sich auf deren Beurteilung durch die Konsumenten aus. Beispielsweise werben einige Unternehmen bewusst nicht im Kontext von Fernsehnachrichten, da die Gefahr besteht, dass sich schlechte Nachrichten negativ auf die Produktwahrnehmung auswirken (vgl. Hawkins und Mothersbaugh 2015).

In ähnlicher Weise beeinflusst die Ausstattung und Gestaltung von Verkaufsräumen die Interpretation der dort aufgenommenen Informationen und somit z. B. die Beurteilung der angebotenen Produkte. Von einer hochwertigen Ladenausstattung schließt der Konsument auch auf die Hochwertigkeit der angebotenen Produkte (vgl. zum Handelsmarketing ausführlich Abschn. 18.2.2).

2.2.3.4 Informationsspeicherung

Informationen werden im Langzeitgedächtnis (vgl. Abb. 2.7) gespeichert. Hier sind die Informationen in gewissen Strukturen angeordnet. Wie der Prozess des Lernens selbst abläuft, kann durch die Lerntheorien (Abschn. 2.2.2.5) erklärt werden.

In Abschn. 2.2.3.3.4 wurde bereits die Kategorisierung als grundlegende Speicherstruktur eingeführt. Neben diesen Kategorien gibt es noch weitere Arten von Wissensstrukturen. Hierzu zählen z. B. **Schemata**, die allgemein als Cluster von Wissen zu einem bestimmten Sachverhalt, einem Objekt oder einer Person definiert werden können (vgl. Zimbardo und Gerrig 2018). Grundlegende Vorstellungen und Attribute zu einem Rennfahrer, Tennisprofi oder aber auch zu den Fahrern eines bestimmten Autotyps sind so in individuellen Schemata abgelegt. Während in Schemata Wissen über Objekte

gespeichert wird, bezeichnen **Skripte** das Wissen über grundlegende Abläufe wie z. B. Frühstück machen oder ein Auto mieten. Darüber hinaus werden Informationen auch bildlich in so genannten **kognitiven Karten** (cognitive maps) abgespeichert. Von seiner Wohnung hat man für gewöhnlich eine so präzise Vorstellung, dass man sich problemlos im Dunkeln zurechtfinden kann (vgl. zu verschiedenen Wissensstrukturen und deren begrifflichen und konzeptionellen Abgrenzungen z. B. Greifeneder et al. 2017; Langner 2003).

Eine grundlegende Erkenntnis besteht darin, dass Wissen in netzwerkartigen Strukturen gespeichert wird, die auch als **semantische Netzwerke** bezeichnet werden. Ein semantisches Netzwerk gibt Aufschluss darüber, wie Informationen im Langzeitgedächtnis des Konsumenten zueinander in Beziehung stehen (vgl. hierzu auch Quillian 1968; van Osselaer und Janiszewski 2001). Diese Beziehungen (Assoziationen) sind insbesondere geprägt durch Produktwissen, -anforderungen und -erfahrungen. Der Aufbau eines semantischen Netzwerkes soll am Beispiel eines Konsumenten dargestellt werden, der die Auswahl zwischen zwei Fahrrädern hat (vgl. Abb. 2.21).

Die Informationsstruktur wird graphisch durch zwei Darstellungshilfen veranschaulicht (vgl. Langner 2003 sowie Quillian 1968):

- **semantische Einheiten** (Vorstellungen, die ein Konsument mit einem Produkt verbindet, dargestellt als ovale Knoten) und
- **assoziative Verknüpfungen zwischen den Einheiten** (semantische Entfernung zwischen den verschiedenen Vorstellungen, dargestellt als Linien).

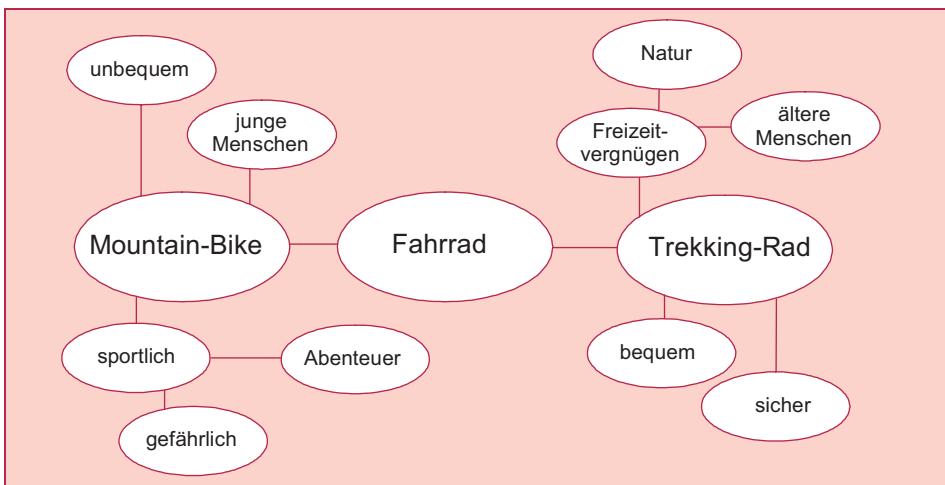


Abb. 2.21 Semantisches Netzwerk am Beispiel eines Fahrrades

Je näher die semantischen Einheiten zueinander angeordnet sind, umso stärker ist die assoziative Verknüpfung der jeweiligen Vorstellungen. Beispielsweise ist in Abb. 2.21 die Vorstellung „junge Menschen“ mit „Mountain-Bike“ enger verbunden als die Vorstellung „unbequem“.

Die Verknüpfungen bestimmen die Verwendung des Wissens bei der Informationsverarbeitung (vgl. hierzu ausführlich Anderson 2013). So wird zunächst durch einen Reiz eine bestimmte Vorstellung aktiviert. Beispielsweise wird durch die Frage „Wollen Sie sich ein neues Fahrrad kaufen?“ im Gedächtnis die Vorstellung „Fahrrad“ aktiviert. Von der semantischen Einheit (Vorstellung) „Fahrrad“ ausgehend, werden dann die mit dieser Vorstellung assoziativ verknüpften weiteren Vorstellungen aktiviert. Im Beispiel können dies die Vorstellungen „Mountain-Bike“ und „sportlich“ sein.

Die Assoziationen, die ein Konsument mit einem bestimmten Produkt verbindet, spielen eine wichtige Rolle für das Kaufverhalten des Konsumenten (vgl. Grunert 1990). Für das Marketing ist die Kenntnis der Assoziationen der Konsumenten folglich von besonderer Bedeutung. Das Ziel des Marketing sollte die Verstärkung der positiven Assoziationen der Konsumenten mit den Produkten und dem Unternehmen sein. Hierzu eignet sich insbesondere die Anwendung von Kommunikationsmaßnahmen (vgl. Kap. 13).

Die Informationsspeicherung hängt insbesondere von folgenden **Einflussgrößen** ab (vgl. Anderson 2013; Hoyer et al. 2016):

- Portionierung der Informationen,
- Wiederholung der Informationen,
- Reihenfolge der Präsentation der Informationen (primacy und recency),
- aktive Verarbeitung der Informationen und
- Bedeutung der Informationen für das Individuum.

Es zeigt sich, dass Informationen besser behalten werden, wenn sie in kleinen, **leicht zu verarbeitenden Portionen** dargeboten werden (chunking). Eine Ziffernfolge wie 1-9-8-4 könnte beispielsweise als Jahreszahl aufgefasst werden und folglich eine einzelne Informationseinheit (chunk) bilden. Das Kurzzeitgedächtnis kann gleichzeitig nur etwa fünf bis neun solcher Einheiten speichern (vgl. Miller 1956). Aus diesem Grund sollte z. B. bei der Werbegestaltung berücksichtigt werden, dass die Anzahl der einzelnen Informationseinheiten (z. B. Marke, Produktnamen, Produktgattung und Slogan) nicht die mentale Kapazitätsgrenze der Konsumenten übersteigt. Durch das gezielte Kombinieren einzelner Elemente zu größeren Informationseinheiten können mehr Informationen gleichzeitig vermittelt werden (vgl. Felser 2015).

Von besonderer, aktueller Relevanz für das Marketing sind in diesem Zusammenhang auch die Folgen des stark ansteigenden Medienkonsums für die Aufmerksamkeit des Konsumenten. Zunehmend äußern Wissenschaftler ihre Bedenken, dass Sender und Empfänger in einer vermehrt digitalisierten, medialen Kommunikation aufgrund exzessiver Konsumierung an rechtliche, ethische, physische und mentale Grenzen stoßen

(vgl. Wiedel 2019). So fällt es im Marketing zunehmend schwer, die Aufmerksamkeit eines potenziellen Kunden zu erreichen, bzw. längerfristig zu binden (Wiedel 2019). Diesem Umstand sollte bei der strategischen Planung von Werbemaßnahmen Sorge getragen werden. Dies kann z. B. durch das Berücksichtigen der eingangs genannten Regel der mentalen Informationseinheiten (chunks) gelingen.

Wiederholung (recirculation) begünstigt ebenfalls die Gedächtnisleistung. Die einfache Wiederholung der Information – auch ohne bewussten Versuch, sie sich einzuprägen – steigert die Gedächtnisleistung. Dieses Phänomen wird in der Marketingpraxis im Rahmen der Kommunikationspolitik ausführlich berücksichtigt (vgl. Kap. 13): Ein mehrmals ausgestrahlter Fernsehspot hat deutlich größere Chancen darauf, im Gedächtnis der Konsumenten gespeichert zu werden als ein nur einmalig gesendeter Spot (vgl. Felser 2015).

Auch die **Reihenfolge der Informationsdarbietung** hat einen Einfluss auf die Informationsspeicherung. Treten Informationen an erster oder letzter Stelle in einer Folge von Informationen auf, prägen sie sich besser ein als Elemente in der Mitte (primacy- und recency-Effekt) (vgl. hierzu Felser 2015). So konnte beispielsweise nachgewiesen werden, dass in einem TV-Werbeblock der letzte und vor allem aber der erste TV-Spot besonders gut erinnert werden (vgl. Pieters und Bijmolt 1997).

Informationen können umso besser gespeichert werden, je **aktiver** sie **verarbeitet** und mit bereits bestehendem Wissen und Erfahrungen in Verbindung gebracht werden. Beispielsweise hat es sich gezeigt, dass Probanden sich Sätze besser merken konnten, wenn diese in einen Kontext eingebunden wurden. Entscheidend ist, dass diese Kontextinformationen einen deutlichen Bezug zur zu erinnernden Information haben (vgl. hierzu Anderson 2013; Anderson und Bower 1972).

Entscheidenden Einfluss auf die Gedächtnisleistung hat die **Bedeutung der Information für das Individuum**. In diesem Kontext sind Blitzlicht-Erinnerungen und besonders der so genannte Selbstreferenzeffekt zu nennen (vgl. hierzu ausführlich Anderson 2013). Die **Theorie der Blitzlicht-Erinnerungen** (flashbulb memories) geht davon aus, dass bestimmte Ereignisse (z. B. traumatische Erlebnisse) so gravierend sind, dass sie sich unwiderruflich im Gedächtnis einbrennen (vgl. Brown und Kulik 1977; Roehm 2016). Der **Selbstreferenzeffekt** (self reference effect) besagt, dass die Erinnerung an Informationen erleichtert wird, wenn ein klarer Selbstbezug möglich ist (vgl. Anderson 2013).

2.2.3.5 Informationsabruf

Der Informationsabruf ist der Prozess des Erinnerns (retrieval). Grundsätzlich unterscheidet man zwischen dem expliziten und dem impliziten Informationsabruf (vgl. Abb. 2.22). Beim **expliziten Informationsabruf** unternimmt der Konsument bewusst Anstrengungen, um Informationen aus seinem Gedächtnis abzurufen. Beim **impliziten Informationsabruf** werden im Gehirn des Konsumenten Informationen durch Gedächtnisprozesse zur Verfügung gestellt, ohne dass der Konsument dies bewusst steuert (vgl. Hoyer et al. 2016; Zimbardo und Gerrig 2018).

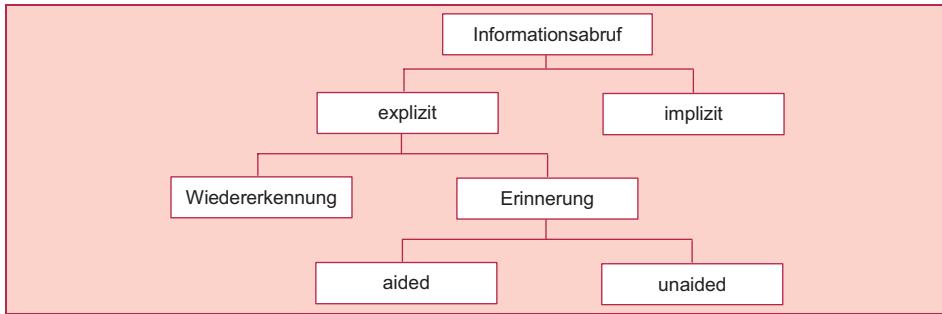


Abb. 2.22 Kategorisierung verschiedener Formen des Informationsabrufes

Es gibt zwei Formen des expliziten Informationsabrufs: Wiedererkennung und Erinnerung (vgl. Hoyer et al. 2016). **Wiedererkennung** (recognition) beschreibt den Fall, dass etwas Bekanntes wiedererkannt wird. Von besonders hoher praktischer Relevanz ist die Wiedererkennung von Marken insbesondere als Stimulus für Spontankäufe in Handelsgeschäften. Eine hohe Wiedererkennung wird beispielsweise durch eine möglichst einheitliche Verwendung von Markenlogos und Produktverpackungen gefördert.

Erinnerung (recall) beschreibt einen aufwändigeren Prozess: Hier wird Information aus dem Gedächtnis abgerufen. Man kann zwei Formen unterscheiden: Die freie Erinnerung (free oder unaided recall) und die gestützte Erinnerung (cued oder aided recall). Von **freier Erinnerung** spricht man, wenn Informationen ohne Hilfe abgerufen werden können (z. B. „An welche Marke für Hifi-Geräte können Sie sich erinnern?“; vgl. Tab. 2.7). Von **gestützter Erinnerung** spricht man, wenn Hilfestellungen gegeben werden, um das Erinnerungsvermögen zu unterstützen (z. B. „Kennen Sie die Waschmittelmarke xyz?“).

Das Phänomen des **impliziten Informationsabrufs** ist vielschichtig und schwieriger einzugrenzen als der explizite Informationsabruf. Allgemein kann man es als eine unbewusste Erinnerung beschreiben. Für eine ausführliche Diskussion dieses Phänomens verweisen wir auf Felser (2015) sowie Zimbardo und Gerrig (2018).

Die Fähigkeit zum Informationsabruf hängt insbesondere von folgenden **Einflussfaktoren** ab:

Tab. 2.7 Gestützte und ungestützte Markenbekanntheiten beispielhafter Marken in Deutschland

Marke	Gestützte Markenbekanntheit (%)	Ungestützte Markenbekanntheit (%)
OBI	95	69
Media Markt	98	61
Panasonic	87	16

- Charakteristika des Stimulus,
- Abrufschlüssel,
- Vorwissen (Expertise) des Konsumenten und
- Stimmung des Konsumenten.

Zunächst beeinflussen die **Charakteristika des Stimulus** die Wahrscheinlichkeit eines späteren Informationsabrufs. Der Informationsabruft wird begünstigt durch das Herausstechen des Stimulus aus seiner Umgebung. Hier spielen Aspekte wie Größe (z. B. eines Werbeplakats), zeitliche Dauer (z. B. eines Werbespots), Farbe, Komplexität und Bewegung eine Rolle. Auch das Ausmaß, zu dem ein Objekt als ein prototypisches Mitglied einer Kategorie bezeichnet werden kann (z. B. Coca Cola im Segment der Softdrinks), fördert die Wahrscheinlichkeit des späteren Informationsabrufs. Die Konsistenz mehrerer Stimuli wirkt sich ebenfalls positiv auf die Fähigkeit zum Informationsabruft aus: Je höher beispielsweise die Übereinstimmung zwischen Marke, Werbebotschaft und verwendeten Bildern ist, desto besser ist die Erinnerung (vgl. Hoyer et al. 2016; Solomon 2016).

Im Hinblick auf Charakteristika des Stimulus ist weiterhin darauf hinzuweisen, dass **bild- und sprachgestützte Stimuli** besonders gut erinnert werden (besser als bei rein verbaler Darstellung). Grund dafür ist, dass die **duale Darstellung** von Informationen mit verbalen und nonverbalen Stimuli (z. B. in Bildern und Worten) zusätzliche Verbindungen im Gedächtnis schafft und damit die Wahrscheinlichkeit des Abrufs erhöht. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von dualer Kodierung (vgl. hierzu ausführlich Langner 2003). Die Implikationen für die Werbegestaltung liegen auf der Hand.

Darüber hinaus können **Abrufschlüssel** (retrieval cues) den Informationsabruft begünstigen. Ein Abrufschlüssel ist ein Stimulus, der die Aktivierung eines Knoten im semantischen Netzwerk vereinfacht. Markennamen können z. B. solche Schlüssel sein, um Assoziationen mit der Marke abzurufen. Ebenso kann ein Getränkeautomat einen Konsumenten daran erinnern, dass er ein neues Getränk ausprobieren wollte. Insbesondere für die Werbung hat dies praktische Relevanz: Stimuli, die Teil der Werbekampagne sind, sollten auch am Point of Sale (also z. B. direkt am Supermarktregal) auftauchen, um die Botschaft der Werbekampagne im Gedächtnis des Konsumenten zu reaktivieren.

Das **Vorwissen** bzw. die **Expertise des Konsumenten** hat einen erheblichen Einfluss auf den Informationsabruft: Experten haben wesentlich detailliertere, komplexere und besser vernetzte Kategoriestrukturen (vgl. hierzu ausführlich Abschn. 2.2.3.3.4), die es ihnen ermöglichen, mehr Informationen und Attribute zu erinnern als Nichtexperten (vgl. Alba und Hutchinson 1987; Cowley und Mitchell 2003).

Das Vorwissen wird beeinflusst vom Prozess des **Vergessens**. Auf der Logik der semantischen Netzwerke basieren zwei grundlegende Theorien, die das Vergessen erklären: die Decay Theory und die Interference Theory.

Gemäß der **Decay Theory** (decay = schwinden, Schwund) wird gutes Erinnerungsvermögen über starke Verbindungen zwischen den verschiedenen Knotenpunkten im

semantischen Netzwerk erklärt. Vergessen bedeutet im Umkehrschluss, dass sich die Verbindungen zwischen Knotenpunkten oder die Knotenpunkte selbst über die Zeit abschwächen (vgl. Abb. 2.21). Vergessen wird also gefördert, wenn die Pfade nicht regelmäßig „genutzt“ werden. Insbesondere Details (Informationen, die über schwächere Verbindungen mit dem Rest des Netzwerkes verknüpft sind) schwinden (vgl. hierzu auch Riccio et al. 1994). Dies bedeutet beispielsweise, dass Detail-Informationen über Marken vergessen werden, während ein Gesamturteil bleibt. Auch verblasst die Erinnerung an die Quelle einer Kommunikationsbotschaft oft schneller als die Erinnerung an deren Inhalt (vgl. hierzu auch Pratkanis et al. 1988).

Die **Interference Theory** (interference = Beeinflussung, Beeinträchtigung) erklärt einen weiteren Grund für mangelndes Erinnerungsvermögen. Kern der Theorie ist, dass bereits gelerntes Material durch später Erlerntes überlagert oder gar verdrängt wird. Ebenso kann aber auch bereits vorhandenes Wissen das Erlernen neuen Materials beeinflussen. Im Bild der semantischen Netzwerke ausgedrückt bedeutet dies, dass zwei Netzwerke zu dicht beieinander liegen. Letztlich kann nicht mehr unterschieden werden, welche Information welchem Netzwerk zuzuordnen ist (vgl. Hoyer et al. 2016; Solomon 2016; Zimbardo und Gerrig 2018).

Dies bedeutet z. B. für die Kommunikationspolitik, dass Konsumenten Werbung schlechter erinnern, wenn konkurrierende Werbung thematisch ähnliche Inhalte aufweist (vgl. Brosius und Fahr 1996). Außerdem neigen Konsumenten dazu, Inhalte aus ähnlichen Werbungen zu vermischen (vgl. Kumar 2000). Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, in einer Sequenz mehrerer Werbespots der Erste zu sein (vgl. Burke und Srull 1988; Pieters und Bijmolt 1997).

Darüber hinaus hat die **Stimmung des Konsumenten** (vgl. Abschn. 2.1.3) einen Einfluss auf den Informationsabruf. Hier sind die Aussagen der State-Dependent Memory Theory mit der Sonderform der Mood Dependency Theory sowie die Mood Congruent Memory Theory relevant.

Die **State-Dependent Memory Theory** besagt, dass Informationen besser erinnert werden können, wenn der persönliche Zustand zur Zeit des Abrufs demjenigen zur Zeit des Erlernens entspricht. Die **Mood Dependency Theory** ist eine Sonderform dieser Theorie, bei der die Stimmung als persönlicher Zustand interpretiert wird. Diese Theorie besagt also, dass sich Individuen besonders gut an Informationen erinnern können, wenn die Stimmung zur Zeit des Abrufs der Stimmung zum Zeitpunkt des Erlernens entspricht (vgl. Anderson 2000; Bower et al. 1978).

Die **Mood Congruent Memory Theory** besagt, dass es Individuen leichter fällt, sich an Informationen zu erinnern, die ihren jeweiligen Stimmungen entsprechen (vgl. hierzu Isen et al. 1978; Teasdale und Russell 1983). So fällt es Menschen leichter, sich in fröhlichen Momenten an fröhliche Ereignisse zu erinnern und an traurige Begebenheiten, wenn sie traurig sind. Im Gegensatz zur State-Dependent Memory Theory, die den Erklärungsansatz in der Stimmung zum Zeitpunkt des Erlernens/Erlebens bzw. die Übereinstimmung zwischen den Stimmungen zum Zeitpunkt des Erlernens und Abrufens sieht, konzentriert sich die Mood Congruent Memory Theory auf die Übereinstimmung

zwischen Inhalt der Information und der Stimmung zum Zeitpunkt der Erinnerung. In beiden Fällen fungiert die Stimmung als Schlüsselreiz (cue). Überblicke über empirische Untersuchungen des Einflusses von Stimmungen auf den Informationsabruft finden sich bei Bagozzi et al. (2002) und Anderson (2000).

2.3 Kaufentscheidung

2.3.1 Grundlagen zur Kaufentscheidung

2.3.1.1 Das Stufenmodell der Kaufentscheidung

Einleitend ist zu verdeutlichen, dass eine Kaufentscheidung mehrstufiger Art sein kann (vgl. Abb. 2.23). Auf der **ersten Stufe** ist zunächst zu entscheiden, **ob überhaupt ein Kauf stattfinden soll**. Es handelt sich also auf dieser Stufe um eine Ja/Nein-Entscheidung. Bei dieser Grundsatzentscheidung stehen Aspekte wie das aktuelle Einkommen und die Vermögenssituation des Konsumenten, aber auch Faktoren wie Kaufanreize, attraktive Einkaufsstätten oder günstige Finanzierungsmöglichkeiten im Mittelpunkt.

Die **zweite Stufe** betrifft die Frage, **in welcher Produktkategorie** der Kauf stattfinden soll. Oftmals treten in dieser Phase aufgrund eines begrenzten Budgets Zielkonflikte zwischen mehreren als wünschenswert empfundenen Kaufobjekten auf. Ein Beispiel hierfür stellt die Entscheidung zwischen einer Urlaubsreise oder neuem Mobiliar dar.

Nach der Entscheidung über die Produktkategorie erfolgt auf der **dritten Stufe** die **Auswahlentscheidung bezüglich eines konkreten Produktes** (bzw. einer bestimmten Marke) innerhalb der Produktkategorie. Hier spielen insbesondere die vom Konsumenten wahrgenommenen Leistungsattribute sowie der geforderte Preis eine zentrale Rolle.

Insbesondere bei Verbrauchsgütern des täglichen Bedarfs wird im Rahmen dieser Auswahlentscheidung nur eine begrenzte Zahl von Alternativen in Erwägung gezogen. Häufig haben Konsumenten für eine Produktkategorie (z. B. Shampoo) eine definierte Menge von Marken oder Produkten, die sie beim Kauf prinzipiell in Erwägung ziehen. Diese Menge bezeichnet man als das **Evoked Set** des Konsumenten. Oft besteht das



Abb. 2.23 Stufen der Kaufentscheidung

Evoked Set aus Marken, mit denen bereits positive Erfahrungen gemacht wurden oder die aus der Werbung bekannt sind. Empirische Untersuchungen deuten darauf hin, dass das Evoked Set bei Konsumenten zwischen drei und fünf Marken bzw. Produkte umfasst (vgl. hierzu Tab. 2.8).

Eine Reihe von Studien hat untersucht, von welchen Faktoren die Größe des Evoked Set abhängt (vgl. hierzu Alba et al. 1991; Hauser und Wernerfelt 1990; Reilly und Parkinson 1985; Urban 1975). Es konnte festgestellt werden, dass das Evoked Set umso größer ist, je komplexer das zu kaufende Produkt ist und je geringer die Erfahrungen des Konsumenten in der Produktkategorie sind. Darüber hinaus ist das Evoked Set umso kleiner, je loyaler ein Kunde zu einer Marke ist, je vielseitiger das Produkt einsetzbar ist und je weiter die Produktkategorie in ihrem Lebenszyklus fortgeschritten ist.

Im Zusammenhang mit der Auswahlentscheidung auf der dritten Stufe ist die Frage von Bedeutung, wie sich die **Zahl** sowie die **Heterogenität der Auswahlalternativen** auf die Kaufentscheidung auswirken. Mit steigender Anzahl ähnlicher oder nahezu gleichwertiger Alternativen (fehlender „tradeoff contrast“) wird die Entscheidungsfindung zunehmend erschwert („wer die Wahl hat, hat die Qual“, „choice under conflict“), sodass der Konsument dazu neigt, die Kaufentscheidung hinauszuzögern bzw. nur schwache Präferenzen für eine bestimmte Alternative zu entwickeln (vgl. Chernev 2003; Simonson und Tversky 1992; Tversky und Shafir 1992). Erwähnung verdient in diesem Zusammenhang auch die Tendenz von Konsumenten, Extreme zu vermeiden („extremeness aversion“) und eher durchschnittliche Produktauswahlalternativen auszuwählen (vgl. Chernev 2004).

Ein weiterer interessanter Aspekt der Auswahlentscheidung auf der dritten Stufe ist die **Knappheit** einzelner Produktauswahlalternativen. Nimmt ein Konsument eine Produktauswahlalternative (beispielsweise aufgrund einer limitierten Stückzahl) als knapp wahr, so misst er ihr einen höheren subjektiven Wert zu (vgl. Ditto und Jemmott 1989; Lynn 1989; Schwarz 1984), was die Kaufwahrscheinlichkeit steigert. Dieser Sachverhalt kann durch das Marketing genutzt werden. Ein Beispiel liefern limitierte Sondermodelle von Automobilherstellern. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass wahrgenommene Knappheit auch Reaktanz (Ablehnung) auslösen kann (vgl. Dickenberger et al. 1993).

Tab. 2.8 Empirische Erkenntnisse zur Größe des Evoked Set. (In Anlehnung an Foscht und Swoboda 2017, S. 175)

Produktkategorie	Größe des Evoked Set (Median)
Bier	4
Deodorant	3
Hautcreme	5
Shampoo	4
Waschmittel	5

Das Verständnis der Entscheidung auf der dritten Stufe (Auswahlentscheidung innerhalb einer Produktkategorie) ist für das Marketing von entscheidender Bedeutung. Die in Abschn. 2.3.2.1 behandelten **nutzenorientierten Auswahlmodelle** beziehen sich ausnahmslos auf diese Entscheidung.

Auf der **vierten Stufe** ist schließlich die Entscheidung über die **zu kaufende Menge** zu treffen (vgl. Abb. 2.23). Diese kann beispielsweise im Rahmen der Preispolitik durch Mengenrabatte (nichtlineare Preisbildung; vgl. Abschn. 12.3.1) beeinflusst werden.

2.3.1.2 Typologisierung von Kaufentscheidungen

Für das weitere Verständnis der Kaufentscheidung ist eine Bildung von Kaufentscheidungstypen hilfreich. Hierzu ziehen wir zwei Charakteristika des Konsumenten heran: das emotionale und das kognitive Involvement bei der Kaufentscheidung (vgl. hierzu auch Foscht und Swoboda 2017; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019 sowie zu den Arten des Involvement Abschn. 2.1.4). Durch Kombination dieser beiden Dimensionen lassen sich vier Typen von Kaufentscheidungen unterscheiden (vgl. Tab. 2.9).

Bei **extensiven Kaufentscheidungen** weisen Konsumenten ein hohes kognitives und ein hohes emotionales Involvement auf. Bei diesen relativ selten zu treffenden Kaufentscheidungen berücksichtigen Konsumenten sowohl umfangreiche Informationen als auch die eigenen Gefühle und benötigen folglich relativ viel Zeit für die Entscheidung. Oftmals wird eine umfassende Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt, um die optimale Produktalternative auszuwählen.

Primär rationale Kaufentscheidungen sind durch ein hohes kognitives und ein niedriges emotionales Involvement gekennzeichnet. Im Mittelpunkt steht der funktionale Nutzen des Produktes, sodass Kaufentscheidungen vor allem auf Basis objektiver Informationen getroffen werden. Emotionen spielen hier nur eine sehr untergeordnete Rolle.

Tab. 2.9 Typologisierung von Kaufentscheidungen. (In Anlehnung an Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019, S. 463; Foscht und Swoboda 2017, S. 171)

		Kognitives Involvement	
		Niedrig	Hoch
Emotionales Involvement	Hoch	Impulsive Kaufentscheidung (z. B. Kauf von Modeschmuck, Süßigkeiten an der Kasse im Supermarkt)	Extensive Kaufentscheidung (z. B. Kauf einer Immobilie, eines Autos)
	Niedrig	Habitualisierte Kaufentscheidung (z. B. Kauf von Milch, Brot)	Primär rationale Kaufentscheidung (z. B. Kauf eines Versicherungsproduktes, eines Investmentfonds)

Bei **impulsiven Kaufentscheidungen** (auch als Impulskäufe oder Spontankäufe bezeichnet) liegt ein niedriges kognitives und ein hohes emotionales Involvement vor. Konsumenten reagieren hier intensiv und schnell auf emotionale Reize (vgl. zu emotionalen Reizen Abschn. 2.1.3). Solche Kaufentscheidungen werden oftmals nicht kognitiv hinterfragt, es findet also keine gedankliche Kontrolle statt (vgl. Wertenbroch 1998; vgl. Gilbride et al. 2015 für Einflussfaktoren von impulsiven Kaufentscheidungen).

Habitualisierte Kaufentscheidungen (niedriges kognitives und niedriges emotionales Involvement) sind Routine-Entscheidungen, bei denen der Konsument gewohnheitsmäßig und unreflektiert entscheidet. Die Entscheidung wird hier meist ohne einen systematischen Vergleich der Produktalternativen relativ schnell getroffen – weil dem Kaufobjekt nur eine geringe Relevanz beigemessen wird oder weil der Konsument bereits eindeutige Präferenzen (z. B. aufgrund von Markenloyalität) hat und auf vertraute Entscheidungsmuster zurückgreift.

2.3.1.3 Einstellungen als zentrale Einflussgrößen der Kaufentscheidung

Die in Tab. 2.9 dargestellte Typologisierung von Kaufentscheidungen stellt insbesondere auf die Einflussgrößen kognitives bzw. emotionales Involvement ab. Es wurde verdeutlicht, dass diese beiden Größen den **Prozess der Kaufentscheidung** stark beeinflussen. Das **Ergebnis einer Kaufentscheidung** wird stark durch entsprechende Einstellungen des Konsumenten beeinflusst, die sich im Rahmen der Informationsverarbeitung (vgl. Abschn. 2.2) herausgebildet haben.

Der **Einfluss von Einstellungen auf die Kaufentscheidung** und damit auf das tatsächliche Verhalten kann anhand des **Einstellungsmodells von Ajzen und Fishbein (1973)** deutlich gemacht werden. In diesem Modell wird davon ausgegangen, dass die Verhaltensabsicht eines Konsumenten durch die Einstellungen und subjektiven Normen des Individuums beeinflusst wird. Ebenfalls von Bedeutung sind die Annahmen des Konsumenten darüber, was das Ergebnis seines Verhaltens sein wird, und die Bewertung dieses Ergebnisses. Die subjektiven Normen werden wiederum durch die soziale Erwünschtheit des Verhaltens und die Motivation, den sozialen Anforderungen zu entsprechen, gebildet. Inwiefern nun die Verhaltensabsicht tatsächlich zur Realisierung des Verhaltens (Kaufentscheidung) führt, hängt von der speziellen Situation ab. Das Modell von Ajzen/Fishbein ist in Abb. 2.24 dargestellt.

Zur Veranschaulichung soll der Kauf eines Autos anhand des Einstellungsmodells erklärt werden. Die Einstellung des Konsumenten zum Kauf eines Autos (Einstellung zum Verhalten) wird beeinflusst durch seine Annahmen über das Ergebnis des Kaufs und seine Bewertung dieses Ergebnisses. Im positiven Fall könnten dies Status und Fahrvergnügen sein (positive Bewertung), im negativen Fall könnten es hohe finanzielle Belastungen sein (negative Bewertung). Neben der Einstellung wirken auch subjektive Normen auf die Verhaltensabsicht des potenziellen Autokäufers. Wenn Umweltschutz in der Gesellschaft einen wichtigen Wert darstellt (soziale Erwünschtheit), kann eine

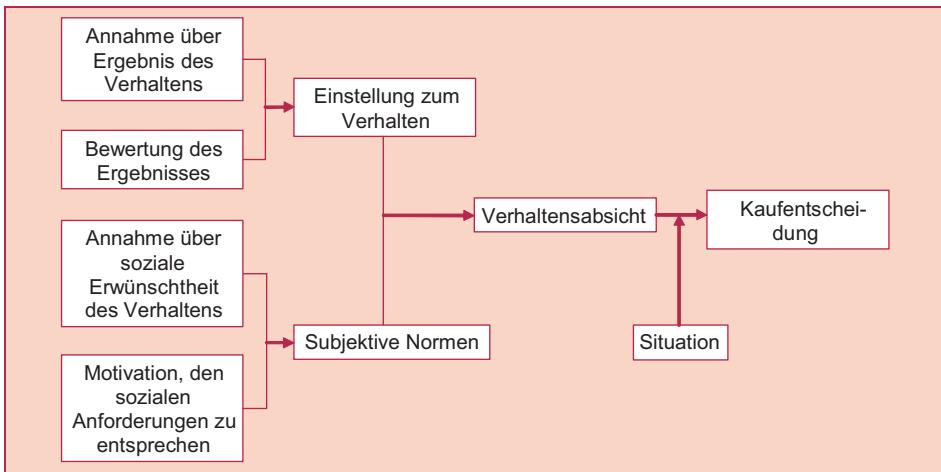


Abb. 2.24 Das Einstellungsmodell von Ajzen und Fishbein (1973, S. 41 ff.)

subjektive Norm für den Konsumenten darin bestehen, ein umweltfreundliches Auto zu bevorzugen (Motivation, den Anforderungen zu entsprechen).

Die Verhaltensabsicht muss jedoch nicht zwingend zu einem Verhalten führen. Dies hängt vielmehr von der Situation ab. So ist beispielsweise anzunehmen, dass ein Konsument mit einer hohen Verhaltensabsicht zum Kauf einer bestimmten Automarke diesen letztlich nicht umsetzen wird, wenn ihm die in Aussicht gestellte Lieferzeit zu lang erscheint.

2.3.1.4 Abbildung wiederkehrender Kaufentscheidungen durch das Markov-Modell

Ein wichtiges Instrument zur Analyse häufig wiederkehrender (in der Regel habitualisierter) Kaufentscheidungen (z. B. der Kauf von Verbrauchsgütern des täglichen Bedarfs) ist das so genannte **Markov-Modell** (Fluktuationsmodell). Es handelt sich um ein stochastisches Modell, das das Markenwahlverhalten von Konsumenten über mehrere Perioden hinweg betrachtet. Wir wollen die Anwendung dieses Modells im Folgenden anhand eines einfachen Beispiels erläutern.

Tab. 2.10 enthält Informationen über das Markenwahlverhalten von 2000 repräsentativ ausgewählten Käufern in einem nicht wachsenden Markt, die zwischen vier Marken (A, B, C und D) auswählen können. In zwei aufeinander folgenden Perioden wechseln hierbei einige Käufer die Marke, andere wählen wieder die gleiche Marke. Von den 670 Käufern der Marke A in der Vorperiode ($t-1$) kaufen 100 Käufer erneut die Marke A, 350 wechseln zur Marke B, 200 zur Marke C und 20 zur Marke D. Insgesamt ergibt sich für den Absatz der Marke A durch diese Käuferfluktuationen die folgende Entwicklung: Während in der Vorperiode ($t-1$) 670 Käufer A gewählt haben,

entscheiden sich in Periode t nur 345 Käufer dafür. Es ergibt sich eine Verschiebung der Marktanteile zugunsten der Marken B und C.

Aus den Daten in Tab. 2.10 lässt sich nun die Fluktuationsmatrix berechnen. Sie enthält die Übergangswahrscheinlichkeiten zwischen den Marken. Beispielsweise beträgt die Wahrscheinlichkeit für einen Übergang von Marke D zu Marke B 0,4 (d. h. 40%). Sie ergibt sich dadurch, dass man die Anzahl der Käufer, die in Periode t von D zu B wechseln (50), durch die Gesamtzahl der Käufer der Marke D in Periode t-1 (125) teilt. Die gesamte Fluktuationsmatrix ist in Tab. 2.11 wiedergegeben. In der Unternehmenspraxis können solche Fluktuationsmatrizen beispielsweise auf der Basis von Haushaltspaneldaten (vgl. Abschn. 6.4.2.3) ermittelt werden.

Eine erste Information, die wir der Fluktuationsmatrix entnehmen können, bezieht sich auf die Markenloyalität: Die Diagonalelemente der Matrix können als Loyalitätsindizes der einzelnen Marken interpretiert werden. Es zeigt sich, dass in diesem Beispiel für alle Marken die Loyalität unter 50 % liegt. Die niedrigste Loyalität hat die Marke A (15 %), die höchste die Marke B (42 %).

Tab. 2.10 Markentreue und Käuferfluktuation am Beispiel von vier Marken

Käuferzahlen in t	Marke A	Marke B	Marke C	Marke D	Gesamtzahl der Käufer in Periode t-1	Marktanteil in Periode t-1
Käuferzahlen in t-1						
Marke A	100	350	200	20	670	33,50 %
Marke B	150	300	250	10	710	35,50 %
Marke C	75	220	150	50	495	24,75 %
Marke D	20	50	35	20	125	6,25 %
Gesamtzahl der Käufer in Periode t	345	920	635	100	2000	
Marktanteil in Periode t	17,25 %	46,0 %	31,75 %	5,0 %		100 %

Tab. 2.11 Fluktuationsmatrix mit Übergangswahrscheinlichkeiten zwischen zwei Perioden am Beispiel von vier Marken (Ergebnisse auf zwei Dezimalstellen gerundet)

t	Marke A	Marke B	Marke C	Marke D
t-1				
Marke A	0,15	0,52	0,30	0,03
Marke B	0,21	0,42	0,35	0,01
Marke C	0,15	0,44	0,30	0,10
Marke D	0,16	0,40	0,28	0,16

Wir beobachten in diesem Beispiel deutliche Marktanteilsverschiebungen zwischen den Marken. Interessant ist nun die Frage, wie sich bei gleich bleibenden Übergangswahrscheinlichkeiten die Marktanteile der vier Marken im Zeitablauf entwickeln werden. Wir beobachten beispielsweise, dass die Marke A von Periode $t-1$ auf Periode t aufgrund geringer Markenloyalität stark an Marktanteil verliert. Es stellt sich hier die Frage, ob diese Marke letztlich vom Markt verschwinden wird oder ob sich ihr Marktanteil auf einem bestimmten Niveau stabilisieren wird. Anders ausgedrückt stellen wir die Frage nach einem Gleichgewichtszustand der Marktanteile, in dem sich für alle Marken Abgänge und Zugewinne gerade kompensieren.

Zur Ermittlung der Gleichgewichtsmarktanteile machen wir uns zunächst klar, dass sich der Marktanteil von A in Periode t (A_t) aus den Marktanteilen der Vorperiode folgendermaßen ergibt:

$$A_t = p_{AA} \cdot A_{t-1} + p_{BA} \cdot B_{t-1} + p_{CA} \cdot C_{t-1} + p_{DA} \cdot D_{t-1}$$

Hierbei bezeichnen p_{AA} bis p_{DA} die Übergangswahrscheinlichkeiten hin zur Marke A. Mit den Zahlen unseres Beispiels lautet diese Übergangsgleichung:

$$A_t = 0,15 \cdot A_{t-1} + 0,21 \cdot B_{t-1} + 0,15 \cdot C_{t-1} + 0,16 \cdot D_{t-1}$$

Die Marktanteile B_t , C_t und D_t ergeben sich in entsprechender Weise. Ein Gleichgewicht im eben beschriebenen Sinne ist gegeben, wenn die Marktanteile der vier Marken sich beim Übergang von einer Periode zur nächsten nicht verändern. Es ergibt sich also der Ansatz:

$$\begin{aligned} A_t &= A_{t-1} = A \\ B_t &= B_{t-1} = B \\ C_t &= C_{t-1} = C \\ D_t &= D_{t-1} = D \end{aligned}$$

Die Gleichgewichtsmarktanteile ergeben sich daher durch Lösung des folgenden Gleichungssystems:

$$\begin{aligned} A &= 0,15 \cdot A + 0,21 \cdot B + 0,15 \cdot C + 0,16 \cdot D \\ B &= 0,52 \cdot A + 0,42 \cdot B + 0,44 \cdot C + 0,40 \cdot D \\ C &= 0,30 \cdot A + 0,35 \cdot B + 0,30 \cdot C + 0,28 \cdot D \\ D &= 0,03 \cdot A + 0,01 \cdot B + 0,10 \cdot C + 0,16 \cdot D \\ A + B + C + D &= 1 \end{aligned}$$

Die Lösung dieses linearen Gleichungssystems führt zu folgenden stabilen Marktanteilen:

$$A = 17,8\%, B = 44,6\%, C = 32,3\%, D = 5,3\%.$$

Dieses Beispiel sollte dem Leser die grundsätzliche Vorgehensweise bei der Arbeit mit Markov-Modellen verdeutlicht haben. Markov-Modelle beschreiben also mehrstufige Veränderungsprozesse auf der Basis von Ausgangsverteilungen zwischen Zuständen (in

unserem Beispiel die anfängliche Marktanteilsverteilung) und Übergangswahrscheinlichkeiten. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass in unserem Beispiel ein recht einfaches Markov-Modell (nämlich ein einstufiges) behandelt wurde. Komplexer sind mehrstufige Markov-Modelle, bei denen sich die Konstellation in einer Periode nicht ausschließlich aus der Vorperiode, sondern zusätzlich aus den davor liegenden Perioden ableitet (vgl. z. B. Hauke und Opitz 2003; Opitz und Schader 1975).

Der wesentliche Nutzen von Markov-Modellen für das Marketing liegt darin, dass die Auswirkungen des Verhaltens der individuellen Kunden auf Marktanteile mit einfachen Mitteln berechnet werden können. Problematisch ist an diesem Ansatz insbesondere die Annahme konstanter Übergangswahrscheinlichkeiten. Man unterstellt hier also, dass Konsumenten im Hinblick auf ihr Markenwahlverhalten im Zeitablauf nicht „lernen“.

2.3.2 Theorien zur Kaufentscheidung

In diesem Abschnitt stellen wir eine Reihe von Theorien dar, die für das Verständnis von Kaufentscheidungen hilfreich sind. Wir unterscheiden zwei Kategorien von Theorien:

- **Nutzenorientierte Auswahlmodelle** (vgl. Abschn. 2.3.2.1) leiten Aussagen über Entscheidungen von Konsumenten aus Nutzenbetrachtungen der einzelnen Alternativen ab. Aufgrund ihrer starken Fokussierung auf den Nutzen als Einflussgröße der Auswahlentscheidung orientieren sie sich deutlich am Leitbild des rational entscheidenden Konsumenten. Diese Modelle beziehen sich auf die dritte Stufe der Kaufentscheidung (Auswahl einer Produktalternative in einer Produktkategorie; vgl. Abb. 2.23).
- Im Gegensatz hierzu konzentrieren sich die **psychologischen und sozialpsychologischen Theorien** (vgl. Abschn. 2.3.2.2) auf interpersonelle Austauschprozesse bzw. das intrapersonelle Gleichgewicht von Individuen, die sich in Austauschprozessen befinden. Bei diesen Theorien ist der Aspekt der Rationalität der Konsumenten weniger stark ausgeprägt.

2.3.2.1 Nutzenorientierte Auswahlmodelle

Nutzenorientierte Auswahlmodelle leiten Aussagen über Entscheidungen von Konsumenten aus Nutzenbetrachtungen der einzelnen Alternativen ab (vgl. Meyer und Kahn 1991). Es sind in diesem Zusammenhang drei Kategorien von Modellen bzw. Theorien zu unterscheiden (vgl. Abb. 2.25):

- In den **Modellen der Mikroökonomie** (vgl. Abschn. 2.3.2.1.1) wird stark vereinfachend davon ausgegangen, dass Konsumenten bei Kaufentscheidungen ausschließlich vom Prinzip der individuellen Nutzenmaximierung geleitet werden. Im Rahmen dieser Modelle wird unterstellt, dass die Konsumenten bei ihren Kauf-

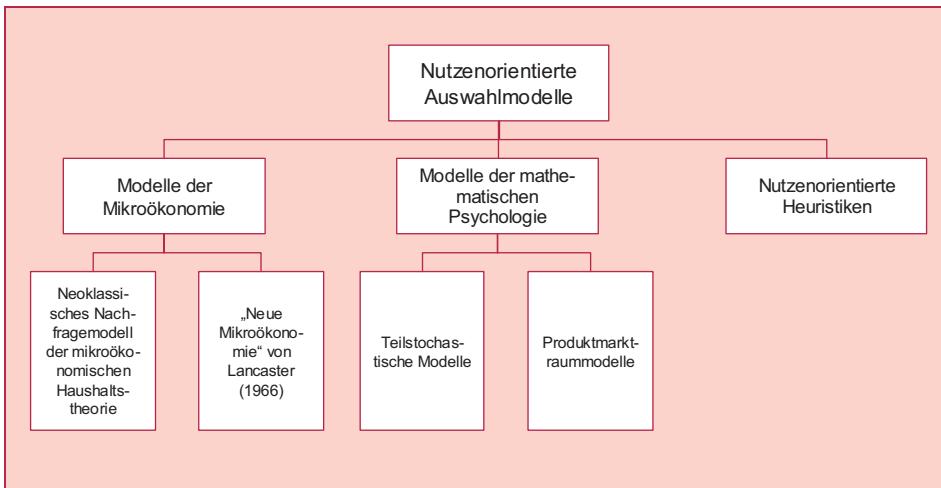


Abb. 2.25 Kategorisierung von nutzenorientierten Auswahlmodellen

entscheidungen vollständige Information haben und auch alle Informationen berücksichtigen.

- **Modelle der mathematischen Psychologie** (vgl. Abschn. 2.3.2.1.2) tragen der Tatsache Rechnung, dass sowohl die Nutzenwahrnehmung eines Konsumenten als auch die resultierende Kaufentscheidung durch stochastische (zufällige) Effekte beeinflusst werden können.
- **Nutzenorientierte Heuristiken** gehen von einer Entscheidungsvereinfachung des Konsumenten auf Basis einfacher Auswahlregeln aus (vgl. Abschn. 2.3.2.1.3). Im Gegensatz zu den Modellen der Mikroökonomie nimmt man hier an, dass die Konsumenten nur eine begrenzte Menge an Informationen aufnehmen und verarbeiten können. Folglich müssen die Konsumenten ihre Kaufentscheidungen auf Basis vereinfachter Heuristiken (Entscheidungsregeln) treffen, in denen nur ein Teil der Informationen berücksichtigt wird.

2.3.2.1.1 Modelle der Mikroökonomie

In diesen Modellen wird davon ausgegangen, dass ein Entscheider seinen individuellen Nutzen maximiert. So bewertet der Entscheider im neoklassischen Nachfragemodell der mikroökonomischen Haushaltstheorie eine Mengenkombination von Produkten anhand einer Nutzenfunktion. Bei der Entscheidung für eine bestimmte Mengenkombination unterliegt er einem beschränkten Budget. Er wählt dann diejenige Mengenkombination von Produkten, die ihm unter Berücksichtigung seines beschränkten Budgets den größten Nutzen stiftet.

Im Rahmen der „neuen Mikroökonomie“, die auf Lancaster (1966) zurückgeht, werden nicht mehr die Produkte als Ganzes, sondern ihre Eigenschaften bewertet (vgl.

ausführlich Herrmann 1992). Diese Betrachtungsperspektive ist für das Marketing von grundlegender Bedeutung, da viele Marketingaktivitäten (z. B. im Rahmen der Kommunikation mit Kunden, aber auch im Rahmen der Preisbildung) nicht auf das gesamte Produkt, sondern auf einzelne Eigenschaften des Produktes abzielen. Modelle, die Präferenzaussagen über Produkte aus den Ausprägungen mehrerer Produkteigenschaften ableiten, bezeichnet man als **multiattributive Modelle** (vgl. Shocker und Srinivasan 1979).

Die Modelle der Mikroökonomie verdeutlichen die grundlegende Relevanz der Nutzenmaximierung des Entscheiders im Rahmen der Kaufentscheidung. Für das Marketing sind sie jedoch von begrenzter Relevanz. Dies liegt daran, dass sie Verhaltensweisen ausklammern, die im realen Wirtschaftsleben häufig auftreten. Beispielsweise sei gewohnheitsmäßige Markenloyalität genannt, bei der der Konsument Alternativen nicht oder nur in sehr begrenztem Umfang betrachtet und somit auch deren Nutzen nicht bewertet. Dies kann auch für neue Angebote gelten, die möglicherweise objektiv betrachtet einen größeren Nutzen haben als die Marke, zu der sich der Kunde loyal verhält. Auch fällt es beispielsweise schwer, mit Ansätzen der Nutzenmaximierung die Tatsache zu erklären, dass Konsumenten in der Regel für häufig gekaufte Konsumgüter ein Evoked Set (vgl. Abschn. 2.3.1.1) an Marken haben, die sie bei einer Kaufentscheidung in Erwägung ziehen und unter denen sie mehr oder weniger systematisch auswählen. Ein „echter Nutzenmaximierer“ würde die Marke identifizieren, die ihm den größten Nutzen liefert, und diese kontinuierlich kaufen. Er hätte also in jeder Produktkategorie ein Evoked Set vom Umfang 1. Eine weitere Restriktion der mikroökonomischen Ansätze der Nutzenmaximierung liegt in der Tatsache, dass sie unterstellen, dass Kaufverhalten deterministisch ist. Sie berücksichtigen also nicht die Möglichkeit, dass Kaufverhalten auch Zufallseffekte unterliegen kann, beispielsweise bei der Auswahl einer speziellen Marke aus dem Evoked Set.

2.3.2.1.2 Modelle der mathematischen Psychologie

Im Rahmen der Modelle der mathematischen Psychologie wird das Kaufverhalten der Entscheider dagegen als stochastisch (zufallsbeeinflusst) angesehen. Diese Modelle lassen sich in teilstochastische Modelle und Produktmarktraummodelle unterteilen (vgl. Abb. 2.25).

Im Vergleich zu den Produktmarktraummodellen weisen die teilstochastischen Modelle eine größere gedankliche Verwandtschaft mit den mikroökonomischen Ansätzen der Nutzenmaximierung auf, da sie ebenfalls den Nutzen als zentrale Triebfeder der Kaufentscheidung auffassen. Die Abgrenzung zwischen den Ansätzen der Mikroökonomie und den teilstochastischen Modellen ist in Abb. 2.26 verdeutlicht: Die Nutzenmaximierungsansätze der Mikroökonomie sind sowohl im Hinblick auf die Nutzenwahrnehmung des Konsumenten als auch im Hinblick auf sein Kaufverhalten deterministisch. Im Gegensatz hierzu unterstellen teilstochastische Modelle, dass Kaufverhalten zufallsbeeinflusst (stochastisch) ist. Innerhalb der teilstochastischen Modelle lässt sich noch zwischen Konstantnutzen- und Zufallsnutzenmodellen differenzieren.

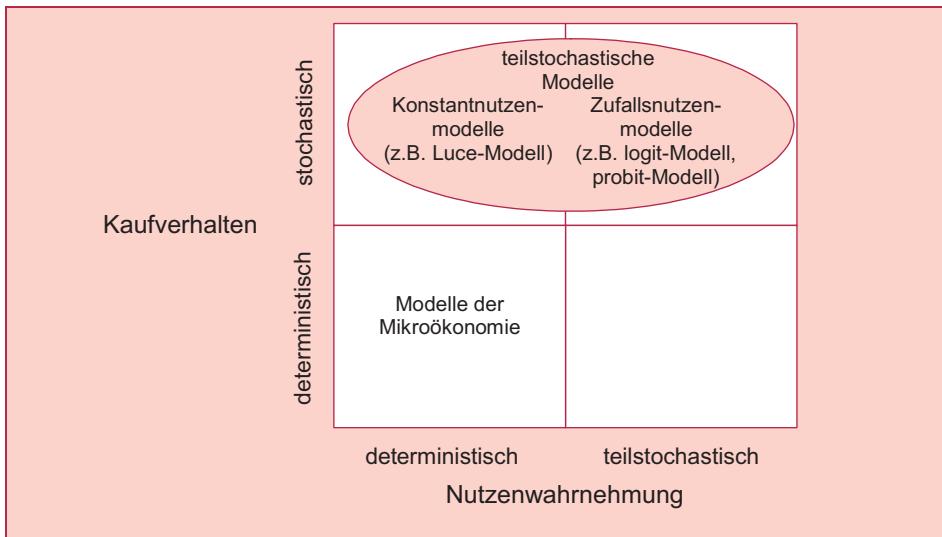


Abb. 2.26 Abgrenzung von Modellen der Mikroökonomie und teilstochastischen Modellen

Letztere unterscheiden sich von ersteren dadurch, dass stochastische Elemente bei der Nutzenwahrnehmung berücksichtigt werden.

Ein grundlegendes Merkmal der **teilstochastischen Modelle** ist die Annahme, dass der Nutzen U_{ik} einer Alternative i für einen Konsumenten k von den wahrgenommenen Ausprägungen der Produkteigenschaften z_{ik} abhängt. Je nach Typ des Modells werden noch persönliche Merkmale des Individuums s_k als Einflussfaktoren auf die Nutzenwartung berücksichtigt. Diese Zusammenhänge werden über eine Nutzenfunktion formal dargestellt:

$$U_{ik} = U(z_{ik}, s_k).$$

Von Interesse ist nun der Zusammenhang zwischen den Nutzenwerten der verschiedenen Produktalternativen und dem Auswahlverhalten der Konsumenten. Beim Vergleich zweier Alternativen i und j wird unterstellt, dass die Wahrscheinlichkeit P_{ijk} , mit der sich eine Person k für Produktalternative i entscheidet, gleich der Wahrscheinlichkeit ist, mit der der Nutzen U_{ik} der Produktalternative i mindestens so groß ist wie der Nutzen U_{jk} der anderen Produktalternative j . Dementsprechend lässt sich das Grundmodell der teilstochastischen Modelle folgendermaßen darstellen:

$$P_{ijk} = P(U_{ik} \geq U_{jk}).$$

Gemäß den **Konstantnutzenmodellen** bietet jede Produktalternative einen deterministischen Nutzen, wobei das Produkt mit dem höheren Nutzen Produkten mit geringerem Nutzen vorgezogen wird. Die Differenz zwischen den Nutzen stellt das Ausmaß der Präferenz dar.

Im Konstantnutzenmodell von Luce (1959) ergibt sich für einen Konsumenten k die Auswahlwahrscheinlichkeit P_{ik} für eine Produktauswahl i aus dem Quotienten des Nutzens von Alternative i und der Summe der Nutzenwerte über alle Alternativen j (wobei noch ein Exponent β einfließt, der im ursprünglichen Luce-Modell den Wert Eins hat):

$$P_{ik} = \frac{U_{ik}^\beta}{\sum_{j=1}^J U_{jk}^\beta}.$$

Dieses Modell liegt beispielsweise dem **ASSESSOR-Modell** der Testmarktsimulation (vgl. Silk und Urban 1978) zugrunde, in dem eine Kaufwahrscheinlichkeit aus Nutzenwerten berechnet wird (vgl. ausführlich Abschn. 11.2.4.3). Ein kleines Zahlenbeispiel zur Ermittlung von Kaufwahrscheinlichkeiten auf der Basis von Nutzenbewertungen findet sich in Tab. 2.12. Hierbei werden die Nutzenwerte als gewichtete Aggregation der Bewertungen einzelner Eigenschaften gebildet.

Der Parameter β ermöglicht es, den Einfluss von Nutzenunterschieden auf die Kaufentscheidungen des Konsumenten zu variieren. Ist β größer als Eins, werden bestehende Nutzenunterschiede überproportional gewichtet: Die Verteilung der Kaufwahrscheinlichkeiten konzentriert sich dann stärker auf die Alternativen mit hohen Nutzenwerten (vgl. hierzu im Beispiel in Tab. 2.12 den Anstieg der Wahrscheinlichkeit für den Kauf von Wasser von 0,31 bei $\beta=1$ auf 0,92 bei $\beta=50$). Strebt β gegen unendlich, so strebt die Kaufwahrscheinlichkeit für die Alternative mit dem höchsten Nutzen gegen Eins und die der anderen Alternativen gegen Null. Man nähert sich somit dem deterministischen Modell der Mikroökonomie (Nutzenmaximierung) an, da im Falle von $\beta \rightarrow \infty$ keine

Tab. 2.12 Beispielhafte Ermittlung der Kaufwahrscheinlichkeiten anhand des Konstantnutzenmodells von Luce (1959)

Eigenschaft	Gewichtung	Bewertung der Produktauswahl				
		Cola	Apfelsaft	Möhrensaft	Wasser	Summe
Natürlichkeit	0,15	10	60	50	50	
Süße	0,10	70	50	20	0	
Durstlöschen	0,40	60	50	10	60	
Preis	0,35	50	30	20	60	
Nutzen U_{ik} der Alternative i	50,0	44,5	20,5	52,5	167,5	
Wahrscheinlichkeit für die Auswahl der Alternative i (P_{ik})						
Für $\beta=1$	0,30	0,27	0,12	0,31	1,00	
Für $\beta=5$	0,35	0,20	0,00	0,45	1,00	
Für $\beta=10$	0,34	0,11	0,00	0,55	1,00	
Für $\beta=50$	0,08	0,00	0,00	0,92	1,00	

Kaufwahrscheinlichkeiten für unterschiedliche Produktalternativen bestehen, sondern der Konsument immer die Alternative mit dem höchsten Nutzen auswählt (im Beispiel wäre dies die Produktalternative Wasser).

Kritisiert wird am Luce-Modell vor allem die zugrunde liegende Annahme der konstanten und dem Konsumenten bekannten Nutzenwerte der Produktalternativen (deterministischer Nutzen). Aus dieser Kritik sind die **Zufallsnutzenmodelle** hervorgegangen. Diesen Ansätzen zufolge ergibt sich der Nutzen eines Produktes i für einen Konsumenten k aus einer deterministischen Komponente v_{ik} und einer stochastischen Komponente ε_{ik} . Folglich wird bei diesen Modellen der Nutzen als teilstochastisch bezeichnet (vgl. Abb. 2.26). Die deterministische Komponente beschreibt den systematischen Einfluss der wahrgenommenen Produktmerkmale und relevanter persönlicher Merkmale auf den Produktnutzen. Die stochastische Komponente erfasst alle zufälligen Einflüsse, die auf die individuelle Nutzenbildung einwirken. Unterstellt man ein additives Nutzenmodell, so ergibt sich:

$$U_{ik} = v_{ik} + \varepsilon_{ik}.$$

Verbindet man nun diese Gleichung mit dem Grundmodell der teilstochastischen Modelle, so ergibt sich:

$$P_{ijk} = P(v_{ik} + \varepsilon_{ik} \geq v_{jk} + \varepsilon_{jk}).$$

P_{ijk} bezeichnet hier die Wahrscheinlichkeit, mit der sich eine Person k für die Produktalternative i entscheidet (und nicht für die Produktalternative j).

Durch Umformung und Vereinfachung gelangt man zu:

$$P_{ijk} = P(v_{ik} - v_{jk} \geq \varepsilon_k).$$

In Abhängigkeit von der unterstellten Wahrscheinlichkeitsverteilung der Zufallskomponente ε_k gelangt man zu unterschiedlichen Typen von Zufallsnutzenmodellen. Unterstellt man eine Normalverteilung der Zufallsgröße ε_k , führt dies zum probit-Modell (vgl. ausführlich Domencich und McFadden 1975), während eine logistische Verteilung zum logit-Modell führt (vgl. ausführlich McFadden 1981 sowie Abschn. 12.3.1.3).

Unterstellt man gemäß der Logik der multiattributiven Modelle, dass sich der Gesamtnutzen eines Produktes für einen Konsumenten durch eine gewichtete Aggregation der Bewertungen des Produktes hinsichtlich einzelner Merkmale (auch als Eigenschaften oder Attribute bezeichnet) ergibt, so lässt sich das **probit-Modell** formal folgendermaßen darstellen (vgl. hierzu ausführlich Herrmann 1992 sowie Meyer und Kahn 1991):

$$\begin{aligned} P_{ijk} &= \Phi[\beta_1(x_{ik1} - x_{jk1}) + \beta_2(x_{ik2} - x_{jk2}) + \dots + \beta_M(x_{ikM} - x_{jkM})] \\ &= \Phi\left[\sum_{m=1}^M \beta_m (x_{ikm} - x_{jkm})\right]. \end{aligned}$$

Hierbei bezeichnet P_{ijk} die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Individuum k für den Kauf des Produktes i und gegen den Kauf des Alternativproduktes j entscheidet. In dieser Darstellung gehen wir davon aus, dass M relevante Merkmale ($m=1, \dots, M$) in die Nutzenbeurteilung einfließen. x_{ikm} bezeichnet die Bewertung der m-ten Eigenschaft durch den Konsumenten k bei Produkt i, x_{jkm} den entsprechenden Wert für Produkt j. β_m repräsentiert die Gewichtung der m-ten Eigenschaft.

Φ bezeichnet die Verteilungsfunktion der Standardnormalverteilung (für eine graphische Darstellung vgl. Abb. 2.27). Diese Verteilungsfunktion ordnet jedem Wert y die Wahrscheinlichkeit zu, dass eine standardnormalverteilte Größe Y einen Wert annimmt, der y nicht überschreitet: $\Phi(y) = P(Y \leq y)$. Wenn die beiden Produkte aus Sicht des Nachfragers identische Eigenschaften haben, dann gilt für diesen Spezialfall:

$$P_{ijk} = \Phi(0) = 0,5.$$

Die Wahrscheinlichkeit, dass das Produkt i gegenüber dem Produkt j bevorzugt wird, beträgt dann also 50 %. Im Gegensatz zum hier dargestellten binomialen probit-Modell, in dem die Anzahl der Alternativen auf zwei beschränkt ist, können bei multinomialen probit-Modellen Wahlentscheidungen in Bezug auf mehr als zwei Alternativen modelliert werden (vgl. für eine ausführliche Darstellung multinominaler probit-Modelle Decker und Wagner 2000; Meyer und Kahn 1991).

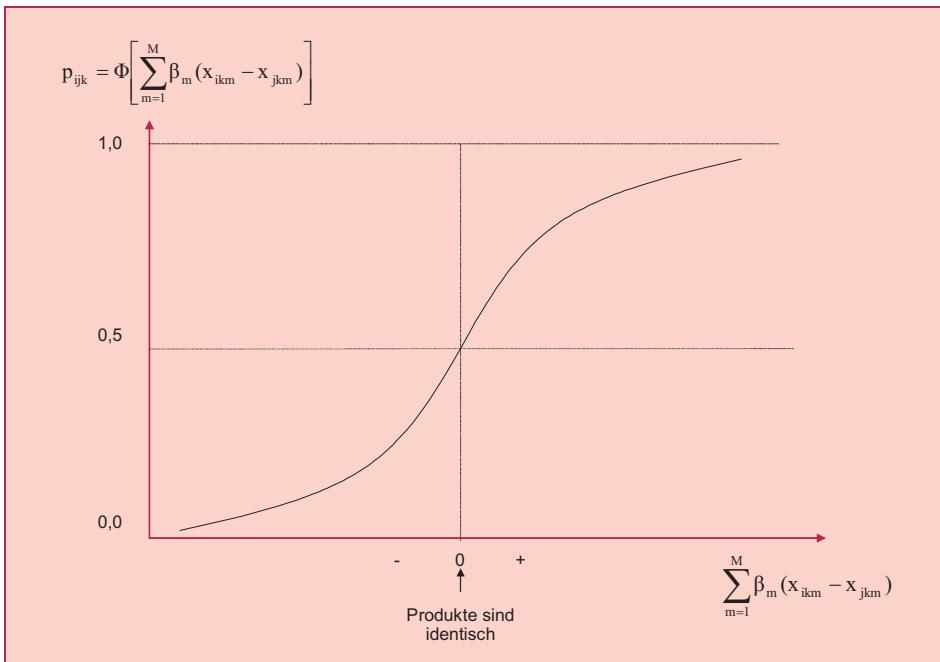


Abb. 2.27 Graphische Veranschaulichung des probit-Modells

Tab. 2.13 Rechenbeispiel zur Verdeutlichung des probit-Modells (Bewertung der Produkteigenschaften auf einer Skala von 1 bis 7)

	Eigen-schaft 1	Eigen-schaft 2	Eigen-schaft 3	Eigen-schaft 4	Eigenschaft 5
Bewertung von Produkt i: x_{ikm}	7	4	5	3	7
Bewertung von Produkt j: x_{jkm}	2	7	4	7	6
Differenz: $x_{ikm} - x_{jkm}$	5	-3	1	-4	1
Gewichtung: β_m	0,25	0,2	0,2	0,1	0,25
$\beta_m \cdot (x_{ikm} - x_{jkm})$	1,25	-0,6	0,2	-0,4	0,25
$\sum_{m=1}^M \beta_m (x_{ikm} - x_{jkm})$	0,7				
$\Phi \left[\sum_{m=1}^M \beta_m (x_{ikm} - x_{jkm}) \right]$	0,76				

In Tab. 2.13 ist ein Rechenbeispiel zur Veranschaulichung des probit-Modells dargestellt. Hier werden die beiden Produkte i und j von einem Individuum anhand von fünf Produkteigenschaften verglichen, die jeweils auf einer Skala von 1 bis 7 bewertet werden. In unserem Beispiel zeigt sich anhand der Ergebnisse des probit-Modells, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Produkt i vom befragten Individuum gegenüber dem Produkt j präferiert wird, 76 % beträgt.

Im Rahmen des **logit-Modells** ergibt sich die Wahrscheinlichkeit P_{ijk} folgendermaßen:

$$P_{ijk} = \frac{1}{1 + e^{-\sum_{m=1}^M \beta_m (x_{ikm} - x_{jkm})}}.$$

Hierbei gilt für den Spezialfall der gleichen Produkteigenschaften ebenfalls:

$$P_{ijk} = \frac{1}{1 + e^0} = \frac{1}{2} = 0,5.$$

Verwenden wir die in Tab. 2.13 aufgezeigten Bewertungen und Gewichtungen für die Berechnung der Wahrscheinlichkeit P_{ijk} im Rahmen des logit-Modells, so beträgt die Wahrscheinlichkeit für den Kauf des Produktes i 67 %:

$$P_{ijk} = \frac{1}{1 + e^{-\sum_{m=1}^M \beta_m (x_{ikm} - x_{jkm})}} = \frac{1}{1 + e^{-0,7}} = 0,67$$

Es lässt sich keine generelle Aussage über die Überlegenheit eines dieser beiden Modelle treffen. Tendenziell weist das logit-Modell jedoch Vorteile hinsichtlich der Einfachheit der Anwendung bei vergleichbarer Leistungsfähigkeit auf (vgl. Herrmann 1992). Das

logit-Modell wurde bereits bei verschiedenen Konsumgütern und konsumptiven Dienstleistungen angewendet (für einen Überblick vgl. Meyer und Kahn 1991) und hat dort überwiegend zufriedenstellende Ergebnisse geliefert.

Auch **Produktmarktraummodelle** gehen von der Überlegung aus, dass man ein Produkt durch eine Vielzahl von Attributen beschreiben kann (vgl. Trommsdorff et al. 2008). Es handelt sich somit ebenfalls um multiattributive Modelle. Zur Modellierung des Produktwahlverhaltens werden die zur Auswahl stehenden Alternativen in einem Wahrnehmungsraum angesiedelt, der aber nur durch eine Teilmenge der denkbaren Attribute aufgespannt wird (z. B. Sportlichkeit und Wirtschaftlichkeit für einen PKW). Diese Attribute sollten

- möglichst unabhängig voneinander sein,
- für den Konsumenten wahrnehmbar sein,
- für die Kaufentscheidung relevant sein und
- zwischen den Alternativen differieren.

Zur Dimensionierung des Produktmarktraums werden Konsumenten im Rahmen der Marktforschung (vgl. Kap. 6 und 7) befragt, wobei zwei Ansätze zur Verfügung stehen: der kompositionelle und der dekompositionelle Ansatz.

Beim **kompositionellen Ansatz** bewerten die befragten Konsumenten die Ausprägungen vorgegebener Produktmerkmale. Hier sind die Dimensionen des Produktmarktraums also vordefiniert. Dies setzt allerdings eine sorgfältige Auswahl der Merkmale voraus.

Schließlich sollte man vermeiden, dass Attribute ohne Bedeutung für das Individuum herangezogen werden oder bedeutende Attribute vernachlässigt werden.

Beim **dekompositionellen Ansatz** schätzen die Befragten die betrachteten Alternativen nicht anhand vorgegebener Merkmale, sondern anhand ihrer globalen Ähnlichkeit ein (Gesamturteil). Der Vorteil dieses Vorgehens ist, dass die Befragten zur Produktbeurteilung implizit die für sie wichtigen Merkmale berücksichtigen können. Ferner besteht für die Befragten ein geringerer Beurteilungsaufwand.

Die Alternativen lassen sich anhand ihrer Position im Produktmarktraum charakterisieren (vgl. hierzu ausführlich das in Abschn. 7.2.1.2 dargestellte Analyseverfahren der multidimensionalen Skalierung). Aus den Positionen der Alternativen im Produktmarktraum allein lässt sich aber noch keine Aussage über die Wahlentscheidung eines Individuums treffen. Hierzu sind Aussagen über die Präferenzen des Individuums zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die Eigenschaften des Produktmarktraums für das Individuum eine unterschiedliche Bedeutung aufweisen können (unterschiedliche Eigenschaftsgewichte). Zur notwendigen Abbildung von Präferenzen im Produktmarktraum sind zwei Alternativen möglich: das Idealpunkt- und das Idealvektormodell.

Das **Idealpunktmodell** basiert auf dem Idealpunktkonzept: Der Idealpunkt ist der Ort im Produktmarktraum, der den höchsten Präferenzwert verkörpert. Man nimmt

an, dass ein bestimmtes Produkt umso eher gewählt wird, je geringer seine richtungsunabhängige Distanz zum Idealpunkt ist. Hierbei stellen die Kreise (bzw. Kugeln) um den Idealpunkt Isopräferenzlinien dar. Die Güter, die auf der gleichen Linie liegen, werden vom Individuum gleich stark präferiert (*Iso*=gleich). Liegen allerdings unterschiedliche Gewichtungen der Eigenschaften vor, so haben die Isopräferenzlinien nicht die Gestalt von Kreisen, sondern die von Ellipsen. In diesem Fall wäre eine geringere Ausprägung der wichtigeren Eigenschaft nur durch eine wesentlich höhere Ausprägung der unwichtigeren Eigenschaft zu kompensieren. Abb. 2.28 verdeutlicht die grundlegende Logik des Idealpunktmodells am Beispiel der Bewertung von Autos anhand der Dimensionen Wirtschaftlichkeit und Sportlichkeit.

Im Zusammenhang mit der Anwendung dieses Konzepts stellt sich die Frage, wie der Idealpunkt einer Person für eine bestimmte Produktkategorie ermittelt werden kann. Ein bekanntes Verfahren zur Ermittlung der Idealpunktkoordinaten sowie der Eigenschaftsgewichte ist **LINMAP** (linear programming techniques for multidimensional analysis of preferences), das im Wesentlichen auf Shocker und Srinivasan (1974) zurückgeht. Hier vergleichen die befragten Individuen n Marken paarweise ($(n-1)/2$ Paarvergleiche) und äußern jeweils ihre Präferenz für eine Marke. Die Distanz einer Marke zum Idealpunkt hängt ab von den Idealpunktkoordinaten, den Koordinaten der betrachteten Marke im Eigenschaftsraum und den Eigenschaftsgewichten. Die Logik des Idealpunktmodells impliziert, dass eine Marke gegenüber einer anderen Marke bevorzugt wird, wenn sie näher am Idealpunkt liegt. LINMAP bestimmt nun die Idealpunktkoordinaten und die

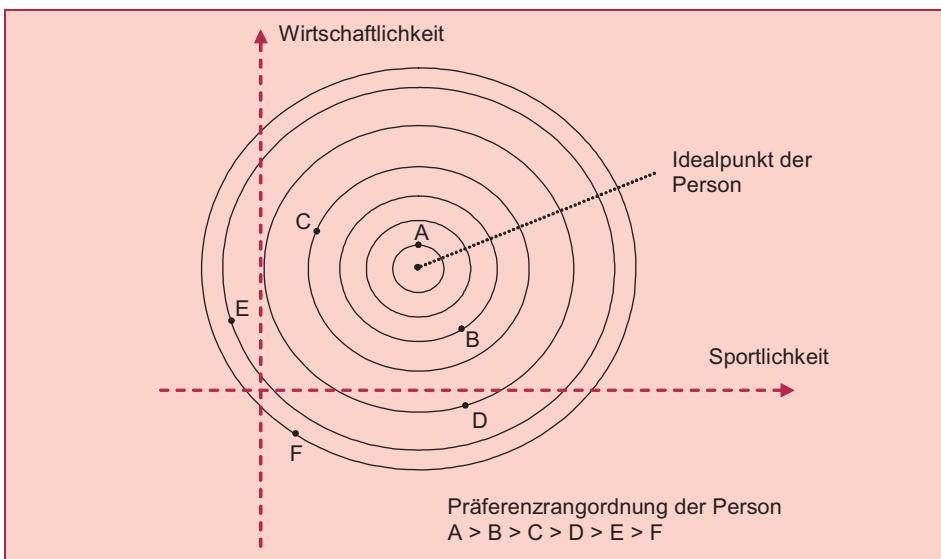


Abb. 2.28 Veranschaulichung des Idealpunktmodells. (In Anlehnung an Dichtl und Schobert 1979, S. 61)

Eigenschaftsgewichte so, dass die resultierenden Präferenzen den im Rahmen der Paarvergleiche empirisch beobachteten Präferenzen der befragten Person möglichst gut entsprechen. Hierzu wird ein Optimierungsproblem gelöst, und schließlich werden die auf Individualebene gewonnenen Ergebnisse aggregiert (vgl. Homburg 2000 für eine ausführlichere Darstellung von LINMAP).

Im **Idealvektormodell** wird die Präferenzordnung eines Individuums durch einen Vektor im Produktmarktraum erfasst. Die Richtung des Vektors gibt die zunehmende Präferenz an, d. h. eine Alternative, deren Senkrechte (Lot) auf den Vektor weiter in Richtung des Präferenzmaximums liegt, wird gegenüber einer auf dem Vektor weiter vom Präferenzmaximum entfernten Alternative bevorzugt. Der Cosinus des Winkels zwischen dem Präferenzvektor und einer Eigenschaftsachse kann als relative Wichtigkeit der entsprechenden Eigenschaft für das Entstehen der entsprechenden Präferenzordnung interpretiert werden: Je kleiner dieser Winkel ist, desto größer ist die relative Wichtigkeit.

Die Logik des Idealvektormodells wird durch Abb. 2.29 für zwei Personen und sechs Marken veranschaulicht. Aus Vereinfachungsgründen wurde unterstellt, dass die wahrgenommenen Positionierungen der Marken im Eigenschaftsraum für beide Personen übereinstimmen. Es zeigt sich hier, dass die beiden Personen aufgrund stark unterschiedlicher individueller Idealvektoren zu deutlich unterschiedlichen Präferenzrangordnungen kommen. In diesem Beispiel ist auch ersichtlich, dass die Präferenz der Person 1 stark mit

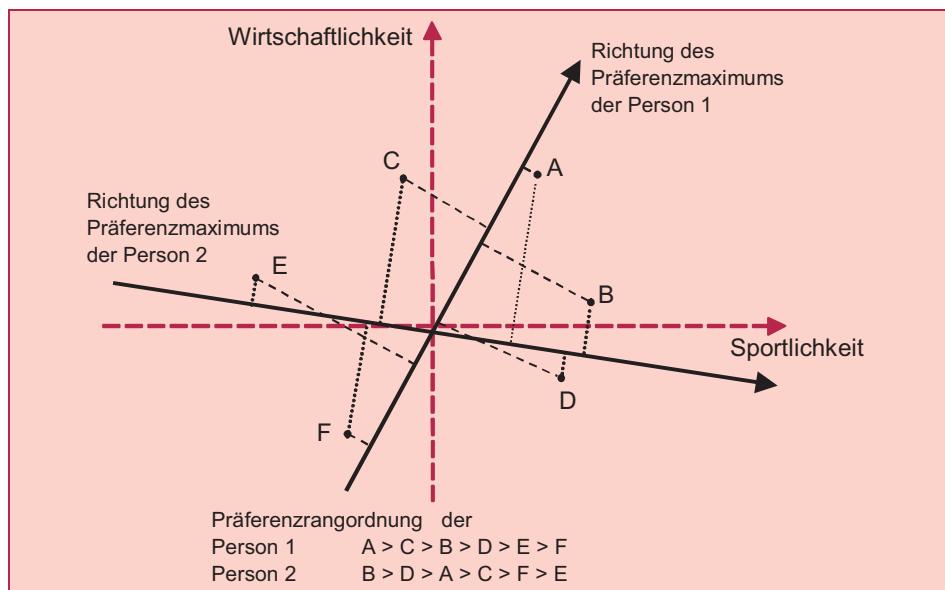


Abb. 2.29 Veranschaulichung des Idealvektormodells. (In Anlehnung an Dichtl und Schobert 1979, S. 62)

der Eigenschaft „Wirtschaftlichkeit“ assoziiert ist (kleiner Winkel zwischen dem Idealvektor und der entsprechenden Achse), während Person 2 stark auf „Sportlichkeit“ achtet.

Die Ermittlung von Idealvektoren in Produktmarktraummodellen ist auf der Basis empirisch ermittelter Präferenzen mithilfe der Methode des **Property Fitting** möglich (vgl. Chang und Carroll 1989). Hierbei wird ein Idealvektor iterativ solange im Produktmarktraum gedreht, bis die aus seiner Lage resultierende Präferenzrangfolge der tatsächlichen (empirisch ermittelten) Präferenzrangfolge des Konsumenten möglichst gut entspricht.

Produktmarktraummodelle sind für das Produktmanagement aus mehreren Gründen von besonderer Relevanz (vgl. Trommsdorff et al. 2008). Ihr zentraler Nutzen liegt darin, dass sie auf der Basis entsprechender Präferenzmodelle Prognosen über Absatzerfolge (z. B. für neue Produkte) ermöglichen. Darüber hinaus erlauben sie Aussagen über die Kundenwahrnehmung der Wettbewerbsposition eines Produktes und können somit auf das Ausmaß von Wettbewerbsbeziehungen zwischen verschiedenen Produkten hindeuten. Zudem kann die dynamische Betrachtung von Produktmarkträumen Aussagen über die Wirkung absatzpolitischer Instrumente auf die wahrgenommene Positionierung des Produktes erlauben. Beispielsweise könnte durch Befragungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten überprüft werden, ob eine Imagekampagne die Position eines Produktes im Wahrnehmungsraum verändert hat.

2.3.2.1.3 Entscheidungsheuristiken

Den Modellen der heuristischen Elimination liegt die Annahme zugrunde, dass Individuen nur eine begrenzte Fähigkeit zur Informationsverarbeitung haben. In jeder Phase des Produktwahlprozesses nutzen die Individuen daher **vereinfachende Entscheidungsregeln** (Heuristiken), die lediglich eine Teilmenge der zur Verfügung stehenden Produktinformationen berücksichtigen. Die folgenden Entscheidungsregeln sind von besonderer Bedeutung (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019):

- **konjunktive Regel:** Es werden alle Alternativen eliminiert, die nicht hinsichtlich **jeder Eigenschaftsdimension** festgelegte **Mindestwerte** erreichen. Erfüllen mehrere Produkte alle gewünschten Standards, so können die Standards so weit erhöht werden, bis nur noch eine Alternative übrig bleibt.
- **disjunktive Regel:** Es werden alle Alternativen eliminiert, die nicht mindestens hinsichtlich **einer Eigenschaftsdimension** einen bestimmten **Mindestwert** erreichen. Dies geschieht unabhängig von der Bewertung der Alternativen bei den übrigen Eigenschaften.
- **lexikographische Regel:** Die **wichtigste** Produkteigenschaft wird bestimmt und die Alternative mit dem **besten Wert bzgl. dieser Eigenschaft** – ohne Berücksichtigung der anderen Eigenschaften – ausgewählt. Kann anhand der wichtigsten Eigenschaft keine eindeutig beste Alternative identifiziert werden, wird der Prozess mit der zweitwichtigsten Eigenschaft wiederholt, wobei nur noch diejenigen Alternativen berücksichtigt werden, die bezüglich der wichtigsten Eigenschaft optimal bewertet werden.

Kann wiederum keine beste Alternative identifiziert werden, geht man so lange zur nächstwichtigsten Eigenschaft über, bis eine eindeutig beste Alternative ermittelt werden kann.

- **attributweise Eliminationsregel** (Elimination by Aspects) (vgl. Tversky 1972): Die **wichtigste** Eigenschaft wird bestimmt und für sie ein **Anspruchsniveau** festgelegt, das **mindestens** erfüllt sein muss. Alle Alternativen, die das geforderte Niveau bezüglich dieser Eigenschaft nicht erfüllen, werden eliminiert. Der Prozess geht weiter mit der nächstwichtigsten Eigenschaft – so lange, bis nur eine Alternative übrig ist.

2.3.2.2 Psychologische und sozialpsychologische Theorien

Die in diesem Abschnitt dargestellten Theorien sind für die Erklärung der Kaufentscheidung von Konsumenten relevant. Aufgrund ihrer psychologischen bzw. sozial-psychologischen Herkunft stellen sie allerdings weniger auf Nutzenbetrachtungen als vielmehr auf interpersonelle Austauschprozesse und intrapersonelles Gleichgewicht ab. Wir behandeln im Folgenden

- Interaktionstheorien,
- Equity-Theorien,
- die Risikotheorie und
- Attributionstheorien.

Bei den **Interaktionstheorien** werden sämtliche Facetten einer wechselseitigen interpersonalen Beziehung betrachtet (vgl. Homans 1958, 1987; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019). Der Grundgedanke dieser Theorien besteht darin, das soziale Verhalten als Austausch von positiven oder negativen Werten (Belohnungen und Bestrafungen) zu interpretieren. Ein Konsument wählt danach die Verhaltensweisen, die ihm einen möglichst hohen Austauschgewinn (also eine möglichst hohe Nettobelohnung) bringen. Belohnungen sind hierbei nicht nur Geld und materielle Güter, sondern auch psychische Leistungen wie beispielsweise Zuneigung, Beistand oder Prestige. Die gedankliche Verwandtschaft zum Prinzip der Nutzenmaximierung (allerdings mit einem um emotionale Aspekte erweiterten Nutzenbegriff) ist unübersehbar. Interaktionstheorien werden insbesondere zur Erklärung der Verkäufer-Käufer-Interaktion im Rahmen des Verkaufsvorgangs angewendet.

Equity-Theorien (vgl. Koschate 2002 für einen Überblick der verschiedenen Varianten dieser Theorien) beschäftigen sich mit der Gerechtigkeit von Austauschbeziehungen und konzentrieren sich auf das Entstehen von Verhaltensabsichten, die aus Ungleichheit in Austauschbeziehungen resultieren (vgl. Adams 1965; Mikula 1980). Sie gehen von der Annahme aus, dass Personen dazu neigen, erhaltene Erträge (Outcome) und erbrachte Aufwendungen (Input) mit dem Input-Outcome-Verhältnis anderer Personen zu vergleichen (vgl. Adams 1965). Es wird ferner angenommen, dass Individuen Gerechtigkeit anstreben. Gerechtigkeit im Rahmen einer Austauschbeziehung liegt vor, wenn das Verhältnis zwischen Input (z. B. Kosten, Zeit, persön-

liches Engagement) und Outcome (z. B. erhaltene Leistungen und Zufriedenheit mit diesen) zwischen den Austauschpartnern übereinstimmt. Ungerechtigkeit wird dagegen empfunden, wenn die wahrgenommenen Input-Outcome-Verhältnisse voneinander abweichen. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn der eine Partner das Gefühl hat, dass der andere Partner deutlich mehr von der Beziehung profitiert als er selbst. Allerdings unterstellen Equity-Theorien, dass auch die Bevorteilung der eigenen Person als ungerecht empfunden wird. Hier zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zum Nutzenmaximierungsprinzip der Mikroökonomie: Individuen streben gemäß den Equity-Theorien in Austauschbeziehungen nicht nach Maximierung des eigenen Nutzens, sondern nach Fairness.

Eine weitere Aussage dieser Theorien lautet, dass Personen, die sich in einer ungerechten Austauschbeziehung befinden, dies als störend empfinden und danach streben, wieder Gerechtigkeit herzustellen (vgl. Austin und Walster 1975). Dies kann durch Anwendung unterschiedlicher Mechanismen erfolgen (vgl. Adams 1965):

- **Einstellungsänderung:** Die Individuen verändern ihre Bewertung des wahrgenommenen Inputs oder Outcomes.
- **Beeinflussung des Austauschpartners:** Beim Austauschpartner wird ein höherer Outcome eingefordert.
- **Veränderung des Inputs:** Bei wahrgenommener Benachteiligung kann das Individuum seinen eigenen Input verringern.
- **Abbruch der Beziehung:** Die Ungerechtigkeit wird als so groß angesehen, dass die Beziehung abgebrochen wird.

Die Erkenntnisse der Equity-Theorien kann man auch zur Erklärung von Kaufentscheidungen heranziehen (vgl. Oliver und Swan 1989). Konsumenten werden demnach zunächst solche Angebote verwerfen, die sie als ungerecht empfinden. In einem weiteren Schritt würden Konsumenten sich dann nach der Equity-Theorie für die Angebotsalternative entscheiden, die sie als die gerechteste Alternative wahrnehmen. Der Einfluss equitytheoretischer Überlegungen auf die Kaufentscheidung erscheint insbesondere unter einer dynamischen Perspektive plausibel. Man denke nur an eine wiederholte Disposition in Bezug auf einen Anbieter und die in diesem Fall naheliegende Bedeutung von bisherigen Erfahrungen mit dem Anbieter unter Gerechtigkeitsaspekten.

Die Equity-Theorien haben wichtige Implikationen für das Marketing von Unternehmen. Beispielsweise kann Anbietern hochwertiger Produkte auf der Basis dieser Theorien empfohlen werden, den hohen Aufwand, der mit der Herstellung dieser Produkte verbunden ist, zu kommunizieren. Beispielhaft seien hier Ansätze von Automobilherstellern genannt, die ihren Kunden Einblick in die Produktion hochwertiger Automobile gewähren, wo sehr aufwändig im Stile klassischer Manufakturen gearbeitet wird. Dies soll nach Aussage der Equity-Theorien dazu führen, dass die Kunden den Input des Anbieters als hoch ansehen und folglich einen hohen Preis für angemessen (d. h. fair) halten. Besondere Bedeutung haben die Equity-Theorien auch bei der

Kommunikation und Durchsetzung von Preiserhöhungen (vgl. hierzu Koschate 2002): Gelingt es einem Anbieter, die Kunden davon zu überzeugen, dass gestiegene Kosten hinter der Preiserhöhung stehen, so wird der Kunde die Preiserhöhung anders bewerten und anders darauf reagieren als bei der Vermutung, dass andere Motive (z. B. Gewinnsteigerung) hinter der Preiserhöhung stehen (vgl. die experimentellen Ergebnisse von Koschate 2002).

Mit dem Problem der Inkonsistenz von Kognitionen (intrapersonelles Ungleichgewicht) setzt sich die **Risikotheorie** auseinander. Im Fall eines subjektiv wahrgenommenen Risikos entstehen Inkonsistenzen (vgl. ausführlich Bauer 1960; Kuß und Diller 2001). Die Risikotheorie geht prinzipiell davon aus, dass Individuen bestrebt sind, im Rahmen ihrer Kaufentscheidungen Risiko zu vermeiden bzw. zu reduzieren (Risikoaversion).

Grundsätzlich lassen sich sechs Arten wahrgenommener Risiken unterscheiden (vgl. Dowling und Staelin 1994; Gemünden 1985; Hoyer et al. 2016; Mitchell 1999):

- **Leistungsrisiko** bezieht sich auf die Zweifel des Konsumenten, ob ein Produkt die gewünschten Leistungsanforderungen erfüllen kann. Beispielsweise können vor dem Kauf einer Dienstleistung (z. B. einer Urlaubsreise) beim Konsumenten Zweifel an der Leistungsfähigkeit des Anbieters bestehen. Gerade bei Dienstleistungen ist das vom Konsumenten wahrgenommene Leistungsrisiko aufgrund der begrenzten Möglichkeiten, die Qualität vor dem Kauf zu beurteilen, oft recht hoch (vgl. Abschn. 17.2).
- **Soziales Risiko** besteht im möglichen Schaden für das Ansehen des Konsumenten (bei seiner Bezugsgruppe oder in der Gesellschaft allgemein), der aus dem Kauf oder dem Gebrauch eines Produktes resultieren kann. Beispielsweise kann die Nutzung eines Fahrrads für das Mitglied eines Motorradclubs mit sozialem Risiko verbunden sein.
- **Finanzielles Risiko** wird insbesondere bei teuren Anschaffungen wie dem Kauf eines Hauses als hoch wahrgenommen.
- **Physisches Risiko** (Sicherheitsrisiko) wird wahrgenommen, wenn durch den Gebrauch des Produktes Gefahren für die eigene Gesundheit befürchtet werden. Beispielsweise wird ein informierter Konsument beim Konsum von Zigaretten ein solches Risiko wahrnehmen.
- **Psychologisches Risiko** wird wahrgenommen, wenn der Kauf oder der Gebrauch eines Produktes als nur schwer vereinbar mit den eigenen Überzeugungen angesehen wird. So kann sich ein überzeugter Umweltschützer durch den Kauf von Einwegflaschen mit psychologischem Risiko konfrontiert sehen.
- **Zeitrisiko** resultiert aus der Unsicherheit darüber, wie viel Zeit für den Kauf oder den Gebrauch eines Produktes aufgebracht werden muss. Beispielsweise kann bei der Kaufentscheidung für ein Pferd Zeitrisiko bestehen, wenn der Konsument nicht weiß, wie viel Zeit er für die Pflege des Pferdes später einmal aufbringen muss.

In der Konsumentenverhaltensforschung werden in diesem Zusammenhang Strategien untersucht, mit deren Hilfe ein Konsument sein Kaufrisiko senken kann. Insbesondere die folgenden Strategien kommen hierfür infrage (vgl. Blackwell et al. 2005; Wiswede 2012):

- aktive Suche nach Informationen,
- Treue gegenüber einer Marke oder einem Unternehmen,
- Nachahmung anderer, besonders relevanter und kompetenter Bezugspersonen,
- Anwendung einfacher heuristischer Entscheidungsregeln (z. B. kategorische Vermeidung bestimmter Anbieter),
- Senkung des Anspruchsniveaus sowie
- Wahl hochpreisiger Produkte.

Für das Marketing ergeben sich aus der **Risikothorie** verschiedene Implikationen. Einerseits kann der Anbieter bestrebt sein, das wahrgenommene Risiko zu vermindern. Dies kann durch die Bereitstellung von Informationen im Rahmen der Werbung geschehen, die sich auf das vermutlich wahrgenommene Risiko beziehen. Beispielsweise kann das wahrgenommene Leistungsrisiko dadurch reduziert werden, dass detaillierte technische Informationen oder Leistungsgarantien kommuniziert werden. Andererseits kann es empfehlenswert sein, die Wahrnehmung von Risiko zu fördern, um die eigene Werbebotschaft eindringlicher zu vermitteln. Ein Beispiel hierfür ist die Darstellung negativer Folgen mangelnder Zahnpflege bei der Werbung für Zahnpflegeprodukte (für ein weiteres Beispiel vgl. Abb. 2.30).

Attributionstheorien sind Theorien, die sich auf die Verhaltensbeurteilung durch die Konsumenten beziehen (vgl. Folkes 1988; Kelley 1967; Weiner 2000). Im Mittelpunkt dieser Theorien stehen kognitive Prozesse, in denen Konsumenten ihr eigenes oder fremdes Verhalten bestimmten Ursachen zuschreiben (attribuieren). Ein beobachtetes Verhalten wird hierbei durch Ursachen zu erklären versucht, die in den Eigenschaften von Personen, in Umweltreizen und in den besonderen Handlungsumständen eines Zeitpunktes liegen können (vgl. Kelley 1973). Eine Kernaussage dieser Theorien liegt darin, dass Personen Verhaltensweisen unterschiedlich bewerten, und zwar in Abhängigkeit von der Ursache, der sie das Verhalten zuschreiben. Beispielsweise mag ein Konsument, der sich bei einem Anbieter beschwert, die Beschwerdeursache anders bewerten, wenn er sie dem Anbieter selbst zuschreibt, als bei Attribution der Beschwerdeursache zu einem externen Sachverhalt, den der Anbieter nicht beeinflussen kann. Hieraus ergeben sich dann entsprechende Konsequenzen für die Kaufentscheidung. Für das Marketing von Unternehmen lässt sich daraus beispielsweise ableiten, dass es sinnvoll sein kann, im Rahmen des Beschwerdemanagements mit den Beschwerdeführern auch über die Hintergründe der Beschwerdeursache zu sprechen.



Abb. 2.30 Beispiel für die Darstellung von Risiko zur Betonung der eigenen Werbebotschaft

Literatur

- Absatzwirtschaft. (2018). Luxus-Suite gegen PR-Video: Hotelchef outlet Youtuberin als Schnorrerin und offenbart die Tücken des Influencer Marketings. <https://www.absatzwirtschaft.de/luxus-suite-pr-video-hotelchef-outlet-youtuberin-influencer-marketings-123139/>. Zugegriffen: 20. Jan. 2020.
- Adamec, R. (1991). The role of the temporal lobe in feline aggression and defense. *Psychological Record*, 41(2), 233–253.
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (S. 267–299). New York.
- Ahluwalia, R. (2000). Examination of psychological processes underlying resistance to persuasion. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 217–232.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1973). Attitudinal and normative variables as predictors of specific behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(1), 41–57.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888–918.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453–474.
- Alba, J., & Hutchinson, J. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 411–454.
- Alba, J., Hutchinson, J., & Lynch, J. (1991). Memory and decision making. In T. Robertson & H. Kassarjian (Hrsg.), *Handbook of Consumer Behavior* (S. 1–49). Englewood Cliffs.
- Allen, M. (1991). Meta-analysis comparing the persuasiveness of one-sided and two-sided messages. *Western Journal of Speech Communication*, 55(4), 390–404.

- Allport, F. (1967). *Theories of perception and the concept of structures*. New York.
- Anderson, E. (1998). Customer satisfaction and word-of-mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17.
- Anderson, J. (2000). *Learning and memory, an integrated approach* (2. Aufl.). New York.
- Anderson, J. (2013). *Kognitive Psychologie* (7. Aufl.). Heidelberg.
- Anderson, J., & Bower, G. (1972). Configural properties in sentence memory. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behaviour*, 11(5), 594–605.
- Anderson, W., & Golden, L. (1984). Lifestyle and psychographics: A critical review and recommendation. *Advances in Consumer Research*, 11(1), 405–411.
- Andrews, J., & Shimp, T. (1990). Effects of message processing involvement, argument strength, and source characteristics on central and peripheral processing of print advertising. *Psychology and Marketing*, 7(3), 195–214.
- Areni, C., & Lutz, R. (1988). The role of argument quality in the elaboration likelihood model. *Advances in Consumer Research*, 15(1), 197–203.
- Atkinson, R., & Shiffrin, I. (1968). Human memory: A proposed system and its control processes. In K. Spence, & J. Spence (Hrsg.), *The psychology of learning and motivation: Advances in research and theory* (S. 89–195). New York.
- Austin, W., & Walster, E. (1975). Equity with the World: The transrelational effects of equity and inequity. *Sociometry*, 38(4), 474–496.
- Bagozzi, R., Gopinath, M., & Nyer, P. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184–206.
- Bagozzi, R., Gürhan-Canli, Z., & Priester, J. (2002). *The social psychology of consumer behavior*. Buckingham.
- Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. New York.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs.
- Bargh, J. (2002). Losing consciousness: Automatic influences on consumer judgment, behavior, and motivation. *Journal of Consumer Research*, 29(2), 280–285.
- Barsalou, L. (1985). Ideals, central tendency, and frequency of instantiation as determinants of graded structure in categories. *Journal of Experimental Psychology. Learning, Memory, and Cognition*, 11(4), 629–654.
- Barz, H., Kampik, W., Singer, T., & Teuber, S. (2001). *Neue Werte – Neue Wünsche: Wie sich Konsummotive auf Produktentwicklung und Marketing auswirken*. Berlin.
- Barz, H., Kampik, W., Singer, T., & Teuber, S. (2003). *Trendbibel für Marketing und Verkauf*. Regensburg.
- Bauer, R. (1960). Consumer behavior as risk-taking. In Proceedings of the 43rd Conference of the AMA, Chicago.
- Bauer, H., Sauer, N., & Müller, V. (2003). Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, Wissenschaftliches Arbeitspapier W63, Institut für Markt-orientierte Unternehmensführung (IMU), Mannheim.
- Bearden, W., & Etzel, M. (1982). Reference group influence on product and brand purchase decisions. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 183–194.
- Behrens, G. (1991). *Konsumentenverhalten*. Heidelberg.
- Berg, E., & Lippman, L. (2001). Does humor in radio advertising affect recognition of novel product brand names. *Journal of General Psychology*, 128(2), 194–205.
- Beutin, N. (2008). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (7. Aufl., S. 121–171). Wiesbaden.
- Bitner, M., & Obermiller, C. (1985). The elaboration likelihood model: Limitations and extensions in marketing. *Advances in Consumer Research*, 12(1), 420–425.

- Blackwell, R., Miniard, P., & Engel, J. (2005). *Consumer behavior* (10. Aufl.). Chicago.
- Bless, H., Bohner, G., Schwarz, N., & Strack, F. (1990). Mood and persuasion: A cognitive response analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16, 331–345.
- Bloch, P., Sherrell, D., & Ridgway, N. (1986). Consumer search: An extended framework. *Journal of Consumer Research*, 13(1), 119–126.
- Bodur, H., Brinberg, D., & Coupey, E. (2000). Belief, affect, and attitude: Alternative models of the determinants of attitude. *Journal of Consumer Psychology*, 9(1), 17–28.
- Bodur, H. O., Klein, N. M., & Arora, N. (2015). Online price search: Impact of price comparison sites on offline price evaluations. *Journal of Retailing*, 91(1), 125–139.
- Bornemann, T., & Homburg, C. (2011). Psychological distance and the dual role of price. *Journal of Consumer Research*, 38(3), 490–504.
- Bourne, L. (1972). Der Einfluss der Bezugsgruppen beim Marketing. In W. Kroeber-Riel (Hrsg.), *Marketingtheorie, Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen*. Köln.
- Bower, G., Monteiro, K., & Gilligan, S. (1978). Emotional mood as a context for learning and recall. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 17(5), 573–585.
- Broderick, A., & Mueller, R. (1999). A theoretical and empirical exegesis of the consumer involvement construct: The psychology of the food shopper. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(4), 97–108.
- Bronnenberg, B. J., Kim, J. B., & Mela, C. F. (2016). Zooming in on choice: How do consumers search for cameras online? *Marketing Science*, 35(5), 693–712.
- Brosius, H., & Fahr, A. (1996). *Werbewirkung im Fernsehen. Aktuelle Befunde der Medienforschung*. München.
- Brown, R., & Kulik, J. (1977). Flashbulb memories. *Cognition*, 5, 73–99.
- Brucks, M. (1985). The effects of product class knowledge on information search behavior. *Journal of Consumer Research*, 12(1), 1–16.
- Bruner, J. (1957). On perceptual readiness. *Psychological Review*, 64(2), 123–152.
- Burke, R., & Srull, T. (1988). Competitive interference and consumer memory for advertising. *Journal of Consumer Research*, 15(1), 55–68.
- Cacioppo, J., & Petty, R. (1979). Effects of message repetition and position on cognitive response, recall, and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 97–109.
- Cacioppo, J., & Petty, R. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 116–131.
- Cacioppo, J., & Petty, R. (1985). Central and peripheral routes to persuasion: The role of message repetition. In L. Alwitt & A. Mitchell (Hrsg.), *Psychological processes and advertising effects: Theory, research, and applications* (S. 91–112). Hillsdale.
- Cascio, C. N., O'Donnell, M. B., Bayer, J., Tinney, F. J., Jr., & Falk, E. B. (2015). Neural correlates of susceptibility to group opinions in online word-of-mouth recommendations. *Journal of Marketing Research*, 52(4), 559–575.
- Castaño, R., Sujan, M., Kacker, M., & Sujan, H. (2008). Managing consumer uncertainty in the adoption of new products: Temporal distance and mental simulation. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 320–336.
- Celuch, K., & Slama, M. (1993). Program content and advertising effectiveness. *Psychology & Marketing*, 10(4), 285–299.
- Chaiken, S. (1980). Heuristic versus systematic processing and the use of source versus message cues in persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 752–766.
- Chaiken, S. (1987). The heuristic model of persuasion. In M. Zanna, J. Olson, & C. Herman (Hrsg.), *Social influence: The Ontario symposium* (S. 143–177). Hillsdale.

- Chaiken, S., & Maheswaran, D. (1994). Heuristic processing can bias systematic processing: Effects of source credibility, argument ambiguity, and task performance on attitude judgement. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(3), 460–473.
- Chan, T. Y., & Park, Y. H. (2015). Consumer search activities and the value of ad positions in sponsored search advertising. *Marketing Science, 34*(4), 606–623.
- Chang, J., & Carroll, J. (1989). How to use PROFIT – A computer program for property fitting by optimizing nonlinear or linear correlation. In P. Green, F. Carmone, & S. Smith (Hrsg.), *Multidimensional scaling: Concepts and applications* (S. 318–331). Newton.
- Chen, S.-F., Monroe, K., & Lou, Y.-C. (1998). The effects of framing price promotion messages on consumers' perceptions and purchase intentions. *Journal of Retailing, 74*(3), 353–372.
- Chernev, A. (2003). When more is less and less is more: The role of ideal point availability and assortment in consumer choice. *Journal of Consumer Research, 30*(2), 170–183.
- Chernev, A. (2004). Extremeness aversion and attribute-balance effects in choice. *Journal of Consumer Research, 31*(2), 249–263.
- Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research, 43*(3), 345–354.
- Chunhua, W., Hai, C., Chan, T. Y., & Xianghua, L. (2015). The economic value of online reviews. *Marketing Science, 34*(5), 739–754.
- Churchill, G., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research, 19*(4), 491–504.
- Clancy, K. (20. Januar1992). CPMs must bow to "involvement" measurement. *Advertising Age, 26*.
- Cline, T., Altsech, M., & Kellaris, J. (2003). When does humor enhance or inhibit ad responses? *Journal of Advertising, 32*(3), 31–45.
- Clore, G., & Parrot, W. (1991). Moods and their vicissitudes: Thoughts and feelings as information. In J. Forgas (Hrsg.), *Emotion and social judgment* (S. 107–123). Oxford.
- Coser, R. (1991). *In defense of modernity: Role complexity and individual autonomy*. Stanford.
- Costley, C. (1988). Meta analysis of involvement research. *Advances in Consumer Research, 15*(1), 554–562.
- Costley, C., Koslow, S., & Galloway, G. (2002). Sense of humor and advertising; a funny thing happened on the way to the model.... *Advances in Consumer Research, 29*(1), 225–226.
- Cowley, E., & Mitchell, A. (2003). The moderating effect of product knowledge on the learning and organization of product information. *Journal of Consumer Research, 30*(3), 443–454.
- Crowley, A., & Hoyer, W. (1994). An integrative framework for understanding two-sided persuasion. *Journal of Consumer Research, 20*(4), 561–574.
- Czepiel, J., & Rosenberg, L. (1977). The study of customer satisfaction – Addressing the "so what" question. In H. Hunt (Hrsg.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (S. 92–119). Cambridge.
- Dailey, L. (2003). Understanding consumers' need to personally inspect products prior to purchase. *Advances in Consumer Research, 30*(1), 146–149.
- Darby, M., & Karni, E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law and Economics, 16*(1), 67–88.
- Davidson, A., & Jaccard, J. (1979). Variables that moderate the attitude-behavior relationship: Results of a longitudinal survey. *Journal of Personality and Social Psychology, 35*, 395–426.
- Dawson, S., Bloch, P., & Ridgway, N. (1990). Shopping motives, emotional states, and retail outcomes. *Journal of Retailing, 60*(4), 408–427.
- Day, R. (1977). Extending the concept of customer satisfaction. *Advances in Consumer Research, 4*(1), 149–154.

- Decker, R., & Wagner, R. (2000). Log-lineare Modelle und Logit. In A. Herrmann & C. Homberg (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (2. Aufl., S. 549–578) Wiesbaden.
- Deppe, M., Schwindt, W., Kugel, H., Plassmann, H., & Kenning, P. (2005). Nonlinear responses within the medial prefrontal cortex reveal when specific implicit information influences economic decision making. *Journal of Neuroimaging*, 15(2), 171–182.
- DeSarbo, W., & Choi, J. (1999). A latent structure double hurdle regression model for exploring heterogeneity in consumer search patterns. *Journal of Econometrics*, 89(1/2), 423–455.
- Dichtl, E., & Schobert, R. (1979). *Mehrdimensionale Skalierung*. München.
- Dickenberger, D., Gniech, G., & Grabitz, H. (1993). Die Theorie der psychologischen Reaktanz. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie: Bd. I. Kognitive Theorien* (S. 243–274). Bern.
- Ditto, P., & Jemmott, J. (1989). From rarity to evaluative extremity: Effects of prevalence information on evaluations of positive and negative characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(1), 16–26.
- Domencich, T., & McFadden, D. (1975). *Urban travel demand: A behavioral analysis*. Amsterdam.
- Domjan, M. (2013). *The principles of learning and behavior* (7. Aufl.). Cengage.
- Dowling, G., & Staelin, R. (1994). A model of perceived risk and intended risk-handling activity. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 119–134.
- Dziśko, M., Jankowski, J., & Wątrobski, J. (2017). Measuring the impact of intrusive online marketing content on consumer choice with the eye tracking. *Neuroeconomic and behavioral aspects of decision making. Springer Proceedings in Business and Economics*. Cham: Springer.
- Eagly, A., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth.
- ECC Handel. (2013). Cross-Channel: 50 Prozent des stationären Umsatzes wird in Online-Shops vorbereitet. <http://www.eckoeln.de/News/Cross-Channel%3A-50-Prozent-des-station%C3%A4ren-Umsatzes-wird-in-Online-Shops-vorbereitet>. Zugegriffen: 11. Jan. 2014.
- Edell, J., & Burke, M. (1987). The power of feelings in advertising effects. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 421–433.
- Ennew, C., Banerjee, A., & Li, D. (2000). Managing word of mouth communication: evidence from India. *International Journal of Bank Marketing*, 18(2), 75–83.
- Erk, S., Spitzer, M., Wunderlich, A. P., Galley, L., & Walter, H. (2002). Cultural objects modulate reward circuitry. *NeuroReport*, 13(18), 2499–2503.
- Escalas, J., & Stern, B. (2003a). Sympathy and empathy: Emotional responses to advertising dramas. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 566–578.
- Escalas, J., & Stern, B. (2003b). Antecedents and consequences of emotional responses to advertising. *Advances in Consumer Research*, 30(1), 85–90.
- Esch, F., & Möll, T. (2008). Mensch und Marke – Neuromarketing als Zugang zur Erfassung der Wirkung von Marken. In A. Gröppel-Klein (Hrsg.), *Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert* (S. 67–98).
- Fazio, R., & Zanna, M. (1978). On the predictive validity of attitudes: The roles of direct experience and confidence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(2), 228–243.
- Feick, L., & Price, L. (1987). The market maven: A diffuser of marketplace information. *Journal of Marketing*, 51(1), 83–97.
- Felser, G. (2015). *Werbe- und Konsumentenpsychologie* (4. Aufl.). Heidelberg.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(1), 117–140.
- Festinger, L. (1978). *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern.
- Fiedler, K. (1990). Mood-dependent selectivity in social cognition. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 1–32.

- Fischer, K. (1997). *Tun oder Lassen? Die Rolle von Framing-Prozessen für die Wahl von Handlung oder Unterlassung in Entscheidungssituationen*. Europäische Hochschulschriften: Reihe 6, Psychologie, Bd. 588. Frankfurt a. M.
- Fishbein, M. (1963). An investigation of the relationship between beliefs about an object and attitudes to that object. *Human Relations*, 16(3), 233–240.
- Fishbein, M., & Ajzen, J. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading.
- Fiske, S., & Taylor, S. (2017). *Social cognition from brains to culture* (3. Aufl.). New York.
- Floh, A., Koller, M., & Zauner, A. (2013). Taking a deeper look at online reviews: The asymmetric effect of valence intensity on shopping behaviour. *Journal Of Marketing Management*, 29(5/6), 646–670.
- Förster, J., & Denzler, M. (2009). Die Theorie des regulatorischen Fokus [Regulatory focus theory]. In V. Brandstätter & J. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie: Motivation und Emotion* (S. 189–196). Göttingen: Hogrefe.
- Folkes, V. (1988). Recent attribution research in consumer behavior: A review and new directions. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 548–565.
- Forgas, J. (1995). Mood and judgment: The Affect Infusion Model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117(1), 39–66.
- Forgas, J. (2001). The Affect Infusion Model (AIM): An integrative theory of mood effects on cognition and judgments. In L. Martin & G. Clore (Hrsg.), *Theories of mood and cognition* (S. 99–134). Mahwah.
- Forgas, J., & Moylan, S. (1987). After the movies: The effects of transient mood states on social judgments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 13, 478–489.
- Foscht, T., & Swoboda, B. (2017). *Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen* (6. Aufl.). Wiesbaden.
- Foxall, G., & Greenley, G. (1999). Consumers' emotional responses to service environments. *Journal of Business Research*, 46(2), 149–158.
- Frieman, J. (2002). *Learning and adaptive behavior*. Australia.
- Friestad, M., & Thorson, E. (1986). Emotion-eliciting advertising: Effects on long-term memory and judgement. *Advances in Consumer Research*, 13(1), 111–116.
- Gelb, B., & Zinkhan, G. (1986). Humor and advertising effectiveness after repeated exposures to a radio commercial. *Journal of Advertising*, 15(2), 15–34.
- Gemünden, H. (1985). Perceived risk and information search: A systematic meta-analysis of the empirical evidence. *International Journal of Research in Marketing*, 2(2), 79–100.
- Gengler, C., & Reynolds, T. (1995). Consumer understanding and advertising strategy: Analysis and strategic translation of laddering data. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 19–34.
- Gershoff, A., Broniarczyk, S., & West, P. (2001). Recommendation or evaluation? Task sensitivity in information source selection. *Journal of Consumer Research*, 28(3), 418–438.
- Ghazizadeh, U. (1987). *Werbewirkungen durch emotionale Konditionierung: Theorie, Anwendung und Messmethode*. Frankfurt a. M.
- Gilbride, T. J., Inman, J. J., & Stilley, K. M. (2015). The role of within-trip dynamics in unplanned versus planned purchase behavior. *Journal of Marketing*, 79(3), 57–73.
- Gierl, H., Helm, R., & Satzinger, M. (2000). Die Wirkung positiver und negativer Aussagen in der Werbung vor dem Hintergrund des Message Framing. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 52(3), 234–256.
- Gierl, H., Helm, R., & Stumpf, S. (2001). Wertfunktion der Prospect Theorie, Produktpräferenzen und Folgerungen für das Marketing. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 53(9), 559–588.

- Goldsmith, R., Lafferty, B., & Newell, S. (2000). The impact of corporate credibility and celebrity credibility on consumer advertisements and brands. *Journal of Advertising*, 29(3), 43–54.
- Gourville, J., & Soman, D. (1998). Payment depreciation: The behavioral effects of temporally separating payments from consumption. *Journal of Consumer Research*, 25(2), 160–174.
- Greifeneder, R., Bless, H., & Fiedler, K. (2017). *Social cognition: How individuals construct social reality* (2. Aufl.). London.
- Grewal, D., & Kavanoor, S. (1997). Comparative versus noncomparative advertising: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 61(4), 1–15.
- Gröppel-Klein, A. (2004a). Aktivierungsforschung und Konsumentenverhalten. In A. Gröppel-Klein (Hrsg.), *Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert* (S. 29–66). Wiesbaden.
- Gröppel-Klein, A. (2004b). Emotion. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Gabler Marketing Lexikon* (2. Aufl., S. 221–223). Wiesbaden.
- Grunert, K. (1990). *Kognitive Strukturen in der Konsumforschung*. Heidelberg.
- Gutman, J. (1997). Means-end chains as goal hierarchies. *Psychology und Marketing*, 14(6), 545–561.
- Gürtler, O. (2019). Künstliche Intelligenz als Weg zur wahren digitalen Transformation. In *Künstliche Intelligenz* (S. 95–105). Berlin: Springer Gabler.
- Hamidian, K., & Kraijo, C. (2013). DigITALisierung—Status quo. In *Digitalisierung und Innovation* (S. 1–23). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hansen, U., & Jeschke, K. (1992). Nachkaufmarketing – Ein neuer Trend im Konsumgütermarketing? *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 14(2), 88–97.
- Hansen, U., & Jeschke, K. (1995). Nachkaufmarketing. In B. Tietz & R. Köhler (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1919–1929). Stuttgart.
- Hauke, W., & Opitz, O. (2003). *Mathematische Unternehmensplanung: Eine Einführung*. Norderstedt.
- Häusel, H.-G. (2004). *Brain Script – Warum Kunden kaufen*. Planegg.
- Hauser, J., & Wernerfelt, B. (1990). An evaluation cost model of consideration sets. *Journal of Consumer Research*, 16(4), 393–408.
- Hawkins, D., & Mothersbaugh, D. (2015). *Consumer behaviour: Building marketing strategy* (13. Aufl.). Boston.
- Haws, K. L., Dholakia, U. M., & Bearden, W. O. (2010). An assessment of chronic regulatory focus measures. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 967–982.
- Heckel, H. (23. Februar 1996). Wir kommunizieren den direkten Nutzen. *Horizont*, 58.
- Heinemann, G. (2018). *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce* (9. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Helson, H. (1964). *Adaptation-level theory*. New York.
- Herrmann, A. (1992). *Produktwahlverhalten*. Stuttgart.
- Herrmann, A., Bauer, H., & Huber, F. (1997). Wenn Käufer auch verkaufen: Preispolitische Implikationen aus der Prospect-Theorie. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 1(1), 5–14.
- Herrmann, A., Huber, F., & Wricke, M. (1999). Die Herausbildung von Kundenzufriedenheitsurteilen bei Alternativenbetrachtung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 51(8), 677–692.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300.
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55(11), 1217–1230.

- Higgins, E. T., & Spiegel, S. (2004). Promotion and prevention strategies for self-regulation: A motivated cognition perspective. In K. Vohs & R. F. Baumeister (Hrsg.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (S. 171–187). New York.
- Hirshleifer, J. (2013). *The analytics of uncertainty and information* (2. Aufl.). Cambridge.
- Hitlin, S., & Piliavin, J. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30, 359–393.
- Hlawatsch, A., & Krickl, T. (2019). *Einstellungen zu Befragungen*. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 357–364). Wiesbaden: Springer VS.
- Hofer, M., & Fahr A. (2016). Apparative Messungen in der Werbewirkungsforschung. In Siegert G., Wirth W., Weber P., Lischka J. (Hrsg.), *Handbuch Werbeforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hoffman, D., & Batra, R. (1991). Viewer response to programs: Dimensionality and concurrent behaviour. *Journal of Advertising Research*, 31(4), 46–56.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind* (3. Aufl.). USA.
- Hofstede, F., Steenkamp, J., & Wedel, W. (1999). International market segmentation based on consumer-product relations. *Journal of Marketing Research*, 26(1), 1–17.
- Holling, H., & Kanning, U. (2007). Theorien der Organisationspsychologie. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl., S. 59–87). Bern.
- Holt, D. (1997). Poststructuralist lifestyle analysis: Conceptualizing the social patterning of consumption in postmodernity. *Journal of Consumer Research*, 23(4), 326–350.
- Homans, G. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Homans, G. (1987). *Theorie der sozialen Gruppe*. Köln.
- Homburg, C. (2000). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C. (2015). (Hrsg.). *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (9. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Bruhn, M. (2013). Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (8. Aufl., S. 3–39). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2011). Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (8. Aufl., S. 53–91). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Stock-Homburg, R. (2011). Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (8. Aufl., S. 17–52). Wiesbaden.
- Homburg, C., Giering, A., & Hentschel, F. (1999). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. *Die Betriebswirtschaft*, 59(2), 173–195.
- Homburg, C., Hoyer, W., & Koschate, N. (2005a). Customers' reactions to price increases: Do customer satisfaction and perceived motive fairness matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 36–49.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. (2005b). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing*, 69(2), 84–96.
- Homburg, C., Koschate, N., & Totzek, D. (2010). How price increases affect future purchases: The role of mental budgeting, income, and framing. *Psychology and Marketing*, 27(1), 36–53.
- Homburg, C., Koschate-Fischer, N., & Wiegner, C. M. (2012). Customer satisfaction and elapsed time since purchase as drivers of price knowledge. *Psychology & Marketing*, 29(2), 76–86.
- Hoyer, W., MacInnis, D., & Pieters, R. (2016). *Consumer behavior* (7. Aufl.). Boston.
- Huang, P., Lurie, N. H., & Mitra, S. (2009). Searching for experience on the web: An empirical examination of consumer behavior for search and experience goods. *Journal of Marketing*, 73(2), 55–69.

- Hubert, A. (2015). Consumer Neuroscience: Ein perspektivischer und anwendungsorientierter Überblick über ein neues Forschungsgebiet am Beispiel von impulsivem und kompulsivem Kaufverhalten. Dissertation, Zeppelin Universität.
- Hubert, M., & Kenning, P. (2009). Im Kopf des Konsumenten. *Gehirn & Geist*, 1–2, 44–49.
- Isen, A., Shaliker, T., Clark, M., & Karp, L. (1978). Affect, accessibility of material in memory, and behaviour: A cognitive loop? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(1), 1–12.
- Izard, C. (1999). *Die Emotionen des Menschen: Eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie* (4. Aufl.). Weinheim.
- Jacowitz, K., & Kahneman, D. (1995). Measures of anchoring in estimation tasks. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(11), 1161–1166.
- Jain, S. P., Lindsey, C., Agrawal, N., & Maheswaran, D. (2007). For better or for worse? Valenced comparative frames and regulatory focus. *Journal of Consumer Research*, 34(1), 57–65.
- Janiszewski, C., & Warlop, L. (1993). The influence of classical conditioning procedures on subsequent attention to the conditioned brand. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 171–189.
- Janiszewski, C., Silk, T., & Cooke, A. (2003). Different scales for different frames: The role of subjective scales and experience in explaining attribute-framing effects. *Journal of Consumer Research*, 30(3), 311–325.
- Kaas, K. (1990). Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt. *Die Betriebswirtschaft*, 50(4), 539–548.
- Kaas, K. (1991). Marktinformationen: Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 61(3), 357–370.
- Kaas, K. (1995). Informationsökonomie. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 971–981). Stuttgart.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and effort*. Englewood Cliffs.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Kahle, L. R. (1983). *Social values and social change: Adaptation to life in America*. New York.
- Kamakura, W., & Wedel, M. (1995). Life-style segmentation with tailored interviewing. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 308–317.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behaviour in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(4), 71–82.
- Keller, P., Lipkus, I., & Rimer, B. (2003). Affect, framing, persuasion. *Journal of Marketing Research*, 40(1), 54–64.
- Kelley, H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Hrsg.), *Nebraska Symposium on Motivation, Current Theory and Research in Motivation*, 15, 192–238.
- Kelley, H. (1968). Two functions of reference groups. In H. Hyman & E. Singer (Hrsg.), *Readings in reference group theory and research* (S. 410–415). New York.
- Kelley, H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107–128.
- Kenning, P., Deppe, M., Kugel, H., & Schwindt, W. (2005). Wie eine starke Marke wirkt. *Harvard Business Manager*, 27(3), 53–57.
- Kenning, P., Plassmann, H., & Ahlert, D. (2007). Applications of functional magnetic resonance imaging for market research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(2), 135–152.
- Kiel, G., & Layton, R. (1981). Dimensions of consumer information seeking behaviour. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 233–239.
- Kirmani, A., & Rao, A. R. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of Marketing*, 64(2), 66–79.
- Koschate, N. (2002). *Kundenzufriedenheit und Preisverhalten: Theoretische und empirisch experimentelle Analysen*. Wiesbaden.

- Kraus, S. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin, 21*(1), 58–75.
- Kreutzer, R. T. (2013). Digitale Revolution – Auswirkungen auf das Marketing. In Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (Hrsg.), *Dialogmarketing Perspektiven 2012/2013* (S. 63–88). Wiesbaden.
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2019). *Konsumentenverhalten* (11. Aufl.). München.
- Ku, G., Malhotra, D., & Murningham, J. (2005). Towards a competitive arousal model of decision-making: A study of auction fever in live and internet auctions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96*(2), 89–103.
- Kumar, A. (2000). Interference effects of contextual cues in advertisements on memory for ad content. *Journal of Consumer Psychology, 9*(3), 155–166.
- Kuß, A., & Diller, H. (2001). Kaufrisiko. In H. Diller (Hrsg.), *Vahlens großes Marketinglexikon* (2. Aufl., S. 757–758). München.
- Kuß, A., & Tomczak, T. (2016). *Käuferverhalten* (5. Aufl.). Stuttgart.
- Kutter, S. (26. August 2004). Direkter Weg in den Kopf. *Wirtschaftswoche, 36*, 84–87.
- Laaksonen, P. (1994). *Consumer involvement: Concepts and research*. London.
- Lammenett, E. (2019). Online-Werbung. In *Praxiswissen Online-Marketing* (S. 329–358). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lancaster, K. (1966). A new approach to consumer theory. *Journal of Political Economy, 74*(2), 132–157.
- Langner, T. (2003). *Integriertes Branding. Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken*. Wiesbaden.
- LaTour, M., & Zahra, S. (1989). Fear appeals as advertising strategy: Should they be used? *Journal of Consumer Marketing, 6*(2), 61–70.
- Lazarus, R. (1994). *Emotion and adaptation*. New York.
- Lee, A. Y., & Aaker, J. (2004). Bringing the frame into focus: The influence of regulatory fit on processing fluency and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*(2), 205–218.
- Lee, L., Amir, O., & Ariely, D. (2009). In search of homo economicus: Cognitive noise and the role of emotion in preference consistency. *Journal of Consumer Research, 36*(2), 173–187.
- Levin, I., & Gaeth, G. (1988). How consumers are affected by the framing of attribute information before and after consuming the product. *Journal of Consumer Research, 15*(3), 274–378.
- Levin, I., Schneider, S., & Gaeth, G. (1998). All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 76*(2), 149–188.
- Lewin, K. (2012). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften – Ausgewählte theoretische Schriften* (2. Aufl.). Bern.
- Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*(1), 5–18.
- Lis, B., & Korchmar, S. (2013). Die digitale Mundpropaganda (Electronic Word-of-Mouth). In *Digitales Empfehlungsmarketing* (S. 11–20). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lord, K., & Burnkrant, R. (1993). Attention versus distraction. *Journal of Advertising, 2*(1), 47–60.
- Luce, D. (1959). *Individual choice behavior*. New York.
- Lynn, M. (1989). Scarcity effects on desirability: Mediated by assumed expensiveness? *Journal of Economic Psychology, 10*(2), 257–274.
- Macho-Stadler, I., & Pérez-Castrillo, D. (2001). *An introduction to the economics of information*. Oxford.

- MacInnis, D., Moorman, C., & Jaworski, B. (1991). Enhancing and measuring consumer's motivation, opportunity, and ability to process brand information from ads. *Journal of Marketing*, 55(4), 32–53.
- MacKenzie, S., Lutz, R., & Belch, G. (1986). The role of attitude toward the ad as a mediator of advertising effectiveness: A test of competing explanations. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 130–143.
- Maheswaran, D., & Meyers-Levy, J. (1990). The influence of message framing and issue involvement. *Journal of Marketing Research*, 27(3), 361–367.
- Maheswaran, D., & Sternthal, B. (1990). The effects of knowledge, motivation, and type of processing and product judgements. *Journal of Consumer Research*, 17(1), 66–73.
- Manning, K., Miniard, P., Barone, M., & Rose, R. (2001). Understanding the mental representations created by comparative advertising. *Journal of Advertising*, 30(2), 27–39.
- Marks, L., & Kamins, M. (1988). The use of product sampling and advertising: Effects of sequence of exposure and degree of advertising claim exaggeration on consumers' belief strength, belief confidence and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 25(3), 266–281.
- Maslow, A. (1975). Motivation and personality. In F. Levine (Hrsg.), *Theoretical readings in motivation: Perspectives on human behavior* (S. 358–379). Chicago.
- Maslow, A. (1978). *Motivation und Persönlichkeit*. Olten.
- Mathras, D., Cohen, A. B., Mandel, N., & Mick, D. G. (2015). The effects of religion on consumer behavior: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Consumer Psychology*. forthcoming.
- McArthur, L., & Post, D. (1977). Figural emphasis and person perception. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(6), 520–535.
- McFadden, D. (1981). Econometric model of probabilistic choice. In C. Manski & D. McFadden (Hrsg.), *Structural analysis of discrete data with econometric applications* (S. 198–272). Cambridge.
- McSweeney, E., & Bierley, C. (1984). Recent developments in classical conditioning. *Journal of Consumer Research*, 11(2), 619–631.
- Meixner, S. (2011). Zwei ist besser als eins. *Internet World Business*, 2011(9/11), 32–33.
- Mento, A., Klein, H., & Locke, E. (1992). Relationship of goal level to valence and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 395–405.
- Mersch, T., & Merx, S. (2013). Die Tücken der Testimonial-Werbung. JP4 sport.biz. <http://www.jp4sport.biz/archive/4332/deutsche-sportler-die-helden-der-werbung/>. Zugegriffen: 10. Jan. 2014.
- Meyer, A., & Dornach, F. (2001). *Kundenmonitor Deutschland – Qualität und Kundenorientierung*. Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 2001. München.
- Meyer, R., & Kahn, B. (1991). Probabilistic models of consumer choice behavior. In T. Robertson & H. Kassarjian (Hrsg.), *Handbook of consumer behavior* (S. 85–123). Englewood Cliffs.
- Meyerowitz, B., & Chaiken, S. (1987). The effect of message framing on breast self-examination attitudes, information, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 500–510.
- Mikula, G. (1980). Die Rolle der Gerechtigkeit in Aufteilungserscheinungen. In G. Mikula (Hrsg.), *Gerechtigkeit und soziale Interaktion* (S. 141–184). Bern.
- Miller, G. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63(2), 81–97.
- Mitchell, A. (1986). The effect of verbal and visual components of advertisements on brand attitudes and attitude toward the ad. *Journal of Consumer Research*, 13(1), 12–24.
- Mitchell, V. (1999). Consumer perceived risk: Conceptualisations and models. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 163–195.

- Moe, W. W., & Trusov, M. (2011). The value of social dynamics in online product ratings forums. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 444–456.
- Moore, S. G. (2015). Attitude predictability and helpfulness in online reviews: The role of explained actions and reactions. *Journal Of Consumer Research*, 42(1), 30–44.
- Moorthy, S., Ratchford, B., & Talukdar, D. (1997). Consumer information search revisited: Theory and empirical analysis. *Journal of Consumer Research*, 23(4), 263–277.
- Morgan, D. (2016). *Essentials of Learning and Cognition* (2. Aufl.). Boston.
- Morrin, M., & Ratneshwar, S. (2000). The impact of ambient scent on evaluation, attention, memory for familiar and unfamiliar brands. *Journal of Business Research*, 49(2), 157–165.
- Murry, J., Lastovicka, J., & Singh, S. (1992). Feeling and liking responses to television programs: An examination of two explanations for media context-effects. *Journal of Consumer Research*, 18(4), 441–451.
- Mussweiler, T., & Strack, F. (1999a). Comparing is believing: A selective accessibility model of judgmental anchoring. *European Review of Social Psychology*, 10, 135–168.
- Mussweiler, T., & Strack, F. (1999b). Hypothesis-consistent testing and semantic priming in the anchoring paradigm: A selective accessibility model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(2), 136–164.
- Mussweiler, T., & Strack, F. (2000a). Numeric judgments under uncertainty: The role of knowledge in anchoring. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(5), 495–518.
- Mussweiler, T., & Strack, F. (2000b). The use of category and exemplar knowledge in the solution of anchoring tasks. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(6), 1038–1052.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, 78(2), 311–329.
- Neuert, C. E., & Lenzner, T. (2019). Die Ergänzung kognitiver Interviews um Eye Tracking. In *Qualitätssicherung sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente* (S. 195–224). Wiesbaden: Springer VS.
- Nguyen, L. A. (2018). *Influencer relations: Der neue king of content. Influencer relations*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nirschl, M., & Steinberg, L. (2018). *Einstieg in das Influencer Marketing: Grundlagen, Strategien und Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nisbett, R., & Ross, L. (1980). *Human interference: Strategies and shortcomings of social judgement*. Englewood Cliffs.
- Nord, W. (1969). Social exchange theory: An integrative approach to social conformity. *Psychological Bulletin*, 71(3), 174–208.
- Novemsky, N., & Kahneman, D. (2005). The boundaries of loss aversion. *Journal of Marketing Research*, 42(2), 119–128.
- Nowlis, S., & Simonson, I. (1996). The effect of new product features on brand choice. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 36–46.
- Oliver, R. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2. Aufl.). New York.
- Oliver, R., & Swan, J. (1989). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 372–383.
- Opitz, O., & Schader, M. (1975). *Operations Research Verfahren und Marketingprobleme*. Meisenheim.
- Park, J., Stoel, L., & Lennon, S. J. (2008). Cognitive, affective and conative responses to visual simulation: The effects of rotation in online product presentation. *Journal of Consumer Behaviour*, 7(1), 72–87.
- Pawlow, J. (1953). *Zwanzigjährige Erfahrungen mit dem objektiven Studium der höheren Nerventätigkeit (des Verhaltens) der Tiere*. Berlin.

- Pechmann, C., & Stewart, D. (1990). The effects of comparative advertising on attention, memory, and purchase intentions. *Journal of Consumer Research*, 17(2), 180–191.
- Peck, J., & Childers, T. L. (2003). To have and to hold: The influence of haptic information on product judgments. *Journal of Marketing*, 67(2), 35–48.
- Petty, R., & Cacioppo, J. (1986a). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. New York.
- Petty, R., & Cacioppo, J. (1986b). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123–205.
- Petty, R., & Cacioppo, J. (1996). *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches*. Boulder.
- Petty, R., & Wegener, D. (1998). Matching versus mismatching attitude functions: Implications for scrutiny of persuasive messages. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(3), 227–240.
- Petty, R., & Wegener, D. (1999). The elaboration likelihood model: Current status and controversies. In S. Chaiken & Y. Trope (Hrsg.), *Dual process theories in social psychology* (S. 41–72). New York.
- Petty, R., Cacioppo, J., & Schumann, D. (1983). Central and peripheral routes to advertising effectiveness: The moderating role of involvement. *Journal of Consumer Research*, 10(2), 135–146.
- Petty, R., Harkins, S., & Williams, K. (1980). The effects of group diffusion of cognitive effort on attitudes: An information processing view. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 81–92.
- Petty, R., Wells, G., & Brock, T. (1976). Distraction can enhance or reduce yielding to propaganda: Thought disruption versus effort justification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 874–884.
- Petty, R., Harkins, S., Williams, K., & Latané, B. (1977). The effects of group size on cognitive effort and evaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3, 579–582.
- Pham, M. (1996). Cue representation and selection effects of arousal on persuasion. *Journal of Consumer Research*, 22(4), 373–387.
- Pham, M. T., & Chang, H. H. (2010). Regulatory focus, regulatory fit, and the search and consideration of choice alternatives. *Journal of Consumer Research*, 37(4), 626–640.
- Pham, M., Cohen, J., Pracejus, J., & Hughes, G. (2001). Affect monitoring and the primacy of feelings in judgment. *Journal of Consumer Research*, 28(2), 167–188.
- Pham, M. T., & Higgins, E. T. (2005). Promotion and prevention in consumer decision making: The state of the art of theoretical propositions. In S. Ratneshwar & D. G. Mick (Hrsg.), *Inside consumption: Consumer motives, goals, and desires* (S. 8–43). London.
- Pieters, R., & Bijmolt, T. (1997). Consumer memory for television advertising: A field study of duration, serial position, and competition effects. *Journal of Consumer Research*, 23(4), 362–372.
- Plummer, J. (1974). The concept and application of life style segmentation. *Journal of Marketing*, 38(1), 33–37.
- Plutchik, R. (1991). *The emotions*. Lanham.
- Pratkanis, A., Greenwald, A., Leippe, M., & Baumgardner, M. (1988). In search of reliable persuasion effects: III. The sleeper effect is dead: Long live the sleeper effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 203–218.
- Prelec, D., & Loewenstein, G. (1998). The red and the black: Mental accounting of savings and debt. *Marketing Science*, 17(1), 4–28.
- Price, L., & Feick, L. (1984). The role of interpersonal sources in external search: An informational perspective. *Advances in Consumer Research*, 11(1), 250–255.

- Puccinelli, N., Wilcox, K., & Grewal, D. (2015). Consumers' response to commercials: When the energy level in the commercial conflicts with the media context. *Journal of Marketing*, 79(2), 1–18.
- Quillian, M. (1968). Semantic memory. In M. Minsky (Hrsg.), *Semantic information processing* (S. 216–270). Cambridge.
- Raffée, H., & Wiedmann, K.-P. (1986). Wertewandel und Marketing, Arbeitspapier M6 der Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Mannheim.
- Raghbir, P., & Krishna, A. (1999). Vital dimensions in volume perception: Can the eye fool the stomach? *Journal of Marketing Research*, 36(3), 313–326.
- Raschke, M. (2005). Mittendrin. *Brand Eins*, 8, 68–74.
- Reichelt, J. (2013). *Informationssuche und Online Word-of-Mouth: Eine empirische Analyse anhand von Diskussionsforen*. Springer.
- Reilly, M., & Parkinson, T. (1985). Individual and product correlates of evoked set size for consumer package goods. *Advances in Consumer Research*, 12(1), 492–496.
- Reimann, M., Schilke, O., Weber, B., Neuhaus, C., & Zaichkowsky, J. (2011). Functional magnetic resonance imaging in consumer research: A review and application. *Psychology & Marketing*, 28(6), 608–637.
- Reynolds, T., & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28(1), 11–31.
- Reynolds, T., Olson, J. (1998). The Means-End Approach to Understanding Consumer Decision Making: Applications to Marketing und Advertising Strategy. Hillsdale.
- Reynolds, T., & Whitlark, D. (1995). Applying Laddering Data to Communications Strategy and Advertising Practice. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 9–18.
- Rezabkhsh, B., Bornemann, D., Hansen, U., & Schrader, U. (2006). Consumer power: a comparison of the old economy and the Internet economy. *Journal of Consumer Policy*, 29, 3–36.
- Riccio, D., Rabinowitz, V., & Axelrod, S. (1994). Memory. *When less is more, American psychologist*, 49(11), 917–926.
- Richins, M. (1997). Measuring emotions in the consumption experience. *Journal of Consumer Research*, 24(2), 127–146.
- Robinette, S., Brand, C., & Lenz, V. (2000). *Emotion marketing – The Hallmark way of winning customers for life*. New York.
- Roehm, M. L. (2016). An exploration of flashbulb memory. *Journal of Consumer Psychology*, 26(1), 1–16.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 255–277.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York.
- Rokeach, M. (1986). *Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change*. San Francisco.
- Rosbergen, E., Pieters, R., & Wedel, M. (1997). Visual attention to advertising. *Journal of Consumer Research*, 24(3), 305–315.
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In E. Rosch & B. Lloyd (Hrsg.), *Cognition and categorization* (S. 27–48). Hillsdale.
- Roseman, I. (1991). Appraisal determinants of discrete emotions. *Cognition and Emotion*, 5(3), 161–200.
- Rütten, I. (2004). Die Macht der Werbung – Oder das Märchen vom bösen Wolf. *NEON Magazin*, 14(01), 2004.

- Sample, J., & Warland, R. (1973). Attitude and prediction of behavior. *Social Forces*, 51(3), 292–304.
- Sanbonmatsu, D., & Kardes, F. (1988). The effects of physiological arousal on information processing and persuasion. *Journal of Consumer Research*, 15(3), 379–385.
- Schmidt, I. (2015). *Consumer Social Responsibility: Gemeinsame Verantwortung für nachhaltiges Konsumieren und Produzieren*. Wiesbaden: Springer.
- Schmidt, J., & Spreng, R. (1996). A proposed model of external consumer information search. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(3), 246–256.
- Scholz, J., & Smith, A. N. (2016). Augmented reality: Designing immersive experiences that maximize consumer engagement. *Business Horizons*, 59(2), 149–161.
- Schüller, A. (2012). Mixed Reality: Wie Sie Offline und Online verknüpfen, [absatzwirtschaft.de](http://www.absatzwirtschaft-biznet.de/alle-beitraege/gastbeitraege/artikel/detail/wie-sie-offline-und-online-verkuepfen.html). Zugegriffen: 11. Jan. 2014.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content of and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (S. 1–65). San Diego.
- Schwarz, N. (1984). When reactance effects persist despite restoration of freedom: Investigations of time delay and vicarious control. *European Journal of Social Psychology*, 14, 405–419.
- Schwarz, N. (1990). Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states. In R. Sorrentino & E. Higgins (Hrsg.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (Bd. 2, 527–561). New York.
- Schwarz, N., & Clore, G. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 513–523.
- Schwarz, N., & Clore, G. (1988). How do i feel about it? The informative function of affective states. In F. Fiedler & J. Forgas (Hrsg.), *Affect, cognition & social behavior* (S. 44–62). Toronto.
- Semin, G., & Strack, F. (1980). The plausibility of the implausible: A critique of Snyder and Swann (1978). *European Journal of Social Psychology*, 10, 379–388.
- Servan-Schreiber, D., & Perlstein, W. M. (1998). Selective limbic activation and its relevance to emotional disorders. *Cognition and Emotion*, 12(3), 331–352.
- Shackman, A. J., & Fox, A. S. (2016). Contributions of the central extended amygdala to fear and anxiety. *Journal of Neuroscience*, 36(31), 8050–8063.
- Sheppard, B., Hartwick, J., & Warshaw, P. (1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of Consumer Research*, 3, 325–342.
- Sherif, M., & Hovland, C. (1961). *Social judgement*. New Haven.
- Shimp, T., Stuart, T., & Engle, R. (1991). A program of classical conditioning experiments testing variations in the conditioned stimulus and context. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 1–12.
- Shiv, B., & Nowlis, S. (2004). The effect of distractions while tasting a food sample: The interplay of informational and affective components in subsequent choice. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 599–608.
- Shocker, A., & Srinivasan, V. (1974). A consumer-based methodology for the identification of new product ideas. *Management Science*, 20(6), 921–937.
- Shocker, A., & Srinivasan, V. (1979). Multiattribute approaches for product concept evaluation and generation: A critical review. *Journal of Marketing Research*, 16(2), 159–180.
- Silk, A., & Urban, G. (1978). Pre-Test market evaluation of new packaged goods: A model and measurement methodology. *Journal of Marketing Research*, 15(2), 171–191.
- Simonson, I., & Tversky, A. (1992). Choice in context: Tradeoff contrast and extremeness aversion. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 281–295.

- SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH (2017). https://www.sinus-institut.de/fileadmin/user_data/sinus-institut/Dokumente/downloadcenter/Sinus_Milieus/2017-01-01_Informationen_zu_den_Sinus-Milieus.pdf. Zugriffen: 20. Jan. 2020.
- Skinner, B. (1966). *The behavior of organism*. New York.
- Skinner, B. (1973). *Wissenschaft und menschliches Verhalten*. München.
- Skinner, B. (1974). *Die Funktion der Verstärkung in der Verhaltenswissenschaft*. München.
- Smith, M., & Carsky, M. (1996). Grocery shopping behavior: A comparison of involved and unininvolved consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 3(2), 73–80.
- Smith, R., & Swinyard, W. (1983). Attitude-behavior consistencies: The impact of product trial versus advertising. *Journal of Marketing Research*, 20(3), 257–267.
- Snyder, M., & Swann, W. B. (1978). Hypothesis-testing process in social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(11), 1202–1212.
- Sokolowski, K. (2008). Emotion. In J. Müsseler & W. Prinz (Hrsg.), *Allgemeine Psychologie* (S. 295–333). Berlin.
- Solomon, M. (2016). *Consumer behavior* (12. Aufl.). Upper Saddle River.
- Solomon, M., Bamossy, G., & Askegaard, S. (2001). *Konsumentenverhalten. Der europäische Markt*. München.
- Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., & Kozlenkova, I. V. (2019). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 369–393.
- Sternthal, B., Phillips, L., & Dholakia, R. (1978). The persuasive effect of source credibility: A situational analysis. *Public Opinion Quarterly*, 42(3), 285–314.
- Stigler, G. (1961). The economics of information. *Journal of Political Economy*, 63(3), 213–225.
- Stilley, K. M., Inman, J. J., & Wakefield, K. L. (2010a). Planning to make unplanned purchases? The role of in-store slack in budget deviation. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 264–278.
- Stilley, K. M., Inman, J. J., & Wakefield, K. L. (2010b). Spending of the fly: Mental budgets. *Journal of Marketing*, 74(3), 34–47.
- Strack, F., & Deutsch, R. (2002). Urteilsheuristiken. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie: Bd. 3. Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien* (S. 352–384).
- Strack, F., & Mussweiler, T. (1997). Explaining the enigmatic anchoring effect: Mechanisms of selective accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 437–446.
- Sujan, M. (1985). Consumer knowledge: Effects on evaluation strategies mediating consumer judgements. *Journal of Consumer Research*, 12(1), 31–46.
- Sweldens, S., van Osselaer, S. J., & Janiszewski, C. (2010). Evaluative conditioning procedures and the resilience of conditioned brand attitudes. *Journal of Consumer Research*, 37(3), 473–489.
- Szallies, R. (1991). *Wertewandel und Konsum: Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing*. Landsberg am Lech.
- Szymanski, D., & Henard, D. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16–35.
- Thaler, R. (1985). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 4(3), 199–214.
- Teasdale, J., & Russell, M. (1983). Differential effects of induced mood on the recall of positive, negative and neutral words. *British Journal of Clinical Psychology*, 22(3), 163–171.
- Tom, G., Barnett, T., Lew, W., & Selmants, J. (1987). Cueing the consumer: The role of salient cues in consumer perception. *Journal of Consumer Marketing*, 4(2), 23–27.
- Triandis, H. (1971). *Attitudes and attitude change*. New York.
- Trommsdorff, V. (2011). *Konsumentenverhalten* (8. Aufl.). Stuttgart.
- Trommsdorff, V., Bookhagen, A., & Hess, C. (2008). Produktpositionierung. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 887–907). Wiesbaden.

- Trope, Y., & Liberman, A. (1996). Social hypothesis testing: Cognitive and motivational factors. In E. Higgins & A. Kruglanski (Hrsg.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (S. 239–270). New York.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review*, 110(3), 403–421.
- Tsai, C. I., & McGill, A. L. (2011). No pain, no gain? How fluency and construal level affect consumer confidence. *Journal of Consumer Research*, 37(5), 807–821.
- Tsal, Y. (1984). A Mueller-Lyer illusion induced by selective attention. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 36, 319–333.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2015). *Social media marketing* (2. Aufl.). Los Angeles: Sage.
- Tversky, A. (1972). Elimination by aspects: A theory of choice. *Psychological Review*, 79(4), 281–299.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(30), 453–458.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. *Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1039–1061.
- Tversky, A., & Shafir, E. (1992). Choice under conflict: The dynamics of deferred decision. *Psychological Science*, 3(6), 358–361.
- Umweltbundesamt. (2017). Umweltbewusstsein und Umweltverhalten in Deutschland 2016. Vertiefungsstudie: Sozial-ökologischer Wandel – Anschlussfähigkeit und Engagement-Potenziale. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/2018-10-08_texte_73-2018_umweltbewusstsein_2016_vertiefungsstudie.pdf. Zugegriffen: 20. Jan. 2020.
- Urban, G. (1975). Perceptor: A model for product positioning. *Management Science*, 21(8), 858–871.
- van Osselaer, S., & Janiszewski, C. (2001). Two ways of learning brand associations. *Journal of Consumer Research*, 28(2), 202–223.
- von Focht, T. (2013). Warum Customer Experience-Management im Mobile Commerce immer wichtiger wird, absatzwirtschaft.de. <http://www.absatzwirtschaft.de/content/warum-customer-experience-management-im-mobile-commerce-immer-wichtiger-wird;78901>. Zugegriffen: 11. Jan. 2014.
- von Nitzsch, R. (1998). Prospect Theory und Käuferverhalten. *Die Betriebswirtschaft*, 58(5), 622–634.
- Voss, G. B., Godfrey, A., & Seiders, K. (2010). How complementarity and substitution alter the customer satisfaction-repurchase link. *Journal of Marketing*, 74(6), 111–127.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York.
- Waldmann, M. (2016). Kategorisierung und Wissenserwerb. In J. Müsseler & W. Prinz (Hrsg.), *Allgemeine Psychologie* (3. Aufl., S. 357–394). Berlin.
- Walsh, G., Gwinner, K., & Swanson, S. (2004). What makes Mavens tick? Exploring the motives of market Mavens' Initiation of information diffusion. *Journal of Consumer Marketing*, 21(2), 109–122.
- Wan, L., & Wyer, R., Jr. (2015). Consumer reactions to attractive service providers: Approach or avoid? *Journal Of Consumer Research*, 42(4), 578–595.
- Wegener, D., & Petty, R. (1996). Effects of mood on persuasion processes: Enhancing, reducing, and biasing scrutiny of attitude-relevant information. In L. Martin & A. Tesser (Hrsg.), *Striving and feeling: Interactions among goals, affect and self-regulation*. Mahwah.

- Weiber, R., & Adler, J. (1995a). Informationsökonomische Erkenntnisse für das Marketing bei Qualitätsunsicherheit der Konsumenten. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47(1), 43–65.
- Weiber, R., & Adler, J. (1995b). Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47(2), 99–123.
- Weiner, B. (2000). Attributional thoughts about consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 27(3), 382–387.
- Wells, W., & Tigert, D. (1971). Activities, interests and opinions. *Journal of Advertising Research*, 11(4), 27–34.
- Wertenbroch, K. (1998). Consumption self-control by rationing purchase quantities of virtue and vice. *Marketing Science*, 17(4), 317–337.
- Werth, L. (2004). *Psychologie für die Wirtschaft: Grundlagen und Anwendungen*. München.
- Werth, L., & Förster, J. (2007). Regulatorischer Fokus – Ein Überblick. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38(1), 33–42.
- White, K., MacDonnell, R., & Dahl, D. W. (2011). It's the mind-set that matters: The role of construal level and message framing in influencing consumer efficacy and conservation behaviors. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 472–485.
- Wiedel, F. (2019). Die Grenzen der Aufmerksamkeit: Mentale Überlastungen in einer mediatisierten Gesellschaft. In Der Mensch im digitalen Zeitalter (S. 49–85). Springer VS, Wiesbaden.
- Wiedmann, K.-P. (1984). Werte und Wertewandel – Begriffliche Grundlagen, Erklärungsskizzen und ausgewählte Tendenzen, Arbeitspapier M1 der Reihe Management Know-how. Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Mannheim.
- Wilson, T., Houston, C., Etling, K., & Brekke, N. (1996). A new look at anchoring effects: Basic anchoring and its antecedents. *Journal of Experimental Psychology*, 125(4), 387–402.
- Wiswede, G. (1985). Eine Lerntheorie des Konsumverhaltens. *Die Betriebswirtschaft*, 45, 544–557.
- Wiswede, G. (2012). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie* (5. Aufl.). Bern.
- Wyer, R., & Srolovic, T. (1989). *Memory and cognition in its social context*. Hillsdale.
- Ye, H., Rex Yuxing, D., & Sina, D. (2014). Decomposing the impact of advertising: Augmenting sales with online search data. *Journal of Marketing Research*, 51(3), 300–319.
- Yoon, Y., Sarial-Abi, G., & Gürhan-Canli, Z. (2012). Effect of regulatory focus on selective information processing. *Journal of Consumer Research*, 39(1), 93–110.
- Zajonc, R. (1998). Emotions. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Hrsg.), *The handbook of social psychology* (S. 591–632). Boston.
- Zeithaml, V. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. In J. Donnelly & W. George (Hrsg.), *Marketing of services* (S. 186–190). Chicago.
- Ziamou, P., & Veryzer, R. W. (2005). The influence of temporal distance on consumer preferences for technology-based innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 22(4), 336–346.
- Zimbardo, P., & Gerrig, R. (2018). *Psychologie* (21. Aufl.). München.
- Zhang, Y., & Buda, R. (1999). Moderating effects of need for cognition on responses to positively versus negatively framed advertising messages. *Journal of Advertising*, 28(2), 1–15.
- Zhao, G., & Pechmann, C. (2007). The impact of regulatory focus on adolescents' response to anti-smoking advertising campaigns. *Journal of Marketing Research*, 44(4), 671–687.
- Zhou, R., & Pham, M. T. (2004). Promotion and prevention across mental accounts: When financial products dictate consumers' investment goals. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 125–135.



Das Kaufverhalten organisationaler Kunden

3

Inhaltsverzeichnis

3.1	Phänomenbeschreibung	154
3.1.1	Die Akteure	156
3.1.2	Der Prozess	160
3.1.3	Die Kriterien	166
3.2	Theoretische Erklärungsansätze	170
3.2.1	Strukturmodelle	171
3.2.2	Interaktionsansätze	173
3.2.3	Der Geschäftsbeziehungsansatz	176
3.3	Zentrale Einflussgrößen	180
	Literatur	186

Lernziele

- Der Leser versteht, inwiefern sich das organisationale Kaufverhalten vom Kaufverhalten der Konsumenten unterscheidet.
- Der Leser weiß, was sich hinter dem Begriff des Buying Centers verbirgt und welche Akteure das organisationale Kaufverhalten prägen.
- Der Leser kann den organisationalen Kaufprozess in verschiedene Phasen unterteilen und kennt die Tätigkeiten, die organisationale Kunden typischerweise in den einzelnen Phasen durchführen.
- Der Leser kennt die gängigen Entscheidungskriterien, die organisationale Kunden bei ihrer Kaufentscheidung heranziehen.
- Der Leser kennt die wichtigsten theoretischen Erklärungsansätze des organisationalen Kaufverhaltens.

- Der Leser versteht die Bedeutung von Geschäftsbeziehungen im Kaufverhalten organisationaler Kunden.
- Der Leser kennt die zentralen Einflussgrößen des organisationalen Kaufverhaltens und weiß, wie diese den Kaufprozess beeinflussen.

Nicht nur Konsumenten, sondern auch Organisationen (z. B. Unternehmen und Behörden) treffen Kaufentscheidungen. So entscheiden Unternehmen über den Kauf von Rohstoffen, Produktionsmaterial, Produktkomponenten, Anlagen, Ersatzteilen oder Dienstleistungen. Die Kaufentscheidungen von Organisationen stehen im Mittelpunkt dieses Kapitels. Das Verständnis der Besonderheiten organisationaler Kaufentscheidungen ist insbesondere für das Business-to-Business-Marketing wichtig (vgl. Kap. 19).

3.1 Phänomenbeschreibung

Zunächst wollen wir auf die **allgemeinen Charakteristika des organisationalen Kaufverhaltens** eingehen. Hierzu zählen die folgenden Merkmale (vgl. Backhaus und Voeth 2004, 2010; Homburg und Schneider 2001; Kleinaltenkamp 2000):

- abgeleiteter Charakter der Nachfrage,
- Multipersonalität,
- hoher Formalisierungsgrad,
- hoher Individualisierungsgrad,
- besondere Bedeutung von Dienstleistungen,
- Multiorganisationalität,
- Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung sowie
- hoher Grad der Interaktion.

Der **abgeleitete Charakter der organisationalen Nachfrage** ergibt sich aus ihrer Abhängigkeit von der Nachfrage der Konsumenten. Wenn beispielsweise der Konsum von Orangensaft steigt, steigt auch der Bedarf an Verpackungsmaterial beim Safthersteller und somit der Absatz beim Hersteller des Verpackungsmaterials. Die Nachfrage eines organisationalen Kunden ist somit nicht originär, sondern derivativ: Sie leitet sich aus der Nachfrage der Kunden des organisationalen Kunden ab.

Eine organisationale Kaufentscheidung wird in der Regel von mehreren Akteuren getroffen. So können verschiedene Mitglieder der Organisation (wie z. B. Mitarbeiter der Einkaufsabteilung, Mitarbeiter aus der Produktion und Entscheidungsträger aus dem Management) am Kaufentscheidungsprozess beteiligt sein. Dieser Sachverhalt wird als **Multipersonalität** bezeichnet. Auf die verschiedenen Akteure und deren Rollen im Rahmen organisationaler Kaufentscheidungen gehen wir in Abschn. 3.1.1 ein.

Kaufentscheidungen in Organisationen weisen meist einen **hohen Formalisierungsgrad** auf. Hierunter versteht man das Ausmaß, zu dem Kaufentscheidungsprozesse durch schriftlich festgehaltene Verfahrensrichtlinien geregelt werden. Derartige Richtlinien schreiben z. B. vor, wie viele alternative Angebote verschiedener Anbieter eingeholt werden müssen, anhand welcher Kriterien Alternativangebote verglichen und bewertet werden sollen oder welche Akteure im Unternehmen die Zustimmung zu verschiedenen Kaufentscheidungen geben müssen.

Darüber hinaus ist der **hohe Individualisierungsgrad** ein charakteristisches Merkmal der organisationalen Nachfrage. Dieser resultiert aus der Tatsache, dass viele organisationale Kunden sehr spezifische Bedürfnisse aufweisen und daher nicht Standardprodukte, sondern Produkte nachfragen, die individuell auf die eigenen spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Ein weiteres Merkmal liegt in der **besonderen Bedeutung von Dienstleistungen**, die gerade bei komplexen Leistungen oder einem hohen Investitionsvolumen eine wichtige Rolle spielen. So muss beispielsweise bei der Weiterverarbeitung bestimmter Chemikalien auf technische Beratungsleistungen der Anwendungstechniker des Anbieters dieser Chemikalien zurückgegriffen werden. Im Maschinenbau fragt der Käufer einer Anlage beim Anbieter der Anlage oftmals auch Finanzierungsdienstleistungen (z. B. Kredite, Leasingmodelle) nach.

Ein weiteres charakteristisches Merkmal des organisationalen Kaufverhaltens ist die **Multiorganisationalität**. Dieser Begriff bezieht sich auf das typische Phänomen, dass zusätzlich zu der Anbieter- und der Nachfragerorganisation weitere Organisationen am Beschaffungsprozess beteiligt sind. Ein Industrieunternehmen kann z. B. ein Ingenieurbüro mit der technischen Planung einer neuen Anlage sowie der Erarbeitung von Vorschlägen für die Beschaffung beauftragen. Auch Banken (insbesondere die „Hausbank“) spielen bei Beschaffungsentscheidungen mit großer wirtschaftlicher Tragweite häufig eine gewisse Rolle.

Eine weitere Besonderheit des organisationalen Kaufverhaltens ist die **Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung**. Diese ergibt sich z. B. aus der Langlebigkeit der Produkte sowie der Bedeutung entsprechender Dienstleistungen – häufig über die gesamte Lebensdauer des Produktes hinweg. Darüber hinaus entstehen im Rahmen des organisationalen Beschaffungsverhaltens häufig Konstellationen, in denen ein- oder zweiseitige spezifische Investitionen in die Geschäftsbeziehung getätigt werden. Hiermit ist gemeint, dass der Anbieter und/oder der Kunde Investitionen tätigen, die speziell für die vorliegende Geschäftsbeziehung relevant sind und im Rahmen anderer Geschäftsbeziehungen kaum Nutzen liefern würden. Beispielhaft sei die Harmonisierung der Informationstechnologie an der Schnittstelle zwischen den beiden Unternehmen zur administrativen Vereinfachung der Beschaffungsprozesse genannt. Derartige spezifische Investitionen können nur in langfristig angelegten Geschäftsbeziehungen wirtschaftlich sinnvoll sein.

Schließlich ist noch der **hohe Grad der persönlichen Interaktion** zwischen Anbieter- und Nachfragerorganisation als Besonderheit des organisationalen Kaufverhaltens zu nennen. Bei der Vermarktung von Industriegütern entstehen in einem

interaktiven Prozess zwischen Anbieter und Nachfrager persönliche Kontakte, die eine wichtige Rolle für den Erfolg der Geschäftsbeziehung spielen. Es ist darauf hinzuweisen, dass diese persönliche Interaktion häufig nicht nur zwischen dem Vertrieb des Anbieters und dem Einkauf des Kunden stattfindet, sondern sich auch auf andere Funktionsbereiche (z. B. Logistikexperten aus beiden Unternehmen) erstrecken kann.

Zur weiteren Beschreibung organisationaler Kaufentscheidungen lassen sich drei zentrale Parameter unterscheiden:

- die Akteure (wer entscheidet?),
- der Prozess (wie läuft die Entscheidung ab?) und
- die Kriterien (wovon hängt die Entscheidung ab?).

3.1.1 Die Akteure

Während Konsumenten ihre Kaufentscheidungen in der Regel individuell fällen, sind in Organisationen häufig mehrere Personen (Akteure) in den Kaufentscheidungsprozess involviert. Im Hinblick auf den multipersonalen Charakter organisationaler Kaufprozesse wurde der Begriff des **Buying Centers** geprägt (vgl. Johnston und Bonoma 1981; Lilien und Wong 1984; Spekman und Stern 1979; Webster und Wind 1972).

► **Buying Center** Unter einem Buying Center versteht man den gedanklichen Zusammenschluss der an einer bestimmten organisationalen Kaufentscheidung beteiligten Personen bzw. Gruppen.

Ein Buying Center ist in der Regel nicht als eigenständige Abteilung im Unternehmen organisatorisch verankert. Die Mitglieder des Buying Centers interagieren während des Entscheidungsprozesses miteinander und tragen gemeinsam das Risiko der Kaufentscheidung.

Die verschiedenen Mitglieder des Buying Centers nehmen in Bezug auf den Kaufprozess unterschiedliche **Rollen** ein, die sich z. B. hinsichtlich der Entscheidungsmacht bzw. der Einflussnahme auf die Kaufentscheidung unterscheiden (vgl. Webster und Wind 1972). Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass Rollen im Kaufprozess und nicht etwa Personen betrachtet werden. So kann eine Person im Kaufprozess Träger mehrerer Rollen sein, und mehrere Personen können die gleiche Rolle einnehmen. Einige dieser Rollen werden oftmals über einen relativ langen Zeitraum (sogar über mehrere Jahre hinweg) von den gleichen Personen wahrgenommen. Beim Kauf hoch standardisierter Produkte oder bei wiederholten Wiederkäufen (vgl. Abschn. 3.3) kann das Buying Center auch nur aus einer einzelnen Person bestehen.

In einem Buying Center können in der Regel die folgenden zentralen Rollen beobachtet werden:

- Der **Initiator** (initiator) stellt den Beschaffungsbedarf fest und löst den Kaufentscheidungsprozess aus (vgl. Bonoma 1982). Beispielsweise können Initiatoren auf Basis einer gestiegenen Endkundennachfrage oder als Folge technologischer Innovationen die Entscheidung über den Kauf bestimmter Produkte veranlassen.
- Der **Informationsselektierer** (gatekeeper) nimmt durch eine bewusste Selektion der Informationen eine Vorstrukturierung der Kaufentscheidung sowie eine Alternativenreduktion vor. Er entscheidet, ob bestimmte Informationen organisationsintern weiter geleitet werden oder nicht. Sein Einfluss ist somit zwar eher indirekt, jedoch von maßgeblicher Wirkung auf die Entscheidungsfindung.
- Im Bereich des **Benutzers** (user) wird das zu beschaffende Produkt verwendet. Durch den Umgang mit dem zu kaufenden Produkt bzw. der Produktart verfügt der Benutzer über spezifisches Nutzerwissen und Erfahrungswerte. Seine Präferenzen sind daher in der Regel von großer Bedeutung für die Kaufentscheidung.
- Der **Beeinflusser** (influencer) ist meist ein Meinungsführer, der als Fachmann über besondere Informationen verfügt. Die Beteiligung des Beeinflusser am Kaufprozess besteht in der Vermittlung kaufrelevanter Informationen. Beispielsweise definiert der Beeinflusser Anforderungskriterien (z. B. technische Spezifikationen) für das zu beschaffende Produkt.
- Der **Entscheider** (decider) besitzt aufgrund seiner hierarchischen Position Entscheidungsbefugnis. Er trifft letztlich die Kaufentscheidung. Der monetäre Umfang des Kaufobjekts ist dabei oft ausschlaggebend dafür, auf welcher Hierarchieebene die Kaufentscheidung gefällt wird.
- Der **Einkäufer** (buyer) besitzt die formale Befugnis für die Vorbereitung und den Abschluss von Kaufverträgen. Zentrale Aufgabe des Einkäufers ist es, bei Beschaffungsverhandlungen sowohl kaufmännische als auch juristische Aspekte zum Vorteil der beschaffenden Organisation zu berücksichtigen. In vielen Organisationen gehören Einkäufer einer Beschaffungs- oder Einkaufsabteilung an.

Darüber hinaus können die Akteure des Buying Centers auch danach unterschieden werden, ob sie die Beschaffung eines bestimmten Produktes eher unterstützen oder eher ablehnen (vgl. Backhaus und Voeth 2010; Witte 1976):

- **Promotoren** fördern und unterstützen den Kauf eines bestimmten Produktes aktiv. Sie treiben den Kaufprozess voran.
- **Opponenten** behindern und verlangsamen den Kaufprozess für ein bestimmtes Produkt. Sie sind gegen das Zustandekommen des Kaufs dieses Produktes.

Promotoren und Opponenten können auf Basis der Ursachen ihres Einflusses sowie ihrer Aufgaben im Buying Center noch weiter unterteilt werden (vgl. Walter 1998):

- **Machtpromotoren bzw. -opponenten** verfügen über Einfluss im Buying Center aufgrund ihrer hierarchischen Position in der Organisation.

- **Fachpromotoren bzw. -opponenten** sind einflussreich aufgrund ihrer Expertise.
- **Prozesspromotoren** haben Einfluss als Folge ihrer formellen und informellen Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen. Sie unterstützen den Kaufprozess, indem sie organisatorische oder administrative Barrieren überwinden und Verbindungen zwischen Macht- und Fachpromotoren herstellen.

Die Identifikation der verschiedenen Akteure eines Buying Centers und die Ableitung von Marketingmaßnahmen stellen zentrale Herausforderungen für das Business-to-Business-Marketing dar (vgl. Kap. 19 und zur Analyse des Buying Centers Büschken 1994; Fließ 2000; Oberstebrink 2014; Voeth 2004). Insbesondere für die Gestaltung der Vertriebspolitik (vgl. Kap. 14) ist die Kenntnis der Rollenstruktur eines Buying Centers wichtig. Allgemein besteht in diesem Zusammenhang ein zentraler Ansatzpunkt für den Anbieter darin, den unterschiedlichen Bedürfnissen der verschiedenen Akteure im Buying Center gerecht zu werden. So identifiziert ein geschulter Vertriebsmitarbeiter die individuellen Informationsbedürfnisse der einzelnen Akteure eines Buying Centers und passt seine Kommunikation und Verkaufstechnik möglichst individuell an diese an (vgl. **Adaptive Selling**, Spiro und Weitz 1990). Geht es beispielsweise um den Verkauf eines innovativen Sensorsystems im Anlagenbau, sind unterschiedliche Informationsbedürfnisse der einzelnen Akteure im Buying Center zu erwarten. So empfiehlt es sich im Gespräch mit den Anlagetechnikern (Anwender), technische Details in den Vordergrund zu stellen, während im Gespräch mit dem Geschäftsführer (Entscheider) finanzielle Aspekte, wie etwa der zu erwartende Return on Investment (ROI) im Fokus stehen sollten. Informationen zu Finanzierungsmodellen sollten wiederum frühzeitig an Mitarbeiter des Einkaufs herangetragen werden. Weiterhin stehen die Förderung von Promotoren (z. B. durch Entwicklung einer gemeinsamen Argumentationsstrategie) und die Umwandlung der negativen Einstellung von Opponenten in eine neutrale Position (z. B. durch Bereitstellung von detailliertem Informationsmaterial) im Mittelpunkt. In diesem Zusammenhang gilt es, mögliche Konflikte der Opponenten und Promotoren im Buying Center eines Nachfragers zu erkennen und zu lösen. Beispielsweise wäre es denkbar, dass Anwender und Beeinflusster das Produkt des Anbieters aufgrund seiner hohen Qualität präferieren (Promotoren), Einkäufer und Entscheider einen Kauf jedoch aufgrund eines zu hohen Anschaffungspreises ablehnen (Opponenten). Hier könnte ein Anbieter entweder preisliche Zugeständnisse machen oder versuchen, die Opponenten von der langfristigen Wirtschaftlichkeit des Produkts zu überzeugen (z. B. durch Kommunikation der höheren Zuverlässigkeit, der höheren Nutzungsdauer oder des überdurchschnittlichen Wiederverkaufswertes).

Für ein umfassendes Verständnis des organisationalen Kaufverhaltens müssen neben den verschiedenen Rollen im Buying Center auch die **Beziehungen und Interaktionen zwischen den Akteuren (Vernetzung)** im Buying Center analysiert werden. Diese Beziehungen können zunächst einmal danach unterschieden werden, ob sie eher beruflicher oder eher privater Natur sind. Darüber hinaus können die Beziehungsstrukturen und Interaktionen im Buying Center anhand eines Beziehungsnetzwerkes (Buying

Network) dargestellt werden (vgl. Bristor 1993). Ein Beispiel für ein solches Buying Network ist in Abb. 3.1 dargestellt. Hier werden die Beziehungen bzw. Interaktionen zwischen den Akteuren des Buying Centers durch Verbindungsstriche dargestellt.

Ein derartiges Buying Network kann dann im Hinblick auf die folgenden Merkmale analysiert werden (vgl. Johnston und Bonoma 1981):

- vertikale Beteiligung (Anzahl der im Buying Center vertretenen Hierarchieebenen),
- laterale Beteiligung (Anzahl der beteiligten Abteilungen und Bereiche),
- Umfang des Buying Centers (Anzahl der beteiligten Personen),
- Vernetzung (Dichte der Beziehungen zwischen den Personen im Buying Center) sowie
- Zentralität bestimmter Personen (Ausmaß, in dem einzelne Mitglieder des Buying Centers in Kommunikationsbeziehungen mit anderen Mitgliedern des Buying Centers stehen).

So weist das Buying Network in Abb. 3.1 mit drei Hierarchiestufen (Vorstand, Leiter, Mitarbeiter) eine relativ hohe vertikale Beteiligung auf. Auch die laterale Beteiligung ist mit vier Bereichen (Controlling, Einkauf, Produktion und Marketing) recht hoch ausgeprägt. Der Umfang (zehn beteiligte Akteure) ist ebenfalls recht hoch. Zur Beurteilung der Vernetzung kann man sich zunächst klar machen, dass bei zehn Akteuren maximal $45 (p \times (p-1)/2)$ kommunikative Beziehungen existieren können. Tatsächlich liegen hier 14 kommunikative Beziehungen vor, sodass die Vernetzung als eher niedrig einzustufen ist. Die höchste Zentralität weist der Leiter Einkauf auf (sechs Verbindungen), die niedrigste die drei Mitarbeiter in den Bereichen Controlling, Einkauf und Marketing (jeweils nur eine Verbindung). Wichtig ist, dass an dieser Stelle nicht nur formale (begründet in der hierarchischen Stellung), sondern auch informale Informationswege (unabhängig von der hierarchischen Stellung) berücksichtigt werden.

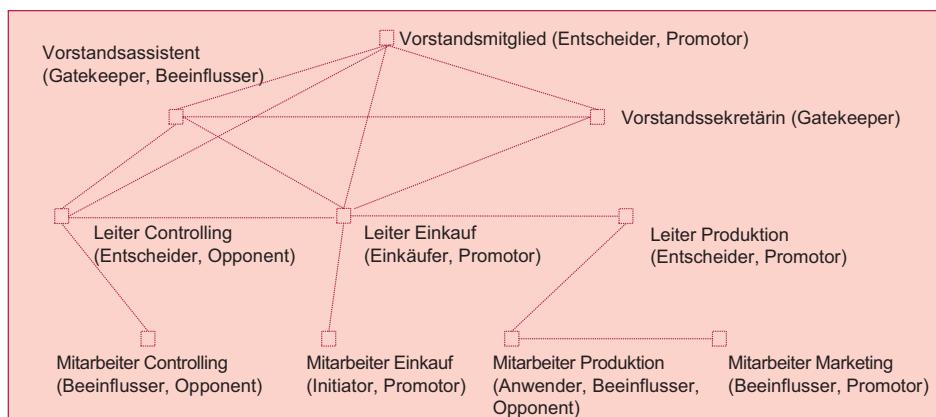


Abb. 3.1 Beispielhafte grafische Veranschaulichung eines Buying Networks

3.1.2 Der Prozess

Nach der Darstellung der Akteure des organisationalen Kaufverhaltens soll nun der organisationale Kaufprozess erläutert werden. Grundsätzlich ist festzustellen, dass der organisationale Kaufprozess in der Regel rationaler, systematischer und formeller abläuft als der Kaufprozess eines Konsumenten (vgl. Kap. 2). Impulsive Kaufentscheidungen (vgl. Abschn. 2.3.1.2) wird man bei organisationalen Kunden sehr selten antreffen. Auch erstreckt sich der organisationale Kaufprozess über einen längeren Zeitraum.

Zur Veranschaulichung des organisationalen Kaufprozesses ist es hilfreich, diesen in Prozessphasen einzuteilen (vgl. Abb. 3.2 sowie für verschiedene Phasenmodelle Backhaus und Voeth 2010). Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass der in Abb. 3.2 dargestellte Kaufprozess idealtypischer Art ist: In der Unternehmenspraxis kann die Reihenfolge der Phasen variieren. Auch kann es zwischen den Phasen zu Überlappungen und Rückkopplungen kommen. Einzelne Phasen können übersprungen oder mit anderen verschmolzen werden.

Die Phase der **Bedarfserkennung** stellt den Ausgangspunkt des organisationalen Kaufprozesses dar. In dieser Phase wird festgestellt, dass grundsätzlich ein Bedarf vorhanden ist. So kann ein Produktionsleiter den Bedarf für eine neue, wettbewerbsfähige Produktionsanlage feststellen oder ein Vorstand einen Bedarf an strategischer Unternehmensberatung erkennen. Der Anbieter kann die Erkennung des Bedarfs bei organisationalen Kunden durch Kommunikationsmaßnahmen fördern.

Nach der grundsätzlichen Bedarfserkennung folgen spezifischere Überlegungen zum Produkt im Rahmen der **Festlegung von Produkteigenschaften**. Im Mittelpunkt steht hier die Frage, welche Merkmale das zu beschaffende Produkt aufweisen soll. Bei der Beantwortung dieser Frage spielen diejenigen Akteure des Buying Centers eine prominente Rolle, die über bedarfsspezifisches Fachwissen verfügen (also z. B. Beeinflusster oder Anwender). Neben diesem Fachwissen werden hier Produktinformationen der Anbieter sowie neutrale Informationsquellen (wie z. B. Expertenaussagen, Berater, etc.) berücksichtigt. Die geforderten Produkteigenschaften können in einem so genannten Lastenheft festgehalten werden. Noch spezifischer ist ein Pflichtenkatalog,

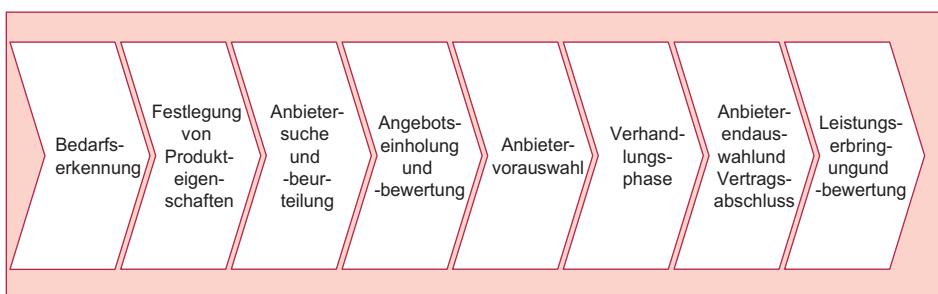


Abb. 3.2 Phasen des organisationalen Kaufprozesses

der genaue Spezifikationen zu gewünschten Produktparametern (wie z. B. qualitative Mindeststandards oder Preislimits) zusammenfasst. Der Anbieter kann versuchen, auf die Festlegung von Produkteigenschaften durch den Kunden Einfluss zu nehmen. Beispielsweise kann er dem Kunden eine Unterstützung bei der Erstellung von Lastenheft und Pflichtenkatalog anbieten und hierbei Produkteigenschaften betonen, bei denen das eigene Produkt im Wettbewerbsvergleich besonders gut abschneidet.

Ziel der **Suche und Beurteilung von Anbietern** ist die Identifikation infrage kommender Lieferanten. Dabei können bereits früher in Anspruch genommene (so genannte In Supplier) oder völlig neue Anbieter (sogenannte Out Supplier) betrachtet werden. Bei der Beurteilung der verschiedenen Anbieter spielen neben der Erfüllung von Lastenheft und Pflichtenkatalog durch die Anbieter insbesondere die bisherigen Erfahrungen des Kunden mit dem Anbieter sowie die allgemeine Reputation des Anbieters eine Rolle. Diese Reputation kann der Anbieter beeinflussen, indem er beispielsweise auf Referenzprojekte und renommierte Referenzkunden verweist.

Nach der Identifikation infrage kommender Anbieter werden in einem nächsten Schritt von diesen Anbietern **Angebote eingeholt und bewertet**. Aus Anbietersicht ist allgemein zu beachten, dass die Vorteile des eigenen Angebotes prägnant herausgestellt werden sollten, um eine positive Bewertung durch den Nachfrager zu fördern. Zu beachten ist auch, dass die Erstellung eines Angebotes für den Anbieter mit signifikanten Kosten verbunden sein kann, die meistens nicht vom Kunden getragen werden. Beispielsweise wird von Werbeagenturen oftmals erwartet, dass sie in Vorleistung treten und zusammen mit einem Angebot bereits auf eigene Kosten ein erstes Kreativkonzept präsentieren. Außerdem ist zu beachten, dass Nachfrager manchmal Angebote von Out Suppliers lediglich einholen, um die Verhandlungsposition gegenüber den In Suppliers zu verbessern.

Die nächste Phase stellt die **Anbietervorauswahl** dar. In der Regel erfolgt hierbei eine Auswahl einer kleinen Zahl von Anbietern, mit denen dann Verhandlungen aufgenommen werden. Die Liste der in die engere Auswahl einbezogenen Anbieter enthält häufig bereits eine Präferenzrangfolge. Im Rahmen der Anbietervorauswahl kommen nur solche Anbieter zum Zuge, die alle Mindestvoraussetzungen (man spricht auch von Order Qualifiers) des Nachfragers erfüllen.

In der anschließenden **Verhandlungsphase** werden Art und Güte des Produkts, der Preis, die Ergänzungsleistungen sowie die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen mit denjenigen Lieferanten verhandelt, die in die engere Auswahl genommen wurden (vgl. zu dieser Phase des Kaufprozesses Voeth und Herbst 2011). Zentrale Akteure aufseiten des Kunden sind die Buying Center Mitglieder, die Entscheider- und Einkäuferrollen einnehmen.

Die Verhandlungsphase mündet in die Phase der **Anbieterendauswahl** mit anschließendem **Vertragsabschluss**: Mit dem Anbieter, der auf Basis der Verhandlungsphase präferiert wird, legt der Kunde die getroffenen Vereinbarungen vertraglich nieder.

In der Phase der **Leistungserbringung und -bewertung** wird das Produkt mit den vereinbarten Eigenschaften vom Anbieter geliefert und die Anbieterleistung vom Kunden

bewertet. Ziel ist neben der Kontrolle der Leistungen des Anbieters das Gewinnen von Erkenntnissen für zukünftige Kaufentscheidungen. Die Leistungserbringung kann dadurch beeinträchtigt werden, dass auf Anbieter- und Kundenseite Akteure tätig sind, die nicht am Kauf- und Entscheidungsprozess beteiligt waren (z. B. der technische Service eines Anbieters). Die Einkaufsabteilung des Kunden wird in der Regel nur noch in Ausnahmefällen (z. B. Wahrung von Gewährleistungsansprüchen gegenüber dem Anbieter) im Vordergrund stehen. Liegen die wahrgenommenen Anbieterleistungen unter den Erwartungen bzw. unter den vertraglich vereinbarten Bedingungen, kann der Kunde in-

Nachverhandlungen mit dem Anbieter treten (vgl. zu entsprechenden Reaktionen von Kunden auf mangelnde Leistungen der Anbieter auch Insert 3.1).

In der Literatur finden sich zahlreiche weitere Prozessmodelle zur Beschreibung der organisationalen Kaufentscheidung, die jedoch größtenteils nur Varianten des Ansatzes aus Abb. 3.2 darstellen (vgl. für einen Überblick Backhaus und Voeth 2010). Erwähnung verdient das **Prozessmodell von Choffray und Lilien (1978)**. Dieses Modell geht in zweierlei Hinsicht über die Identifikation einzelner Phasen hinaus: Erstens wird hier thematisiert, dass der Prozess der organisationalen Kaufentscheidung von den Gegebenheiten im Buying Center (Aufgabenverteilung, verwendete Informationsquellen und Vernetzung) beeinflusst wird. Zweitens unterscheidet dieses Modell explizit zwischen individueller und organisationaler Präferenzbildung.

[...] Wie alle Discounter, nur konsequenter und unaufgeregter, handelt sich Aldi Schritt für Schritt in Sachen Produktqualität auf das Niveau der Supermärkte. Und überlässt selbst im Detail nichts dem Zufall. [...] Um seinen enormen Bedarf an Produkten ohne großen Markennamen zu decken, hält sich der Discounter Hunderte weitgehend unbekannter, aber florierender Unternehmen [...]. Eine Art Subkultur der Konsumgüterindustrie, in der allerdings rauhe Sitten herrschen. „Wir sind telefonisch von Aldi Süd informiert worden und haben kurze Zeit später eine Stellungnahme bekommen“, berichtet der Manager einer süddeutschen Molkerei-

gruppe, der aber unbedingt anonym bleiben möchte. „Um es kurz zu machen: Wir sind sofort ausgelistet worden.“ Was war passiert? „Stiftung Warentest“, November-Ausgabe 2007: „Die Aldi-Vollmilch Milfina enthält wesentlich weniger Fett als die gesetzlich vorgeschriebenen 3,5 Prozent, sensorisch leicht fehlerhaft. Gesamurteil: mangelhaft.“ [...] „Wir haben noch eine kurze Übergangsphase gewährt bekommen, weil Aldi sich einen neuen Lieferanten suchen musste“, sagt der Molkereimanager. Insgesamt vier Aldi-Lager habe die Molkerei beliefert, der wirtschaftliche Schaden liege im zweistelligen Millionen-Liter-Bereich.

Insert 3.1 Beispiel für die Reaktionen von Kunden auf mangelnde Leistungen der Anbieter (vgl. Brück et al. 2008)

In Zeiten der **Digitalisierung** stehen organisationalen Kunden ferner eine Vielzahl an Kanälen zur Verfügung, um Informationen zu sammeln, auszutauschen und Geschäftsprozesse abzuwickeln. Ein häufiger Wechsel zwischen verschiedenen Verkaufskanälen (**channel hopping**, z. B. Wechsel zwischen Außendienst und Webshop) in Abhängigkeit von der Phase des Kaufprozesses und der individuellen Informationsbedürfnisse des Kunden, stellt infolgedessen zunehmend die Norm und nicht die Ausnahme dar (Käuferle und Reinartz 2015).

Besonders in den frühen Phasen des Kaufprozesses nutzen organisationale Kunden dabei vermehrt neue Technologien und Online-Plattformen, etwa um sich über Produkte zu informieren oder relevante Anbieter zu vergleichen. So treffen organisationale Kunden häufig bereits einen wesentlichen Teil ihrer Kaufentscheidung, bevor sie den ersten persönlichen Kontakt zu einem Vertriebsmitarbeiter aufnehmen (Bain und Company 2015). In diesem Zusammenhang wächst die Bedeutung eines wettbewerbsfähigen Online-Auftritts (z. B. unternehmenseigene Webseite, Social-Media-Auftritt, Positionierung in Vergleichsportalen, Suchmaschinenoptimierung), während die Bedeutung von Messen und anderen Face-to-Face-Events sinkt (vgl. hierzu ausführlich Abschn. 13.4).

Durch die steigende Informations- und Preistransparenz im Internet wird die Suche nach (und der Vergleich von) Anbietern für den organisationalen Kunden zudem stark vereinfacht (vgl. auch Abschn. 12.3.1.7.1). Dies hat Auswirkungen auf die Breite und Tiefe der Informationssuche und die Zahl der berücksichtigten Anbieter (vgl. Mantrala und Albers 2012 sowie Abschn. 2.2.3.1). So holen organisationale Kunden in der Regel eine Vielzahl von Vergleichsangeboten ein, bevor sie sich für einen Anbieter entscheiden. Dies ist auch dann zunehmend der Fall, wenn bereits langfristige Geschäftsbeziehungen zu einem Anbieter bestehen. Die Folge ist ein steigender Wettbewerb zwischen den Anbietern.

Doch nicht nur in der Phase der Informationsbeschaffung, sondern auch in späteren Phasen des organisationalen Kaufprozesses gewinnen Online-Technologien an Bedeutung (vgl. Tab. 3.1 für eine exemplarische Darstellung von Online-Technologien, welche je nach Kaufprozessschritt genutzt werden können). So steigt auch der Anteil der Online-Beschaffungen im Geschäftskundenbereich rapide (Wittmann und Listl 2017). Während eine Vielzahl an Transaktionen im Privatkundenbereich schon lange über Online-Plattformen abgewickelt wird, stellen auch Unternehmen zunehmend fest, dass über elektronische Beschaffungsverfahren (häufig auch **E-procurement**) langfristig nicht nur bedeutsame Kosten- und Rationalisierungspotenziale entstehen (Effizienzsteigerungen), sondern auch die Zufriedenheit auf Kundenseite erhöht werden kann (Effektivitätssteigerung). Unternehmen können dabei auf vielfältige Möglichkeiten zur elektronischen Beschaffung zurückgreifen. Ein Beispiel sind so genannte Rückwärtssauktionen (**reverse auctions**). Dabei handelt es sich um eine Auktion, bei der Anbieterunternehmen für die Preise bieten, zu denen sie bereit sind, ihre Waren oder Dienstleistungen zu verkaufen. Der organisationale Kunde initiiert dabei die Auktion, indem er eine Anfrage nach einem gewünschten Produkt oder einer Dienstleistung stellt.

Tab. 3.1 Nutzungsbeispiele von Internetquellen und -technologien im Rahmen des organisationalen Kaufprozesses. (In Anlehnung an Mantrala und Albers 2012, S. 544 sowie Schultz et al. 2012)

Phasen des organisationalen Kaufprozesses	Nutzungsbeispiele von Internetquellen und -technologien
Bedarfserkennung	Homepage des Zulieferers, Chats, Blogs, Videoportale (YouTube), Social Media (Facebook, Twitter, LinkedIn, Xing)
Festlegung von Produkteigenschaften	B2B-Marktplätze/Portale, Online Communities
Anbietersuche und -beurteilung	Online-Only-Distributoren (Alibaba), B2B-Suchmaschinen (wlw.de), Online-Unternehmensverzeichnisse, Social Media (Facebook, Twitter, LinkedIn, Xing)
Angebotseinholung und -bewertung	Reverse Auctions, Online-Portale, Social Media (LinkedIn, Xing)
Anbietervorauswahl	Homepages des Zulieferers, Chats, Blogs, Kommunikationstechnologien (Skype, WebEx etc.), Social Media (Facebook, Twitter, LinkedIn, Xing)
Verhandlungsphase	Kommunikationstechnologien (Skype, WebEx etc.), Electronic Data Interchange
Anbieterendauswahl und Vertragsabschluss	E-Mail, Kommunikationstechnologien (Skype, WebEx etc.)
Leistungserbringung und -bewertung	B2B-Bewertungsportale, Social Media (LinkedIn, Xing), Online Communities, Online-Einkaufsprogramme

Anbieter können im Anschluss Angebote abgeben und versuchen, sich gegenseitig zu unterbieten. Ausgewählt wird schließlich derjenige Anbieter, der das günstigste Angebot liefert oder die Bedürfnisse des organisationalen Kunden am besten befriedigen kann (vgl. auch ausführlich Abschn. 12.3.1.6).

In der Phase der Leistungserbringung stehen organisationalen Kunden zudem zunehmend moderne, webbasierte Einkaufsprogramme zur Verfügung, welche zu einer gesteigerten Transparenz von Bestell- und Liefervorgängen beitragen. So können mithilfe moderner webbasierter Einkaufsprogramme beispielsweise Bestellhistorien eingesehen und Lieferzeiten kontinuierlich überwacht werden. Neben einer gesteigerten Transparenz tragen die Programme ebenfalls zu einer Reduktion von Papierarbeit bei, die mit dem Kaufprozess assoziiert ist (z. B. durch die automatische Erstellung von Rechnungen oder die Bereitstellung von Genehmigungsworkflows). Das Einkaufspersonal wird demnach von einer Reihe administrativer Aufgaben entlastet.

Wie aus den genannten Beispielen deutlich wird, nähert sich der Handel im Geschäftskundenbereich (B2B-Handel) immer stärker an jenen im Privatkundenbereich

(B2C-Handel) an, insbesondere was die Vermarktung der Produkte (z. B. Bewerbung über Social Media) und die Möglichkeiten des Verkaufsabschlusses (E-procurement) angeht. Die Angleichung des gewerblichen Online-Handels an den aus dem Privatkundenbereich bekannten **E-Commerce** wird auch als Konsumerisation bezeichnet (vgl. Heinemann 2019). Eine solche Annäherung lässt sich vor allem im Vertrieb von einfachen und hoch standardisierten Produkten beobachten (vgl. Abschn. 3.3 zum Einfluss der Komplexität der Kaufsituation auf das organisationale Kaufverhalten). Bei hoch komplexen oder stark individualisierten Produkten erfolgen Verkaufsabschlüsse hingegen weiterhin mehrheitlich über den direkten persönlichen Vertriebskontakt (vgl. Abschn. 14.4.2) und elektronische Beschaffungsverfahren spielen noch immer eine untergeordnete Rolle.

Zudem lässt sich zunehmend eine Angleichung der Erwartungen organisationaler Kunden an jene der Privatkunden beobachten. Demnach übertragen organisationale Kunden Erfahrungen bezüglich der Einfachheit, Flexibilität und Individualisierbarkeit von Kaufprozessen aus ihrem Privatleben auf den Geschäftsbereich. So sollen Informationen ähnlich schnell verfügbar (z. B. über eine gut strukturierte Unternehmenswebseite), Angebote individualisierbar (z. B. mithilfe eines Online-Angebotskalkulators), Anbieter jederzeit erreichbar (z. B. mithilfe von Telemarketing oder Chatsystemen und Chatbots) und Produkte ähnlich schnell verfügbar sein (z. B. durch Just-in-time-Lieferungen) wie im privaten Bereich. Um den sich verändernden Erwartungen und Bedürfnissen organisationaler Kunden gerecht zu werden, müssen Unternehmen zunehmend Marktplätze für Geschäftskunden aufbauen, die sich so einfach und flexibel bedienen und steuern lassen wie entsprechende Vorbilder im B2C-Bereich (siehe hierzu auch Insert 3.2). Dies erfordert in der Regel eine Neuorientierung der Anbieterunternehmen und die konsequente Arbeit an einer umfassenden Mehrkanalstrategie (**Multichannel Management**, vgl. hierzu Abschn. 18.2.1.4). Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen ist demnach die Integration der einzelnen Vertriebskanäle und die Vermittlung eines konsistenten Bildes der Leistungsfähigkeit des Unternehmens über alle Kanäle hinweg (Kabadayi et al. 2007).

Diese Entwicklungen haben jedoch nicht nur Implikationen für die Gestaltung des Vertriebssystems, sondern ebenfalls für die Rolle und das Anforderungsprofil von Vertriebsmitarbeitern (siehe hierzu auch Abschn. 14.4.2). So sind organisationale Kunden immer besser informiert und wählen insbesondere bei einfachen, wenig erklärbedsüftigen Produkten oder Wiederkäufen häufig den Weg der Selbstberatung (siehe hierzu auch Abschn. 3.3). Entscheiden sich organisationale Kunden für den persönlichen direkten Vertriebskontakt (z. B. bei komplexen Kaufentscheidungen, Problemen oder Rückfragen), lassen sich steigende Erwartungen der Kunden an die Beratungs- und Problemlösekompetenz des Vertriebsmitarbeiters beobachten (vgl. Hartmann et al. 2018; Jones et al. 2013). So soll der Vertriebsmitarbeiter einen konkreten Mehrwert bieten, indem er den organisationalen Kunden im gesamten Kaufprozess umfassend berät und Informationen mit ihm teilt, die online nicht frei zugänglich sind. Vertriebsmitarbeiter fungieren im Zuge dessen zunehmend als Wissensvermittler, deren Aufgabe darin

Der Online-Shop von Würth, einem Großhändler für Montage- und Befestigungsmaterial, macht vor, wie es geht. Neben dem Online-Shop und der dazugehörigen mobilen App betreibt Würth in Deutschland im Moment etwas mehr als 500 Ladengeschäfte sowie mehrere 24-Stunden-Shops, die außerhalb der regulären Öffnungszeiten ohne Personal auskommen. In Kombination bieten sie Handwerkern flexible Einkaufsmöglichkeiten. Würth setzt damit auf ein flexibles Fulfillment und ein Netz von automatisierten 24-Stunden-Shops, um Handwerker rund um die Uhr mit Nachschub zu versorgen. Der B2B-Shop, der auf der Software von Intershop basiert, hat zudem viele Features, um gewerblichen Kunden den Alltag zu erleichtern. Dazu gehören zum Beispiel ein individuell anpassbares Kunden-Dashboard

mit den jeweiligen Preisen, eine Benutzerverwaltung mit Rechte- und Rollenkonzept, Genehmigungsworkflows sowie Budget- und Kostenstellenverwaltung. Ein ehemaliger Geschäftsführer der zum Unternehmen gehörenden Online-Beschaffungsplattform WUCATO sieht den Erfolg des B2B-Shops in der klaren Anlehnung am B2C E-Commerce bezüglich Funktionalität und Nutzerfreundlichkeit: „Ziel ist es, unseren Kunden einen neuen digitalen Vertriebskanal zur Verfügung zu stellen, in dem sie ihre Beschaffungsvorgänge effizient durchführen und verwalten können. Dabei war es von besonderer Wichtigkeit, einen Marktplatz für Geschäftskunden aufzubauen, der sich so einfach bedienen lässt wie ein Online-Shop aus dem privaten Bereich“.

Insert 3.2 Beispiel für eine Online-Beschaffungsplattform im Geschäftskundenbereich. (In Anlehnung an Edel 2019 sowie Deutscher 2016)

besteht, Kundenbedürfnisse und zukünftige Probleme im Kaufprozess zu antizipieren und diese durch den Transfer ihres umfassenden Wissens über Kunden, Produkte und Märkte zu lösen (vgl. Verbeke et al. 2011). In diesem Zusammenhang wurde der Begriff des buyer enablement geprägt. **Buyer enablement** meint dabei die Bereitstellung jeglicher Informationen durch den Vertriebsmitarbeiter, die eine effektive und effiziente Abwicklung von Kaufverträgen unterstützt (Gartner 2018).

3.1.3 Die Kriterien

Wir widmen uns nun der Frage, anhand welcher Kriterien organisationale Kaufentscheidungen getroffen, d. h. Anbieter ausgewählt werden. Neben Basisanforderungen wie Konformität mit gesetzlichen, branchenspezifischen oder umweltschutzbezogenen Standards sind insbesondere die folgenden Entscheidungskriterien für das organisationale Kaufverhalten relevant (vgl. hierzu auch Homburg und Kuester 2001; Koppelman 2004; Möller und Laaksonen 1986):

- Qualität,
- Kosten,
- Lieferbedingungen und
- Relationalität.

Von zentraler Bedeutung ist in aller Regel die **Qualität** eines Angebotes. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass sich der Qualitätsbegriff entsprechend unserem generischen Produktbegriff (vgl. Abschn. 11.1) auf alle Bestandteile eines Leistungsangebotes (physische Produkte und Dienstleistungen) bezieht. Der komplexe Begriff Qualität lässt sich in mehrere Facetten zerlegen, deren Relevanz allerdings vom jeweils betrachteten Produkt abhängt (vgl. Garvin 1988):

- Funktionalität/Leistung (z. B. die Ausbringungsmenge einer Maschine oder die Schnelligkeit des technischen Services),
- Zuverlässigkeit (z. B. die Fehleranfälligkeit einer Maschine),
- Haltbarkeit (z. B. die Lebensdauer einer Maschine),
- Servicefreundlichkeit (z. B. die Einfachheit der Wartung einer Maschine) und
- Design (z. B. äußere Anmutung einer Maschine).

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass auch für organisationale Kunden die Qualität eines Angebotes oft nur schwer vor dem Kauf zu bewerten ist. Mit dieser Bewertungsproblematik haben wir uns in Abschn. 2.2.2.1 im Zusammenhang mit der Informationsökonomie beschäftigt: Je stärker das Beschaffungsobjekt Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften aufweist, desto stärker werden Faktoren mit Signalwirkung (Erfahrung eines Anbieters, Reputation eines Anbieters, Garantieleistungen, Markenimage) bei der Entscheidungsfindung ins Gewicht fallen (für empirische Belege zur Relevanz des Markenimages vgl. Homburg et al. 2010).

Insbesondere die Marke dient bei solchen Entscheidungsfindungen als eine risiko-reduzierende Heuristik (Brown et al. 2011). Der Einfluss dieser Signalwirkung der Marke ist höher in frühen Phasen des B2B-Kaufprozesses, bei einem Neukauf, bei einer geringen Erfahrung mit dem Produkt, durch Zeitdruck bei der Entscheidungsfindung und durch die Heterogenität des Buying Centers (Schmitt 2011).

Neben der Qualität steht das Entscheidungskriterium **Kosten** häufig im Mittelpunkt organisationaler Kaufentscheidungen. Im Extremfall kann ein Kunde sogar ausschließlich kostenorientiert entscheiden. Es lassen sich dann zwei einfache Entscheidungsmodelle unterscheiden:

- das Modell des niedrigsten Einkaufspreises und
- das Modell der niedrigsten Gesamtkosten.

Das **Modell des niedrigsten Einkaufspreises** unterstellt einen extrem einfachen Entscheidungsmechanismus des organisationalen Nachfragers: Der Nachfrager wählt das

Angebot mit dem niedrigsten Preis. Die Kritik an diesem Modell liegt auf der Hand: Preisgünstige Angebote stellen sich im Nachhinein oft als zeit- und kostenintensive Problemfälle heraus. Zu denken ist hierbei z. B. an überdurchschnittlich häufige Reparaturen nach Ablauf der Gewährleistung, geringere Serviceleistungen oder auch höhere Logistikkosten. So kann es nicht im Interesse eines Automobilherstellers sein, das billigste Blech zu verwenden, wenn dieses bereits nach wenigen Jahren durchrostet.

Trotz dieser Problematik hat das Modell des niedrigsten Einkaufspreises eine gewisse Praxisrelevanz. Von großer Bedeutung ist es bei der Beschaffung von so genannten **Commodities**. Hierunter versteht man vollkommen standardisierte Produkte wie z. B. Rohstoffe, Basischemikalien oder Elektrizität. Aber auch bei Produkten mit einem komplexeren Anforderungsprofil wird unter bestimmten Voraussetzungen der Einkaufspreis als zentrales Entscheidungskriterium herangezogen. Beispielsweise liegt in Ausschreibungssituationen (z. B. bei der Vergabe von Bauaufträgen) üblicherweise eine sehr detaillierte Spezifikation der nachgefragten Leistung vor. Das Ziel des Nachfragers bei einer solchen Vorgehensweise liegt darin, leistungsbezogene Differenzierungsmöglichkeiten der Anbieter weitgehend bzw. vollständig zu eliminieren. Gelingt dies durch eine entsprechend detaillierte Ausschreibung, so kann das Modell des niedrigsten Einkaufspreises eine rationale Entscheidungsregel darstellen. Die Anwendung dieses Entscheidungsmechanismus erfolgt in der Praxis bisweilen im Rahmen von internetgestützten Auktionen, bei denen sich die Anbieter in Bezug auf eine vom Nachfrager spezifizierte Leistung gegenseitig und zeitnah unterbieten können (vgl. Abschn. 12.3.1.6). Aufgrund der hohen Effizienz und Transparenz können Nachfrager möglicherweise Preissenkungen gegenüber traditionellen Ausschreibungsverfahren (z. B. per Fax oder auf dem Postweg) erzielen (vgl. Jap 2000; van Heck 2000). Allerdings zeigt die Praxis, dass kreative Anbieter trotz detaillierter Spezifikationen immer wieder Möglichkeiten finden, ihr Leistungsangebot doch vom Wettbewerb zu differenzieren und so den reinen Preiswettbewerb zu vermeiden. Homburg et al. (2008) analysieren die Möglichkeiten erfolgreicher Differenzierung vom Wettbewerb auch in von Commoditisierung betroffenen Märkten und zeigen auf, dass es gelingen kann, den reinen Preiswettbewerb so zu vermeiden.

Das **Modell der niedrigsten Gesamtkosten**, auch als **Total Cost of Ownership-Modell** bekannt, berücksichtigt nicht nur den Einkaufspreis, sondern alle mit einer Beschaffung verbundenen Kosten. Es unterstellt, dass die Beschaffungentscheidungen von Organisationen auf der Basis der damit verbundenen Gesamtkosten gefällt werden und somit alle relevanten Kostenpositionen über den gesamten Lebenszyklus der Beschaffung berücksichtigt werden (Ellram 1994; für eine Abgrenzung zum Konzept der Life Cycle Costs vgl. Geissdörfer 2009). Diese Gesamtkosten setzen sich aus Einkaufspreis, Prozesskosten im Zusammenhang mit dem erworbenen Produkt sowie den Kosten des Lieferantenmanagements zusammen. Bei den Prozesskosten handelt es sich beispielsweise um Kosten der Qualitätssicherung, des Verbrauchs, des Transports, der Produktionsunterbrechung, der Lagerhaltung oder der Entsorgung (vgl. Burt und Startling 2002; Ellram 2002). Diese fallen regelmäßig und abhängig von der Menge und

der Beschaffenheit der Produkte an. Kosten des Lieferantenmanagements sind Kosten der Lieferantenwahl, der Lieferantenförderung und -bewertung (auch Zertifizierung) sowie der Pflege der Geschäftsbeziehung. Hierbei handelt es sich um unregelmäßig anfallende Kosten (vgl. Homburg und Daum 1997).

Dieses Modell postuliert also, dass Unternehmen im Rahmen ihres Beschaffungsverhaltens dasjenige Angebot auswählen, das die niedrigsten Gesamtkosten aufweist. Hiermit sind implizit auch qualitative Aspekte des Angebotes berücksichtigt, da sich Qualitätsdefizite der eingekauften Produkte bei der beschaffenden Organisation letztlich in Form höherer Kosten niederschlagen (vgl. Ellram 1994). Dieses Modell ist also umfassender als das Modell des niedrigsten Einkaufspreises. Wie Homburg und Daum (1997) verdeutlichen, kann die Anwendung dieser Regel zu Beschaffungsentscheidungen führen, die deutlich von der Entscheidung anhand des niedrigsten Einkaufspreises abweichen.

Im Hinblick auf die Anwendbarkeit dieses Ansatzes in der Unternehmenspraxis ist allerdings anzumerken, dass hierzu eine entsprechende Form der Kostenerfassung stattfinden muss. Insbesondere die mit der Beschaffung verbundenen Prozesskosten müssen im Unternehmen quantifizierbar sein, was die Anwendung einer Prozesskostenrechnung verlangt (siehe hierzu auch Abschn. 23.4.3.3). Seit Anfang der 90er Jahre ist – insbesondere auch in der Dienstleistungsbranche – eine steigende Verbreitung dieser Rechnungslegungsmethode zu beobachten (vgl. Horváth und Mayer 2011), womit das Modell der niedrigsten Gesamtkosten von immer mehr Unternehmen sinnvoll eingesetzt werden kann. Ebenso spielen Instrumente der Investitionsrechnung eine Rolle bei der Bewertung der Beschaffung auf Basis der Gesamtkosten. Über eine periodengerechten Kostenerfassung hinausgehend, ist hierbei der Barwert und somit der anzusetzende Kalkulationszinssatz ebenfalls zu berücksichtigen (siehe hierzu auch Abschn. 11.2.4.4).

Neben diesen beiden zentralen Kriterien der organisationalen Beschaffungsentscheidung sind noch zwei weitere Facetten zu nennen. Das Kriterium **Lieferbedingungen** bezieht sich darauf, inwiefern spezifische logistische bzw. distributive Anforderungen des organisationalen Kunden berücksichtigt werden. Zentrale Aspekte sind in diesem Zusammenhang die Schnelligkeit der Lieferung sowie die Zuverlässigkeit, d. h. die Einhaltung der vereinbarten Lieferzeiten. Auch die Flexibilität bei kurzfristigen Bestellungsänderungen oder die Kulanz des Anbieters bei Rückgaben aus qualitativen oder sonstigen Gründen können hier eine Rolle spielen. Anbieter sehen sich hier mit steigenden Erwartungen organisationaler Kunden konfrontiert. So werden Erfahrungen aus dem Privatbereich (z. B. next day delivery) auf den Geschäftskundenbereich übertragen und resultierten in steigenden Erwartungen bezüglich der Geschwindigkeit und Flexibilität der Lieferung (vgl. Insert 3.2). Elektronische Beschaffungsverfahren tragen zudem dazu bei, dass die Zeit zwischen Bestellung und Lieferung immer stärker verkürzt wird.

Das Kriterium **Relationalität** bezieht sich auf die Qualität der Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter. Eine hohe Relationalität drückt sich insbesondere durch Vertrauen, Informationsaustausch, Kooperation und beziehungsspezifische Investitionen

aus (vgl. Abschn. 3.2.3). Eine hohe Relationalität kann zu höherer Qualität (z. B. durch Lerneffekte) und niedrigeren Kosten (z. B. durch Senkung der Abwicklungskosten der Beschaffung) führen und wird daher in der Unternehmenspraxis bei Beschaffungsentscheidungen durchaus berücksichtigt (vgl. Palmatier et al. 2007, 2009; Beck und Palmatier 2012).

Im Zusammenhang mit den genannten Kriterien ist darauf hinzuweisen, dass diese in der Regel von verschiedenen Mitgliedern des Buying Centers unterschiedlich gewichtet werden. So sind Einkäufer häufig stark kostenorientiert, während Produktnutzer in der Regel die Qualität, die Lieferbedingungen und die Relationalität stärker gewichten (vgl. Cooper et al. 1991; Naumann et al. 1985; Sheth 1973; Wilson und Woodside 1995).

Zur Aggregation der verschiedenen Entscheidungskriterien im Rahmen organisationaler Beschaffungsentscheidungen können sogenannte Scoringmodelle herangezogen werden (vgl. Ernst 1996; Koppelman 2004 sowie Abschn. 11.2.4). Diese bieten dem Kunden die Möglichkeit, mehrere Entscheidungskriterien gleichzeitig und ihrer Bedeutung entsprechend zu berücksichtigen, um die Entscheidung für ein Angebot zu treffen.

Abschließend sei erwähnt, dass trotz des in Abschn. 3.1 genannten hohen Formalisierungsgrades organisationaler Kaufentscheidungen und der Wichtigkeit der hier betrachteten Kriterien auch im Kontext organisationaler Beschaffung die Anwendung von Entscheidungsheuristiken eine wichtige Rolle spielt (vgl. Barclay und Bunn 2006 und Cox und Summers 1987; Riedl et al. 2013 und zu Heuristiken ausführlich Abschn. 2.3.2.1.3).

3.2 Theoretische Erklärungsansätze

Nachdem wir das Phänomen des organisationalen Kaufverhaltens anhand der Dimensionen Akteure, Prozess und Entscheidungskriterien beschrieben haben, gehen wir im Folgenden auf wichtige theoretische Erklärungsansätze des organisationalen Kaufverhaltens ein.

Von Interesse sind dabei vor allem die folgenden deskriptiven Erklärungsansätze:

- die Strukturmodelle,
- die Interaktionsansätze sowie
- der Geschäftsbeziehungsansatz.

Die Strukturmodelle und Interaktionsansätze streben eine ausführliche Abbildung des Verhaltens organisationaler Kunden während des Kaufprozesses an. Der Geschäftsbeziehungsansatz widmet sich der Beschreibung und Erklärung des Phänomens langfristiger Geschäftsbeziehungen. Diese Ansätze stellen damit wichtige Fundamente des Business-to-Business Marketing dar (vgl. Kap. 19). Sie sollen daher im Fokus der weiteren Ausführungen stehen.

3.2.1 Strukturmodelle

Strukturmodelle leisten eine Systematisierung der vielfältigen Einflussgrößen des organisationalen Kaufverhaltens. Mit ihrer Hilfe ist eine simultane Betrachtung eines breiten Spektrums von Einflussfaktoren der organisationalen Kaufentscheidung möglich.

Wir wollen im Folgenden zwei klassische Strukturmodelle vorstellen:

- das Modell von Webster/Wind und
- das Modell von Sheth.

3

Das **Modell von Webster und Wind** (1972) ist eines der ersten Strukturmodelle zur Erklärung des organisationalen Kaufverhaltens (vgl. Abb. 3.3). Unterschieden werden vier Kategorien von Bestimmungsfaktoren des organisationalen Kaufverhaltens:

- umweltbedingte Faktoren (z. B. gesetzliche Restriktionen, ökonomische Gegebenheiten, Kultur),
- unternehmensbedingte Faktoren (z. B. Organisationsstruktur, -ziele und -aufgaben),
- interpersonale Faktoren (z. B. das Zusammenwirken der Mitglieder des Buying Centers sowie deren Zielvorstellungen) und
- intrapersonale Faktoren (z. B. Motivation, Lernverhalten, Rollenverständnis).

Der Beitrag dieses Modells ist vor allem in der Systematisierung der Einflussfaktoren der organisationalen Kaufentscheidung zu sehen. Weitergehende Aussagen über die Wirkungsweisen dieser Einflussfaktoren bzw. über Beziehungen zwischen den Einflussfaktoren werden jedoch nicht gemacht. Das Modell macht in diesem Zusammenhang lediglich die sehr allgemeine Aussage, dass zwischen den vier Kategorien von Einflussgrößen eine kausale Kette besteht (vgl. Abb. 3.3).

Das **Sheth-Modell** zur Erklärung des organisationalen Kaufverhaltens (vgl. Sheth 1973) gehört ebenfalls zu den klassischen Ansätzen auf diesem Gebiet (vgl. Abb. 3.4). Es ist im Hinblick auf die Systematisierung der Einflussgrößen des Kaufverhaltens differenzierter als das Modell von Webster/Wind.

Zentrale Einflussgrößen des organisationalen Kaufprozesses sind gemäß diesem Modell psychologische Größen (z. B. Rollenverhalten, persönlicher Hintergrund sowie Erwartungen der beteiligten Personen), Kommunikationsinhalte des Anbieters sowie Rahmenbedingungen der Entscheidungsfindung, die zum einen produktsspezifisch (z. B. Risiko) und zum anderen unternehmensspezifisch (z. B. Unternehmensgröße) sein können. Ein zentraler Aspekt, der in diesem Modell thematisiert wird, ist die Frage, inwieweit die Kaufentscheidung autonom oder kollektiv gefällt wird. Beispielsweise wird postuliert, dass in Beschaffungssituationen mit geringem Risiko und hohem Zeitdruck Entscheidungen eher autonom (d. h. durch einzelne Personen) gefällt werden.

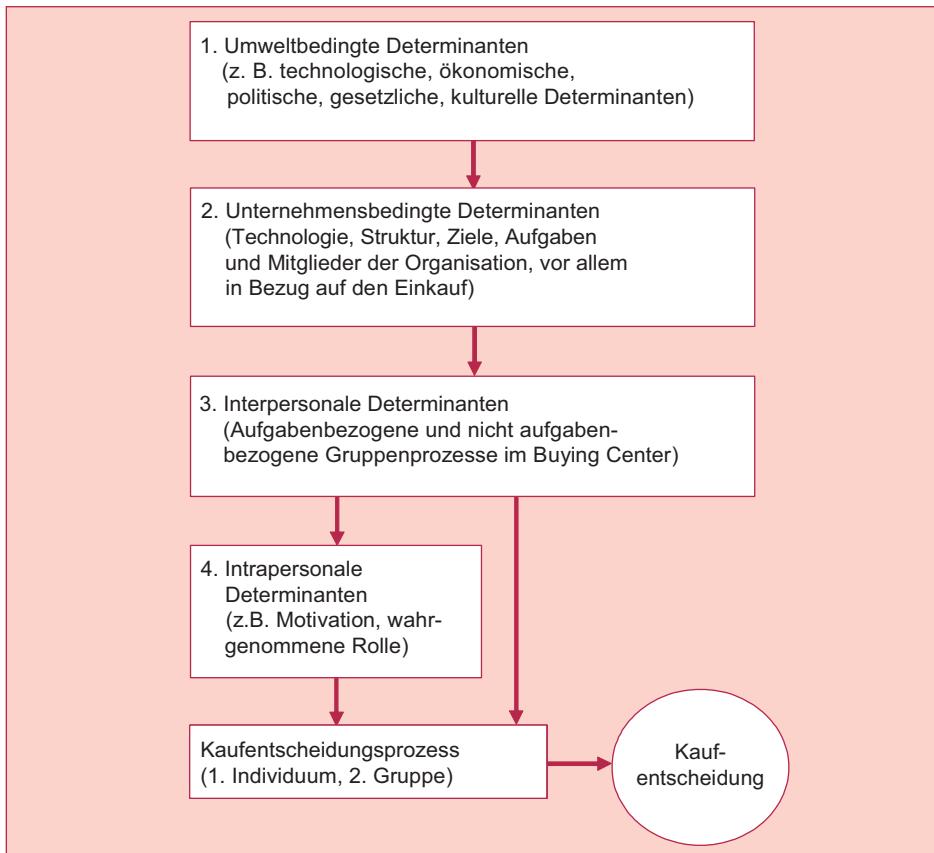


Abb. 3.3 Das Strukturmodell von Webster/Wind zur Erklärung des organisationalen Kaufverhaltens.
(In Anlehnung an Webster und Wind 1972, S. 15)

Im Fall von Kollektiventscheidungen werden im Sheth-Modell Konfliktlösungsmechanismen formuliert wie z. B. die Konfliktlösung durch Informationssammlung und -verarbeitung, Überredung, Verhandlung oder „Austricksen“. Darüber hinaus berücksichtigt das Modell auch den Einfluss situativer Faktoren wie z. B. den Einfluss der Marktunsicherheit oder des technologischen Fortschritts.

Auch hier liegt der wesentliche Nutzen in der Systematisierungsleistung im Hinblick auf Einflussgrößen der organisationalen Kaufentscheidung. Dieses Modell liefert allerdings teilweise spezifischere Aussagen über Zusammenhänge einzelner Elemente als das Modell von Webster/Wind.

Kritisch kann an diesem Modell gesehen werden, dass es lediglich die Reaktion des organisationalen Nachfragers auf Aktivitäten des Anbieters berücksichtigt. Eine aktive (gestaltende) Rolle der Nachfrager mit dem Ziel, gemeinsam mit dem Anbieter die Geschäftsbeziehung zu gestalten und auf das Leistungsangebot des Anbieters

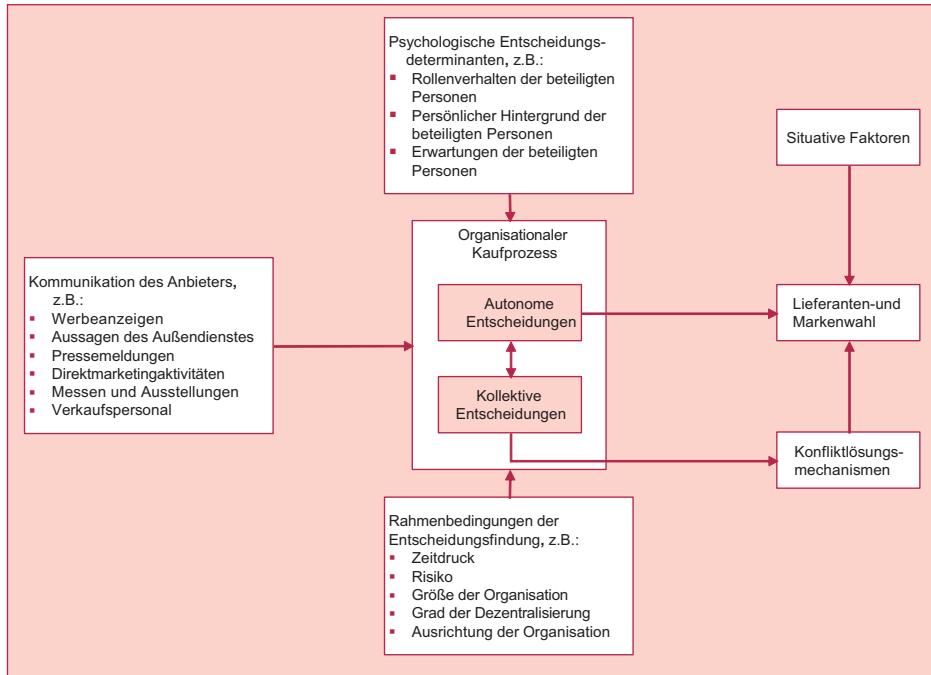


Abb. 3.4 Das Strukturmodell von Sheth zur Erklärung des organisationalen Kaufverhaltens. (In Anlehnung an Sheth 1973, S. 51)

einzuwirken, ist nicht vorgesehen. Dies widerspricht der Bedeutung, der Intensität und dem Charakter von Geschäftsbeziehungen zwischen Organisationen. Beispielhaft sei hier das im Industriegüterbereich häufig zu beobachtende Phänomen genannt, dass Impulse zur Neuproduktentwicklung vom Kunden ausgehen (vgl. Gruner und Homburg 2000).

3.2.2 Interaktionsansätze

Während die bisher vorgestellten Ansätze den Nachfrager bzw. das Buying Center isoliert betrachten, berücksichtigen die Interaktionsansätze die Interaktion zwischen Nachfrager und Anbieter, indem sie die am Kaufprozess beteiligten Akteure in ihrem sozialen Gruppengefüge analysieren. Nach Art und Zahl der Beteiligten lassen sich vier Typen von Interaktionsansätzen unterscheiden (vgl. Backhaus und Voeth 2010).

Das Kriterium „Art der Beteiligten“ nimmt eine Unterscheidung in Personen und Organisationen und damit in **personale** und **organisationale** Ansätze vor. Das zweite Kriterium „Anzahl der Beteiligten“ berücksichtigt, ob die Interaktion zwischen zwei oder mehr Personen bzw. Organisationen untersucht wird. Damit wird eine Unterscheidung in **dyadisch-personale** bzw. **dyadisch-organisationale** und **multipersonale**

bzw. **multiorganisationale** Ansätze möglich. Erst die organisationalen Ansätze kommen der Realität der Kaufentscheidungen von Organisationen nahe. Wir wollen uns daher im Folgenden auf diese konzentrieren.

Die **dyadisch-organisationalen Interaktionsansätze** lösen sich von der einseitigen Betrachtung der Individuen und berücksichtigen die Verflechtungen der am Kaufentscheidungsprozess beteiligten Personen mit den jeweiligen Organisationen. Neben den beiden Ansätzen von Gemünden (1980) und Kirsch und Kutschker (1978) zählt insbesondere der Ansatz der IMP-Group (Industrial Marketing and Purchasing Group; vgl. Håkansson 1982) zu dieser Gruppe von Ansätzen. Diese Ansätze wollen wir im Folgenden kurz darstellen.

Im Ansatz von **Gemünden** (1980) wird ein Interaktionsprozess zwischen Anbieter und Nachfrager dargestellt. Die gesamte Interaktion in diesem Prozess kann in die beiden Teilbereiche Problemlösungsinteraktion und Konflikthandhabungsinteraktion aufgeteilt werden. Bei der Problemlösungsinteraktion werden Alternativen zur Problemlösung entwickelt, ausgewählt und implementiert. Im Rahmen der Konflikthandhabungsinteraktion geht es um die vertragliche Leistungsvereinbarung sowie die Bewältigung von auftretenden Meinungsverschiedenheiten.

Gemünden stellt die These auf, dass sich die Interaktionspartner zunächst auf ein Anspruchsniveau und auf ein entsprechendes Interaktionsmuster einigen müssen, um eine für beide Parteien effiziente Lösung zu erarbeiten. Diesbezüglich formuliert Gemünden zwei Interaktionsmodelle, das Delegationsmodell und das Zusammenarbeitsmodell. Das Delegationsmodell bietet sich bei eher einfachen Problemstellungen an. Es handelt sich um einen Kaufentscheidungsprozess mit begrenzter Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager. Der Nachfrager gibt die Rahmenbedingungen vor und überlässt die konkrete Ausgestaltung des Angebotes dem Anbieter. Im Gegensatz dazu bietet sich das Zusammenarbeitsmodell bei anspruchsvollen Problemstellungen an. Es ist gekennzeichnet durch einen intensiven Interaktionsprozess, in dem der Kunde eine entsprechend aktive Rolle einnimmt.

Im Mittelpunkt der Überlegungen von **Kirsch und Kutschker** (1978) steht eine Unterscheidung zwischen Episoden und Potenzialen. Die Episode umfasst die Planungs-, Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse zwischen und innerhalb der Organisationen in allen Phasen eines Projektes. Aus früheren Entscheidungen der Interaktionspartner resultieren Erfahrungen, die den aktuellen Transaktionsprozess im Rahmen der Episode beeinflussen. Diese Erfahrungen bezeichnen Kirsch/Kutschker als Potenziale. Durch Episoden und Potenziale wird eine Analyse des Interaktionsprozesses ermöglicht.

Der zentrale Ansatz der dyadisch-organisationalen Ansätze ist das **Interaktionsmodell** der IMP-Group (Industrial Marketing and Purchasing Group; vgl. Håkansson 1982). Dieses Modell basiert vor allem auf der Prämissen, dass organisationale Beschaffungsprozesse in langfristige Geschäftsbeziehungen eingebettet sind. Das Interaktionsmodell besteht aus den vier Hauptelementen Interaktionsprozess, Parteien des Interaktionsprozesses, Atmosphäre des Interaktionsprozesses und Umwelt des Interaktionsprozesses (vgl. Abb. 3.5).

Im Zentrum des Modells steht der **Interaktionsprozess**, dessen Intensität im Verlauf der Geschäftsbeziehung variieren kann. Im Interaktionsprozess lassen sich sogenannte Episoden abgrenzen, in denen Güter, Informationen, soziale Austauschelemente oder finanzielle Mittel transferiert werden. Insbesondere der soziale Austausch zwischen den beteiligten Parteien hat eine große Bedeutung, da er dem langfristigen Aufbau von Vertrauen, der Festigung der Geschäftsbeziehung und der Reduktion von Unsicherheit dient (vgl. Scheer 2012).

Die Episoden können zeitgleich oder nacheinander ablaufen. Die einzelnen Episoden sind eingebettet in ein Beziehungsgeflecht zwischen den Interaktionspartnern. Dieses Beziehungsgeflecht bezeichnet die IMP-Group als **Atmosphäre**. Es handelt sich um ein abstraktes Konstrukt, das Aspekte wie Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den beiden Organisationen, Kooperationsbereitschaft und Nähe beinhaltet. Es bildet also gewissermaßen den Rahmen ab, in dem einzelne Interaktionsprozesse stattfinden.

Schließlich ist die einzelne Geschäftsbeziehung zwischen zwei Organisationen in die **Umwelt** eingebettet. Der Markt kann z. B. einen entscheidenden Einfluss auf die Geschäftsbeziehung haben. Bei mangelnden Alternativen kann sich ein Unternehmen gezwungen sehen, eine sehr enge Geschäftsbeziehung mit einem Zulieferer einzugehen. Auch rechtliche und technische Bestimmungen sowie kulturelle Aspekte sind zu berücksichtigen.

Der große Fortschritt dieses Ansatzes liegt in der Bereitstellung eines allgemeinen Bezugsrahmens zur Analyse einzelner organisationaler Beschaffungsprozesse, aber auch langfristiger Geschäftsbeziehungen. Insbesondere werden wichtige Konstrukte wie

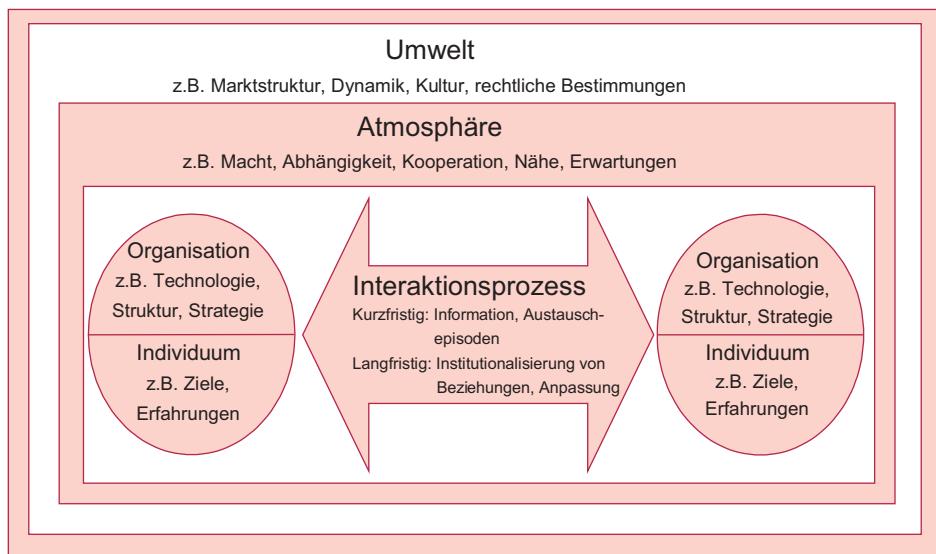


Abb. 3.5 Das Interaktionsmodell der IMP-Group. (In Anlehnung an Håkansson 1982, S. 24)

Macht, Kooperation oder Nähe/Distanz, die in bisherigen Ansätzen eher vernachlässigt wurden, erstmals ausführlich thematisiert. Allerdings ist der Ansatz relativ allgemein gehalten und macht kaum konkrete Aussagen zu den Zusammenhängen zwischen den einzelnen Konstrukten. Eine Konkretisierung hat dieser Ansatz im Rahmen zahlreicher Untersuchungen über Geschäftsbeziehungen zwischen Organisationen erfahren. Zentrale Erkenntnisse dieser Arbeiten werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

Multiorganisationale Ansätze gehen davon aus, dass bei komplexen organisationalen Beschaffungentscheidungen neben der kaufenden und der verkaufenden Organisation in der Regel weitere Organisationen beteiligt sind. Der dyadische Ansatz der IMP-Group wurde deshalb zu **Netzwerkansätzen** weiterentwickelt. Hier wird die dyadische Beziehung zwischen einem Anbieter- und einem Nachfragerunternehmen in ein Netzwerk eingebettet, das aus allen an der Beschaffungsentscheidung beteiligten Organisationen besteht. Untersucht werden also sämtliche Interaktionsbeziehungen (vgl. Anderson et al. 1994; Wuyts und Van den Bulte 2012). Eine zentrale Fragestellung bezieht sich z. B. auf die Machtposition einzelner Organisationen im multiorganisationalen Netzwerk.

3.2.3 Der Geschäftsbeziehungsansatz

Eine Konkretisierung und Erweiterung haben die organisationalen Interaktionsansätze im Rahmen zahlreicher Untersuchungen über Geschäftsbeziehungen zwischen Organisationen erfahren. Diese Untersuchungen lassen sich zu dem so genannten Geschäftsbeziehungsansatz zusammenfassen. Unter einer Geschäftsbeziehung werden hier von ökonomischen Zielen geleitete Interaktionsprozesse mit personalen Kontakten verstanden, die langfristige Geschäftsperspektiven und oftmals auch eine investive Komponente aufweisen (vgl. Homburg und Werner 1998). Die Geschäftsbeziehung kann hierbei sowohl auf individueller Ebene, beispielsweise zwischen Vertriebsmitarbeiter und Einkaufsmitarbeiter, als auch auf organisationaler Ebene zwischen dem herstellenden und dem weiterverarbeitenden Unternehmen bestehen (vgl. Reid und Plank 2000).

Der **Geschäftsbeziehungsansatz** beschäftigt sich insbesondere mit den Motiven der Kunden, langfristige Geschäftsbeziehungen einzugehen. Weitere zentrale Fragestellungen betreffen die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen im Zeitablauf sowie die Identifikation und Beschreibung charakteristischer Geschäftsbeziehungstypen. Durch die Beantwortung dieser Fragestellungen liefert der Geschäftsbeziehungsansatz einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung des Kaufverhaltens organisationaler Kunden.

Zentrale **Motive organisationaler Kunden** Geschäftsbeziehungen einzugehen, bestehen darin, Unsicherheiten und Risiken der Beschaffung zu reduzieren (vgl. zur Bedeutung des Risikos für das organisationale Kaufverhalten Abschn. 3.3). Darüber hinaus streben viele Organisationen eine engere Bindung an ihre Zulieferer bzw. eine längerfristige Geschäftsbeziehung mit ihnen an, um durch intensive Kooperation gemeinsame Wertschöpfungspotenziale zu realisieren. Diese Potenziale von Geschäftsbeziehungen liegen in möglichen

Kostenreduktionen, Innovationen sowie Leistungs- und Qualitätssteigerungen. Gehoben werden können diese Potenziale durch engere Zusammenarbeit, bessere Abstimmung bzw. Integration von Prozessen sowie Möglichkeiten des gemeinsamen Lernens.

Eine weitere zentrale Fragestellung des Geschäftsbeziehungsansatzes betrifft die Entwicklung und Beschreibung von Geschäftsbeziehungen im Zeitablauf. Hierzu bietet sich eine Prozessperspektive an, in der die Entwicklung einer langfristigen Geschäftsbeziehung anhand verschiedener Phasen betrachtet wird (vgl. Cann 1998; Dwyer et al. 1987; Jap und Ganesan 2000). Ein solcher **Prozess** wird in Abb. 3.6 dargestellt.

Die erste Phase wird als Phase der **Awareness** bezeichnet. In dieser Phase wird den einzelnen Parteien bewusst (Awareness = Bewusstsein), dass bestimmte andere Organisationen potenzielle Beziehungspartner darstellen können. Wenn sich zwei potenzielle Geschäftspartner in einer ähnlichen Situation befinden bzw. bereits eine gewisse Nähe zueinander aufweisen, fördert dies das Bewusstsein der Möglichkeit einer zukünftigen Beziehung.

Die zweite Phase, die Phase der **Exploration**, stellt eine Such- und Versuchsphase dar. In dieser Phase betrachten die potenziellen Geschäftspartner die Vorteile und Verpflichtungen aus einer gemeinsamen Geschäftsbeziehung und ziehen die Partnerschaft ernsthaft in Betracht. Hierbei kommt es in der Regel zu ersten Probekäufen. Im Kern geht es darum, wechselseitig Erwartungen zu kommunizieren sowie die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der anderen Organisation auszuloten (Exploration = Erkundung). Die Beziehung ist noch nicht gefestigt, sondern eher fragil und wird oftmals schon wegen relativ unbedeutender Unstimmigkeiten beendet.

Die dritte Phase, die Phase der **Expansion**, ist durch eine kontinuierliche Erhöhung des gegenseitigen Nutzens sowie der gegenseitigen Abhängigkeit gekennzeichnet. Aufgrund ihrer Zufriedenheit mit der bisherigen Geschäftsbeziehung und insbesondere aufgrund eines Anstiegs des gegenseitigen Vertrauens sind die Geschäftspartner bereit, die Geschäftsbeziehung auszudehnen (Expansion = Ausweitung) und verstärkt in die Geschäftsbeziehung zu investieren. Beispielsweise könnte ein Kunde den Anteil seines Bedarfs, den er über einen Lieferanten deckt, deutlich erhöhen.

In der Phase des **Commitments** liegt zwischen den Geschäftspartnern eine (ausdrücklich formulierte oder stillschweigende) Übereinkunft vor, die Geschäftsbeziehung fortzuführen (Commitment = Bindung). Es besteht ein hohes Maß an Bereitschaft, spezifische Investitionen in die Geschäftsbeziehung zu tätigen und sich dadurch in gewissem Umfang vom Partner abhängig zu machen.

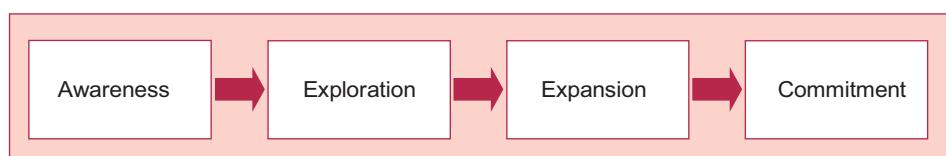


Abb. 3.6 Phasen der Entwicklung einer langfristigen Geschäftsbeziehung zwischen Organisationen. (In Anlehnung an Dwyer et al. 1987, S. 21)

Die Betrachtung von Geschäftsbeziehungen aus der Prozessperspektive zeigt, dass der gegenseitige Nutzen aus der Beziehung in der Regel für beide Seiten im Zeitablauf steigen wird (vgl. z. B. Eggert et al. 2006). Dieser erhöhte Nutzen geht allerdings oftmals mit einer gesteigerten gegenseitigen Abhängigkeit einher. Beide Faktoren, die insbesondere in den Phasen der Expansion und des Commitments eine hohe Ausprägung erfahren können, wirken aus Kundensicht als Wechselbarrieren und werden sich entsprechend stark auf das Kaufentscheidungsverhalten auswirken. Für Anbieter bieten enge Geschäftsbeziehungen somit die Gelegenheit, beziehungsspezifische Wettbewerbsvorteile aufzubauen und sich einem direkten Vergleich mit Wettbewerbern zu entziehen (vgl. z. B. Claycom und Frankwick 2010). Beziiglich der Frage, welche Faktoren letztlich zur Kontinuität einer Geschäftsbeziehung beitragen, besteht im Vergleich zu anderen Bereichen des organisationalen Kaufverhaltens noch relativ großer Forschungsbedarf (vgl. Bowman 2012).

Ein weiterer Beitrag des Geschäftsbeziehungsansatzes ist in der Identifikation und Beschreibung charakteristischer Geschäftsbeziehungstypen zu sehen. Interessante Schlüsse lassen sich insbesondere aus Untersuchungen ziehen, in denen Geschäftsbeziehungen als empirische Phänomene typologisiert werden.

Cannon und Perreault (1999) haben eine solche Typologie von Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen entwickelt. Dabei haben sie insgesamt acht Geschäftsbeziehungstypen identifiziert, die sich im Hinblick auf die Mechanismen unterscheiden, die zur Koordination und Pflege der Geschäftsbeziehung eingesetzt werden. Diese Mechanismen werden von Cannon/Perreault als Relationship Connectors (Bindungsmechanismen) bezeichnet. In Tab. 3.2 sind die einzelnen Geschäftsbeziehungstypen und die Intensität der Anwendung der einzelnen Bindungsmechanismen dargestellt. Die Darstellung verdeutlicht, dass langfristige Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen im Hinblick auf die Anwendung von Bindungsmechanismen durchaus sehr differenziert zu sehen sind. Wie Tab. 3.2 zeigt, ist ein gewisses Maß an Informationsaustausch, rechtlichen Vereinbarungen und kooperativen Normen in nahezu allen langfristigen Geschäftsbeziehungen gegeben. Es fällt auf, dass das Ausmaß, zu dem Prozesse zwischen Anbieter und Kunden integriert sind, relativ stark zwischen den verschiedenen Geschäftsbeziehungstypen schwankt. Bemerkenswert ist andererseits die schwache Ausprägung der mit Beziehungsinvestitionen einhergehenden Bindungsmechanismen. So zeigt sich, dass spezifische Investitionen in die Geschäftsbeziehung durch den Anbieter in nennenswertem Umfang nur bei drei der acht Beziehungstypen und durch den Kunden sogar nur bei einem Beziehungstyp vorgenommen werden. Investitionen des Anbieters in die Geschäftsbeziehung gehen also nicht zwangsläufig mit entsprechenden Investitionen des Kunden einher. Wie der Geschäftsbeziehungstyp „Mutually Adaptive“ zeigt, sind Investitionen des Kunden in die Beziehung dann wahrscheinlich, wenn auch alle anderen Bindungsmechanismen eine hohe Ausprägung aufweisen. Die Erkenntnis, dass auch in langfristigen Geschäftsbeziehungen die Bereitschaft, sich vom Geschäftspartner durch beziehungsspezifische Investitionen abhängig zu machen, nicht unbedingt gegeben sein muss, ist, neben der Charakterisierung unterschiedlicher Geschäftsbeziehungstypen, ein zentraler Beitrag der Typologie.

Tab. 3.2 Geschäftsbeziehungstypen und Intensität der Anwendung von Bindungsmechanismen. (In Anlehnung an Cannon und Perreault 1999, S. 449)

Geschäfts-beziehungstyp	Bindungs-mechanismen	Prozessintegration	Informationsaus-tausch	Rechtliche Ver-einbarungen	Kooperative Normen	Investitionen in die Beziehung durch den Anbieter	Investitionen in die Beziehung durch den Nachfrager
„Basic buying and selling“	+	++		++	+++++	+	+
„Bare bones“	++	+		++	+++	+	+
„Contractual transaction“	+++	++		++++	+++	+	+
„Custom supply“	++	++		+++	+++	+	+
„Cooperative systems“	++++	+++		++	+++++	+	+
„Collaborative“	++++	+++		++++	+++++	+	+
„Mutually adaptive“	+++++	+++		+++	+++	+++	+++
„Customer is king“	+++	+++		++++	+++++	++++	+

3.3 Zentrale Einflussgrößen

In diesem Abschnitt werden Faktoren behandelt, die das organisationale Kaufverhalten beeinflussen. Diese Faktoren wirken sich beispielsweise auf die Zahl der Akteure, die Dauer des Entscheidungsprozesses sowie die verwendeten Kriterien aus. Eine Vielzahl konzeptioneller und empirischer Studien hat sich mit diesen Einflussgrößen des Beschaffungsverhaltens befasst (vgl. im Überblick Johnston und Lewin 1996; Mittal 1999; Möller und Laaksomaa 1986). In diesem Zusammenhang wurden insbesondere **vier zentrale Einflussgrößen** des organisationalen Beschaffungsverhaltens identifiziert:

- die Neuartigkeit der Kaufsituation,
- die Komplexität der Kaufsituation bzw. des Produktes,
- die wirtschaftliche Bedeutung des Produktes sowie
- das Risiko der Kaufsituation.

Im Zusammenhang mit der **Neuartigkeit der Kaufsituation** geht es darum, inwieweit das Buying Center über Erfahrungen in Bezug auf eine konkrete Beschaffungssituation verfügt. Der **Kaufklassenansatz („Buygrid“-Modell)** von Robinson et al. (1967) greift diesen Einflussfaktor auf und thematisiert, wie sich die Neuartigkeit der Kaufsituation auf das organisationale Kaufverhalten auswirkt. In diesem Modell werden drei Kaufklassen unterschieden:

- Neukauf bzw. erstmalige Beschaffung (keine Erfahrung mit der Kaufsituation),
- modifizierter Wiederkauf (begrenzte Erfahrung mit der Kaufsituation) und
- identischer Wiederkauf (umfassende Erfahrung mit der Kaufsituation).

Die Neuartigkeit der Kaufsituation wirkt sich in vielfältiger Weise auf das organisationale Beschaffungsverhalten aus. Mit zunehmender Neuartigkeit der Kaufsituation

- nimmt der Informationsbedarf des organisationalen Kunden zu (vgl. Bunn 1993; McQuiston 1989; Robinson et al. 1967),
- nehmen die Dauer des Kaufentscheidungsprozesses und die Zahl der im Prozess durchlaufenen Stufen zu (vgl. Robinson et al. 1967 sowie Abb. 3.7),
- nimmt die Zahl der zu betrachtenden alternativen Anbieter zu (vgl. Robinson et al. 1967),
- werden zunehmend neue Anbieter (Out Supplier) in Betracht gezogen (vgl. Robinson et al. 1967),
- nimmt die Zahl der am Kaufentscheidungsprozess beteiligten Personen zu (vgl. Grønhaug 1975b; McQuiston 1989),

- nimmt der Anteil der Käufe, die über Online-Kanäle getätigt werden, ab (vgl. Schoenherr und Mabert 2011),
- nimmt das Bedürfnis des organisationalen Kunden nach einem persönlichen Kontakt zu einem Vertriebsmitarbeiter zu (vgl. Nerddinger 2001).

Anbieter sollten diese Erkenntnisse bei der Gestaltung ihrer Marketingaktivitäten berücksichtigen. Beispielsweise sollten die Kommunikationsaktivitäten in Abhängigkeit von der Neuartigkeit der Kaufsituation für den Kunden mehr oder weniger intensiv ausgeprägt sein.

Einen zweiten zentralen Einflussfaktor des organisationalen Kaufverhaltens stellt die **Komplexität der Kaufsituation** (z. B. große Anzahl sehr heterogener Anbieter) bzw. **des Produktes** (z. B. schwierige Beurteilung der Produktqualität) dar. Auch die Komplexität wirkt sich in vielfältiger Weise auf das organisationale Kaufverhalten aus. Je höher die Komplexität der Kaufsituation bzw. des Produktes ist,

- desto umfassender sind die Informationen, die das Buying Center im Vorfeld der Entscheidung sammelt und verarbeitet (vgl. Grønhaug 1975a; McQuiston 1989),
- desto höher sind die Verhandlungsintensität, die Verhandlungsdauer sowie die Anzahl der Verhandlungsteilnehmer (vgl. Kirsch und Kutschker 1978),
- desto geringer ist die Zahl der Anbieter, mit denen ein Unternehmen Geschäftsbeziehungen unterhält (vgl. Homburg und Kuester 2001; Tullous und Utecht 1992),
- desto höher ist die Bereitschaft des organisationalen Kunden längerfristige Geschäftsbeziehungen mit Anbietern aufzubauen (d. h. relationale im Gegensatz zu
- transaktionaler Beschaffung zu praktizieren; vgl. Hallén et al. 1987; Homburg und Werner 1998),

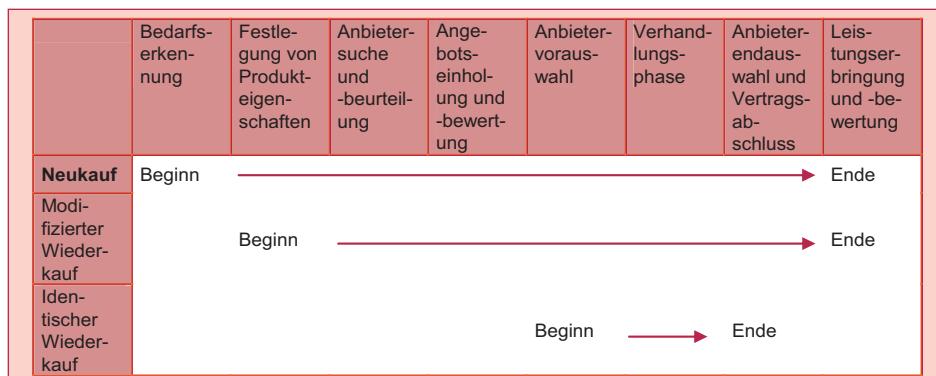


Abb. 3.7 Kaufentscheidungsprozess in Abhängigkeit von der Neuartigkeit der Kaufsituation. (In Anlehnung an Robinson et al. 1967)

- nimmt der Anteil der Käufe, die über Online-Kanäle getätigt werden, ab (vgl. Schoenherr und Mabert 2011; DeKeyser et al. 2015),
- nimmt das Bedürfnis des organisationalen Kunden nach einem persönlichen Kontakt zu einem Vertriebsmitarbeiter zu (vgl. Nerdinger 2001).

An dieser Stelle wird die Relevanz der Transaktionskostentheorie (vgl. Abschn. 4.2.2.4) für das organisationale Kaufverhalten offensichtlich: Die Komplexität beeinflusst die Höhe der Transaktionskosten positiv, was durch die beiden erstgenannten Auswirkungen verdeutlicht wird. Hierauf können Anbieter mit Mechanismen zur Reduktion der Transaktionskosten wie z. B. einer Verringerung der Zahl der Anbieter oder dem Aufbau längerfristiger Geschäftsbeziehungen reagieren. Diese beiden Mechanismen finden sich in den beiden letztgenannten Auswirkungen wieder.

Auch hier lassen sich Implikationen für das Marketing von Anbietern ableiten. So sollte das Informationsangebot, das den Kunden zur Verfügung gestellt wird, der Komplexität Rechnung tragen. Darüber hinaus müssen sich Anbieter sehr komplexer Leistungen darüber klar sein, dass die Gewinnung neuer Kunden (aufgrund deren Neigung zu langfristigen Geschäftsbeziehungen und aufgrund langfristiger Verhandlungen) eher problematisch und aufwendig ist. Vor diesem Hintergrund erscheint es gerade bei komplexen Produkten sinnvoll, knappe Ressourcen in die Erhaltung und Verbesserung existierender Geschäftsbeziehungen zu investieren, als umfassend Aktivitäten zur Neukundengewinnung zu betreiben.

Eine weitere zentrale Determinante des organisationalen Kaufverhaltens stellt die **wirtschaftliche Bedeutung des Produktes** für den organisationalen Kunden dar. Hierunter wird die von einem Kunden wahrgenommene Relevanz eines Produktes zur Erreichung seiner wirtschaftlichen Ziele verstanden (vgl. McQuiston 1989). Hohe wirtschaftliche Bedeutung eines zu beschaffenden Produktes liegt insbesondere dann vor, wenn die Beschaffung mit erheblichen Kosten für den Kunden verbunden ist.

Die Auswirkungen der wirtschaftlichen Bedeutung des zu beschaffenden Produktes auf das organisationale Beschaffungsverhalten entsprechen weitgehend denen der Komplexität: Je höher die wirtschaftliche Bedeutung des zu beschaffenden Produktes ist,

- desto höher sind das Informationsbedürfnis im Buying Center, die Suche nach Informationen (vgl. Hunter et al. 2006) sowie die persönliche Einflussnahme seiner einzelnen Mitglieder (vgl. McQuiston 1989),
- desto größer ist das Buying Center (vgl. Reve und Johansen 1982),
- desto intensiver ist die Informationsverarbeitung im Buying Center (Anwendung systematischer Analysetechniken sowie strategisches, antizipierendes Denken des organisationalen Kunden; vgl. Bunn 1993; Hunter et al. 2006; Kirsch und Kutschker 1978; Reve und Johansen 1982),
- nimmt der Anteil der Käufe, die über Online-Kanäle getätigt werden, ab (vgl. Schoenherr und Mabert 2011),

- nimmt das Bedürfnis des organisationalen Kunden nach einem persönlichen Kontakt zu einem Vertriebsmitarbeiter zu (vgl. Nerdingen 2001).

Nicht einfach zu beantworten ist die Frage, wie die wirtschaftliche Bedeutung des zu beschaffenden Produktes auf die Neigung des Kunden zum Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen wirkt. Prinzipiell kann ein Kunde sich gegen Beschaffungsrisiken (z. B. auch gegen das Risiko, einen zu hohen Preis zu bezahlen) bei sehr wichtigen Produkten auf zwei Arten absichern: erstens durch den Aufbau enger Geschäftsbeziehungen mit ausgewählten Lieferanten, zweitens durch die Förderung eines intensiven Wettbewerbs zwischen den Lieferanten. Offensichtlich treten beide Verhaltensweisen organisationaler Kunden in der Unternehmenspraxis auf (vgl. zur Reduktion der Lieferantenzahl auch Insert 3.3). Daher kommen empirische Untersuchungen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Beispielsweise zeigt sich in der Untersuchung von Werner (1997), dass eine hohe wirtschaftliche Bedeutung des Produktes das Entstehen enger und langfristiger Geschäftsbeziehungen fördert. In der Untersuchung von Homburg und Kuester (2001) wird dagegen ein positiver Effekt der wirtschaftlichen Bedeutung auf die Lieferantenzahl theoretisch postuliert und empirisch nachgewiesen – eine hohe Lieferantenzahl steht dem Aufbau enger und langfristiger Geschäftsbeziehungen eher entgegen.

Eine integrative Betrachtung der Komplexität und der wirtschaftlichen Bedeutung des zu beschaffenden Produktes nehmen Homburg und Kuester (2001) vor. Ausgehend vom Modell der niedrigsten Gesamtkosten (vgl. Abschn. 3.1.3) untersuchen sie, wie sich diese beiden Größen auf die Zahl der Lieferanten auswirken, zu denen ein Unternehmen für ein bestimmtes (regelmäßig zu beschaffendes) Produkt Beziehungen unterhält. Es wird gezeigt, dass mit zunehmender Komplexität (aufgrund steigender Transaktionskosten) die Lieferantenzahl sinkt, während sie mit zunehmender wirtschaftlicher Bedeutung (aufgrund des Bestrebens der Kunden, günstige Einkaufspreise zu erzielen) steigt. So ergibt sich die in Abb. 3.8 dargestellte Konstellation bezüglich der Lieferantenzahl.

Als vierte zentrale Determinante des organisationalen Kaufverhaltens kann das **Risiko der Kaufsituation** angeführt werden. Das Risiko einer Kaufentscheidung ist eine durch den organisationalen Nachfrager subjektiv wahrgenommene Größe, die sich anhand der zwei Komponenten Unsicherheit und Konsequenzen beschreiben lässt (vgl. Bunn und Liu 1996; Gemünden 1985):

- Die Komponente der **Unsicherheit** bezieht sich auf den Grad der Ungewissheit, ob das Beschaffungsproblem adäquat gelöst wird. Hohe Unsicherheit liegt beispielsweise vor, wenn ein Produkt technisch sehr anspruchsvoll ist, neue Materialien und Technologien im Produkt verwendet werden, mit denen noch keine Erfahrungen vorliegen, oder wenn Rohstoffe benötigt werden, deren Verfügbarkeit unsicher ist.
- Die zweite Komponente bezieht sich auf die wahrgenommenen **Konsequenzen**, die sich aus einer unzureichenden Lösung des Beschaffungsproblems ergeben. Beispielhaft seien eine verzögerte Lieferung von Büromaterial (geringe Konsequenzen)

Mindestens 70 Prozent des Einkaufsvolumens sollen bis 2015 über so genannte strategische Zulieferer abgewickelt werden, kündigt Karl Nowak, Leiter des Einkaufs beim Zulieferer Robert Bosch, gegenüber AUTOMOBIL PRODUKTION an. Derzeit sind es nach Aussagen des Chefeinkäufers nur rund 45 Prozent des Einkaufsvolumens.

Der weltweit renommierte Zulieferer sieht seine Hauptlieferanten gleichzeitig auch als strategische Partner an. „Wir haben derzeit etwa 500 davon und wollen, dass unsere strategischen Partner mit uns global wachsen. Wer das nicht kann oder will, bekommt kein entsprechendes Neugeschäft mehr“, so Nowak in seinem ersten Interview in dieser

Funktion. (...) Bosch bündelte seinen Automotive-Einkauf im Jahre 2011 an 400 Standorten von der Wareneingangskontrolle über die Einkaufsentscheidung bis zur Einbindung der Zulieferer in den Produktentstehungsprozess. Dadurch erzielte der Automobilzulieferer Einsparungen im dreistelligen Millionenbereich. „Wir können nun ganz anders gegenüber den Lieferanten auftreten und unsere Einkaufskraft in die Verhandlungen einbringen“, sagt Nowak. (...)

Seit 2009 senkte Bosch die Zahl seiner Zulieferer um 20 Prozent. „Im Gegenzug haben wir das Einkaufsvolumen bei unseren Vorzugslieferanten um 35 Prozent gesteigert“, so der Bosch-Manager.

Insert 3.3 Beispiel für die Verringerung der Lieferantenzahl im Rahmen des Aufbaus langfristiger Geschäftsbeziehungen (vgl. Rüsche 2013)

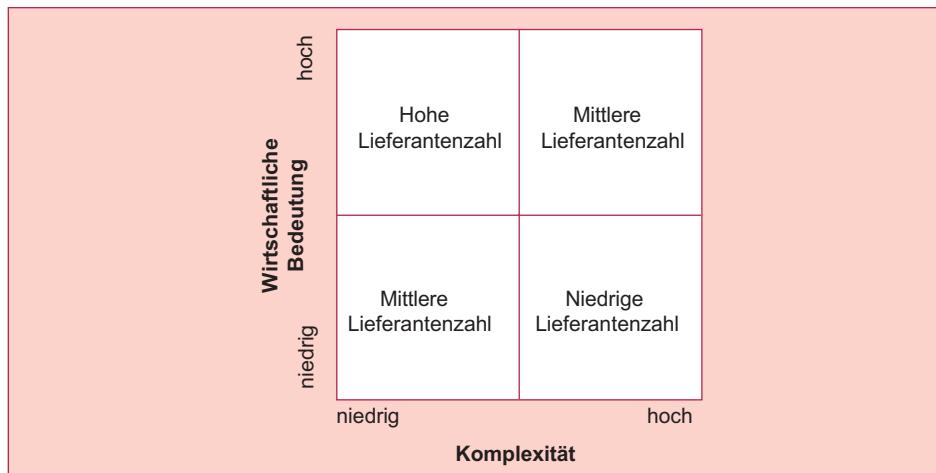


Abb. 3.8 Lieferantenzahl in Abhängigkeit von Komplexität und wirtschaftlicher Bedeutung (vgl. Homberg und Kuester 2001, S. 21)

und eine unvollständige Lieferung von Produktionsmaterial genannt, die zu Verzögerungen des gesamten Produktionsprozesses und damit zu Auftragsausfällen beim Kunden führt (große Konsequenzen).

Das Risiko wird durch die beiden bereits diskutierten Faktoren Neuartigkeit und Komplexität beeinflusst. So wird das Risiko in der Regel umso höher empfunden, je neuartiger die Kaufsituation für den Kunden ist und je komplexer ein Produkt bzw. eine Kaufsituation sind.

Einen Überblick, wie sich das Konstrukt Risiko auf wichtige Parameter des organisationalen Kaufverhaltens auswirkt, bieten Johnston und Lewin (1996) mit ihrem Konzept des Risikokontinuums (vgl. Abb. 3.9). Wir verweisen im Zusammenhang mit den in Abb. 3.9 dargestellten Auswirkungen des Risikos auf das organisationale Beschaffungsverhalten auch auf Bunn und Liu (1996) sowie Möller und Laaksonen (1986).

Anbieter sollten diese Erkenntnisse bei der Entwicklung ihrer Marketingaktivitäten (vgl. Kap. 19) sowie der Gestaltung ihres Vertriebssystems (vgl. Kap. 14) berücksichtigen. Bei neuartigen Kaufsituationen sollten so beispielsweise Kommunikationsaktivitäten intensiver ausgeprägt sein und unternehmensinterne Vertriebsorgane (insbesondere der persönliche direkte Vertriebskontakt, siehe hierzu Abschn. 14.4.2) stärker integriert werden.

Neben den hier dargestellten Einflussgrößen des organisationalen Kaufverhaltens findet sich in der Literatur ein breites Spektrum weiterer Einflussgrößen. Wir verweisen den interessierten Leser auf die Arbeiten von Johnston und Lewin (1996), Kauffmann (1996), Mittal (1999) und Möller und Laaksonen (1986) sowie für eine umfassende Aufarbeitung des Literaturfeldes auf Reid und Plank (2000).



Abb. 3.9 Das Risikokontinuum des organisationalen Beschaffungsverhaltens. (In Anlehnung an Johnston und Lewin 1996)

Literatur

- Anderson, C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2004). *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen*. Wiesbaden.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2010). *Industriegütermarketing* (9. Aufl.). München.
- Bain & Company, Inc. (2015). Bought not sold: Marketing and selling to digitally empowered business customers. <https://www.bain.com/insights/bought-not-sold-marketing-and-selling-to-digital-empowered-business-customers/>. Zugegriffen: 22. Jan. 2020.
- Barclay, D. W., & Bunn, M. D. (2006). Process heuristics in organizational buying: Starting to fill a gap. *Journal of Business Research*, 59(2), 186–194.
- Beck, J. T., & Palmatier, R.W. (2012). Relationship marketing. In G. L. Lilien & R. Grewal (Hrsg.), *Handbook of business-to-business marketing* (S. 293–310). Northhampton.
- Bonomo, T. (1982). Major sales: Who really does the buying? *Harvard Business Review*, 60(3), 111–119.
- Bowman, D. (2012). Evolution of buyer-seller relationships. In G. L. Lilien & R. Grewal (Hrsg.), *Handbook of business-to-business marketing* (S. 277–292). Northhampton.
- Bristor, J. (1993). Influence strategies in organizational buying: The importance of connections to the right people in the right places. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), 63–98.
- Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2011). When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 194–204.
- Brück, M., Bläske, G., Esterhazy, Y., Schaudwet, C., & Sprothen, V. (2008). Aldi knallhart – So funktioniert der Top-Discounter. <http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/aldi-knallhart-so-funktioniert-der-top-discounter-261582/>. Zugegriffen: 22. Jan. 2020.
- Bunn, M. (1993). Taxonomy of buying decision approaches. *Journal of Marketing*, 57(1), 38–56.
- Bunn, M., & Liu, B. (1996). Situational risk in organizational buying: A basis for adaptive selling. *Industrial Marketing Management*, 25(5), 439–452.
- Burt, D. N., & Startling, S. (2002). World class supply management. In D. Hahn & L. Kaufmann (Hrsg.), *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement* (S. 93–124). Wiesbaden.
- Büschen, K. (1994). *Multipersonale Kaufentscheidungen – Empirische Analyse zur Operationalisierung von Einflußbeziehungen im Buying-Center*. Wiesbaden.
- Cann, C. (1998). Eight steps to building a business-to-business relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 393–405.
- Cannon, J., & Perreault, W. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460.
- Choffray, J., & Lilien, G. (1978). Assessing response to industrial marketing strategy. *Journal of Marketing*, 42(2), 20–31.
- Claycom, C., & Frankwick, G. (2010). Buyers' perspective of buyer-seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 252–263.
- Cooper, M., Dröge, C., & Daugherty, P. (1991). How buyers and operations personnel evaluate service. *Industrial Marketing Management*, 20, 81–85.
- Cox, A. D., & Summers, J. O. (1987). Heuristics and biases in the intuitive projection of retail sales. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 290–297.

- De Keyser, A., Schepers, J., & Konuş, U. (2015). Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? A replication and extension. *International Journal of Research in Marketing*, 32(4), 453–456.
- Deutscher, N. (2016). Digitalisierung in traditionellen Branchen: Ein Blick auf die B2B-Online-Plattform Wucato. <https://www.tanner.de/blog/technisches-marketing/digitalisierung-traditionellen-branchen-ein-blick-auf-die-b2b-online-plattform-wucato/>. Zugegriffen: 23. Jan 2020.
- Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, J. (1987). Developing buyer-seller-relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–28.
- Edel, B. (2019). Würth-Digitalstrategie: Schrauben rund um die Uhr. <https://www.internetwork.de/technik/b2b/wuerth-digitalstrategie-schrauben-um-uhr-1754301.html?ganzseitig=1>. Zugegriffen: 23. Jan. 2020.
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20–27.
- Ellram, L. (1994). A taxonomy of total cost of ownership models. *Journal of Business Logistics*, 15(1), 171–191.
- Ellram, L. (2002). Total cost of ownership. In D. Hahn & L. Kaufmann (Hrsg.), *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement* (S. 659–672). Wiesbaden.
- Ernst, A. (1996). *Methoden im Beschaffungsmarketing*. Köln.
- Fließ, S. (2000). Industrielles Kaufverhalten. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing* (2. Aufl., S. 251–369). Berlin.
- Gartner, Inc. (2018). Buyer enablement. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/a-guide-to-buyer-enablement/>. Zugegriffen: 25. Nov. 2019.
- Garvin, D. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York.
- Geissdörfer, K. (2009). *Total Cost of Ownership (TCO) und Life Cycle Costing (LCC): Einsatz und Modelle. Ein Vergleich zwischen Deutschland und USA*. Münster.
- Gemünden, H. (1980). Effiziente Interaktionsstrategien im Investitionsgüter. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 2(1), 21–32.
- Gemünden, H. (1985). Wahrgenommenes Risiko und Informationsnachfrage. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 7(1), 27–38.
- Grønhaug, K. (1975a). Search behavior in organizational buying. *Industrial Marketing Management*, 4(1), 15–23.
- Grønhaug, K. (1975b). Autonomous vs. Joint decisions in organizational buying. *Industrial Marketing Management*, 4(5), 265–271.
- Gruner, K., & Homburg, C. (2000). Does customer interaction enhance new product performance? *Journal of Business Research*, 49(1), 1–14.
- Håkansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. New York.
- Hallén, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1987). Relationship strength and stability in international and domestic industrial marketing. *Industrial Marketing and Purchasing*, 2(3), 22–37.
- Hartmann, N., Wieland, H., & Vargo, S. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of Marketing*, 82(2), 1–18.
- Heinemann, G. (2019). Konsumerisation von B2B – Angleichung des gewerblichen Online-Kaufs an den B2C-E-Commerce. In G. Heinemann, H. Gehrckens, T. Täuber, & Accenture GmbH (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 153–170). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Daum, D. (1997). *Marktorientiertes Kostenmanagement – Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden*. Frankfurt a. M.

- Homburg, C., & Kuester, S. (2001). Towards an Improved Understanding of Industrial Buying Behavior: Determinants of the Number of Suppliers. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(2), 5–33.
- Homburg, C., Schneider, J. (2001). Industriegütermarketing. In D. Tscheulin & B. Helmig (Hrsg.), *Branchenspezifisches Marketing* (S. 589–613). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Werner, H. (1998). Situative Determinanten relationalen Beschaffungsverhaltens. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 50(11), 979–1009.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 201–212.
- Homburg, C., Staritz, M., & Bingemer, S. (2008). *Wege aus der Commodity-Falle. Der Product Differentiation Excellence Ansatz, Management Know-how Arbeitspaper, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim*. Mannheim.
- Horváth, P., & Mayer, R. (2011). Was ist aus der Prozesskostenrechnung geworden? *Controlling & Management*, 55(2), 5–10.
- Hunter, G. K., Bunn, M. D., & Perreault, W. D., Jr. (2006). Interrelationships among key aspects of the organizational procurement process. *International Journal of Research in Marketing*, 23(2), 155–170.
- Jap, D. (2000). Going, going, gone. *Harvard Business Review*, 78(6), 30.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227–245.
- Johnston, W., & Bonoma, T. (1981). The buying center, structure and interaction patterns. *Journal of Marketing*, 45(3), 143–156.
- Johnston, W., & Lewin, J. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, 35(1), 1–15.
- Jones, E., Brown, S., Zoltners, A., & Weitz, B. (2013). The changing environment of selling and sales management. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 105–111.
- Kabadayi, S., Eyuboglu, N., & Thomas, G. (2007). The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of Marketing*, 71(4), 195–211.
- Käuferle, M., & Reinartz, W. (2015). Distributing through multiple channels in industrial wholesaling: How many and how much? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 746–767.
- Kauffmann, R. (1996). Influence on organizational buying choice processes: Future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 94–107.
- Kirsch, W., & Kutschker, M. (1978). *Das Marketing von Investitionsgütern*. Wiesbaden.
- Kleinentalenkamp, M. (2000). Einführung in das Business-to-Business Marketing. In M. Kleinentalenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing*, (2. Aufl., S. 171–247). Berlin.
- Koppelman, U. (2004). *Beschaffungsmarketing* (4. Aufl.). Berlin.
- Lilien, G., & Wong, M. (1984). An exploratory investigation of the structure of the buying center in the metalworking industry. *Journal of Marketing Research*, 21(1), 1–11.
- Mantrala, M. K., & Albers, S. (2012). The Impact of the internet on B2B sales force size and structure. In G. L. Lilien & R. Grewal (Hrsg.), *Handbook of business to business marketing* (S. 539–561). Cheltenham.
- McQuiston, D. (1989). Novelty, complexity, and importance as causal determinants of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, 53(2), 66–79.
- Mittal, B. (1999). Determinants of vendor patronage in business service markets: An integrative model. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 6(4), 1–32.

- Möller, K., & Laaksonen, M. (1986). Situational dimensions and decision criteria in industrial buying: Theoretical and empirical analysis. *Advances in Business Marketing*, 1, 163–207.
- Naumann, E., Lincoln, D., & McWilliams, R. (1985). The purchase of components: Functional areas of influence. *Industrial Marketing Management*, 13(2), 113–122.
- Nerdinger, F. (2001). *Psychologie des persönlichen Verkaufs*. München.
- Oberstebrink, T. (2014). Die Kaufentscheider kennen – Oder Who is Who im Buying Center? In T. Oberstebrink (Hrsg.), *So verkaufen Sie Investitionsgüter* (2. Aufl., S. 57–68). Wiesbaden.
- Palmatier, R., Dant, R., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172–194.
- Palmatier, R., Jarvis, C., Bechkoff, J., & Kardes, F. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 73(5), 1–18.
- Reid, D. A., & Plank, R. E. (2000). Business marketing comes of age: A comprehensive review of the literature. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 72(2–3), 9–186.
- Reve, T., & Johansen, E. (1982). Organizational buying in the offshore oil industry. *Industrial Marketing Management*, 11(4), 275–282.
- Riedl, D. F., Kaufmann, L., Zimmermann, C., & Perols, J. L. (2013). Reducing uncertainty in supplier selection decisions: Antecedents and outcomes of procedural rationality. *Journal of Operations Management*, 31(1–2), 24–36.
- Robinson, P., Faris, Ch., & Wind, Y. (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston.
- Rüsche, A. (2013). Bosch baut seinen Einkauf um. <https://www.mittelstand-nachrichten.de/verschiedenes/bosch-baut-seinen-einkauf-um/>. Zugegriffen: 22. Jan. 2020.
- Scheer, L. K. (2012). Trust, distrust and confidence in B2B relationships. In G. Lilien & R. Grewal (Hrsg.), *Handbook of business-to-business marketing* (S. 332–347). Northhampton.
- Schmitt, J. (2011). *Strategisches Markenmanagement in Business-to-Business-Märkte*., Mannheim.
- Schoenherr, T., & Mabert, V. (2011). A comparison of online and offline procurement in B2B markets: Results from a large-scale survey. *International Journal of Production Research*, 49(3), 827–846.
- Schultz, R., Schwepker, C., & Good, D. (2012). Social media usage: An investigation of B2B salespeople. *American Journal of Business*, 27(2), 174–194.
- Sheth, J. (1973). A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, 37(4), 50–56.
- Spekman, R., & Stern, L. (1979). Environmental uncertainty and buying group structure: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 43(1), 54–64.
- Spiro, R., & Weitz, B. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61–69.
- Tullous, R., & Utecht, R. (1992). Multiple or single sourcing? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 7(3), 5–18.
- van Heck, E. (2000). The cutting edge in auctions. *Harvard Business Review*, 78(2), 18–19.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407–428.
- Voeth, M. (2004). Analyse multipersonaler Kaufentscheidungen mit mehrstufigen Limit Conjoint-Analysen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 74(7), 719–741.
- Voeth, M., & Herbst, U. (2011). Preisverhandlungen. In C. Homberg & D. Totzek (Hrsg.), *Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten* (S. 205–235). Wiesbaden.
- Walter, A. (1998). *Der Beziehungs promotor*. Wiesbaden.
- Webster, F., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12–19.

- Werner, H. (1997). *Relationales Beschaffungsverhalten: Ausprägungen und Determinanten*. Wiesbaden.
- Wilson, E., & Woodside, A. (1995). The relative importance of choice criteria in organizational buying: Implications for adaptive selling. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2(1), 33–57.
- Witte, E. (1976). Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozess. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 46(4/5), 319–326.
- Wittmann, G., & Listl C. (2017). Online-Kaufverhalten im B2B E-Commerce 2017: Ergebnisse einer Expertenbefragung von ibi research an der Universität Regensburg, Creditreform und SIX Payment Services. https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/Branchen/Handel/2017-11-13_ibи-Handelsstudie_Auswertung-Bayern.pdf. Zugegriffen: 29. Nov 2019.
- Wuyts, S., & Van den Bulte, C. (2012), Network Governance. In G. L. Lilien & R. Grewal (Hrsg.), *Handbook of business-to-business marketing* (S. 73–89). Northhampton.



Das Verhalten der Unternehmen

4

Inhaltsverzeichnis

4.1	Entscheidungstheorie	192
4.1.1	Grundlegende Parameter von Entscheidungsproblemen	192
4.1.2	Entscheidungen bei Ungewissheit	195
4.1.2.1	Entscheidungen bei Unsicherheit	198
4.1.2.2	Entscheidungen bei Risiko	200
4.1.3	Klassische Optimierungsmodelle: Operations Research	203
4.2	Organisationstheoretische Erklärungsansätze	208
4.2.1	Ursprünge der Organisationstheorie	209
4.2.2	Neuere Ansätze	213
4.2.2.1	Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie und verwandte Ansätze	214
4.2.2.2	Systemtheoretische Ansätze	217
4.2.2.3	Situativer Ansatz	220
4.2.2.4	Institutionenökonomische Ansätze	225
Literatur.	230

Lernziele

- Der Leser kennt die Parameter von Entscheidungsproblemen und kann ein Entscheidungsproblem formal abbilden.
- Der Leser weiß, was unter Entscheidungen bei Ungewissheit, Unsicherheit bzw. Risiko verstanden wird.
- Der Leser kennt die Grundlagen des Operations Research und kann ein lineares Optimierungsproblem mit zwei Variablen lösen.
- Der Leser kennt die wichtigsten organisationstheoretischen Ansätze zur Erklärung des Verhaltens von Unternehmen und deren Relevanz für das Marketing.

Im vorliegenden Kapitel werden Theorien behandelt, die das Verhalten von Unternehmen auf ihren Absatzmärkten erklären. Wir stellen in Abschn. 4.1 zunächst rationale Ansätze der systematischen Entscheidungsfindung vor. Diese Ansätze können prinzipiell auch herangezogen werden, um das Entscheidungsverhalten von Individuen (z. B. Kunden) zu erklären. Aufgrund der hohen Systematik und des beträchtlichen Formalisierungsgrades sehen wir den primären Anwendungsbereich dieser Ansätze jedoch im Entscheidungsverhalten von Unternehmen. Abschn. 4.2 behandelt dann organisationstheoretische Ansätze zur Erklärung des Verhaltens von Unternehmen. In diesem Zusammenhang werden die grundlegenden Organisationstheorien aufgezeigt und der Bezug dieser Theorien zum Marketing herausgearbeitet.

4.1 Entscheidungstheorie

Mit der systematischen Analyse von Entscheidungen setzt sich die Entscheidungstheorie auseinander. Im vorliegenden Abschnitt soll auf der Basis der Entscheidungstheorie aufgezeigt werden, wie in Unternehmen marktbezogene Entscheidungen systematisiert und gelöst werden können. Zwei Richtungen der Entscheidungstheorie können unterschieden werden (vgl. Bamberg et al. 2019; Bitz 1981): die deskriptive und die normative Entscheidungstheorie.

► **Deskriptive Entscheidungstheorie** Die deskriptive Entscheidungstheorie beschreibt und erklärt, wie Entscheidungen in der Unternehmensrealität tatsächlich ablaufen. Hypothesen über das Entscheidungsverhalten der Manager und Mitarbeiter werden empirisch überprüft.

Die deskriptive Entscheidungstheorie wird auch als verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie bezeichnet und in Abschn. 4.2.2.1 dargestellt.

► **Normative Entscheidungstheorie** Die normative Entscheidungstheorie befasst sich mit der Frage, welche Handlungsalternative in einer konkreten Entscheidungssituation „vernünftigerweise“, d. h. von rational handelnden Entscheidungsträgern ausgewählt werden sollte. Es geht um die Entwicklung einer Entscheidungslogik.

Dieser Abschnitt befasst sich ausschließlich mit der normativen Entscheidungstheorie.

4.1.1 Grundlegende Parameter von Entscheidungsproblemen

Ein Entscheidungsproblem liegt vor, wenn ein Entscheidungsträger (z. B. ein Marketing-Manager) oder eine Gruppe von Entscheidungsträgern aus mehreren Handlungsalternativen eine Alternative auszuwählen hat (vgl. Backhaus et al. 2010; Bamberg

et al. 2019; Dörsam 2013; Laux et al. 2014). In diesem Kapitel werden wir die speziellen Aspekte von Gruppenentscheidungen (z. B. Zielkonflikte) ausklammern.

Ausgangspunkt eines Entscheidungsproblems ist die Betrachtung der möglichen **Handlungsalternativen**, die einen (endlichen) Aktionsraum mit m Alternativen $A = \{a_1, \dots, a_m\}$ bilden. In der Regel kann ein Entscheidungsträger die Erfolgsauswirkungen einer Handlungsalternative nicht mit Sicherheit vorhersagen. Diese werden durch Gegebenheiten in der Umwelt des Unternehmens beeinflusst, die vom Entscheidungsträger weder eindeutig vorhersehbar noch kontrollierbar sind. Unterschiedliche Konstellationen derartiger Gegebenheiten werden zu so genannten **Umweltzuständen** zusammengefasst. Die Menge aller n Umweltzustände wird als Zustandsraum $S = \{s_1, \dots, s_n\}$ bezeichnet.

Für den Fall, dass der eintretende Umweltzustand bereits bekannt ist, spricht man von **Entscheidungen unter Sicherheit**. In der Regel trifft der Entscheidungsträger jedoch **Entscheidungen unter Ungewissheit**, d. h. er weiß zum Zeitpunkt seiner Entscheidung noch nicht, welcher Umweltzustand später tatsächlich eintreten wird.

Unter **Zielen** verstehen wir Aussagen über erwünschte Zustände, die als Ergebnisse von Entscheidungen eintreten sollen. Ziele lassen sich kennzeichnen durch

- Zielinhalt (z. B. Marktanteil),
- Zeitbezug (z. B. kurzfristig),
- sachlichen Geltungsbereich (z. B. Marktsegment) und
- Zielausmaß: Extremierung (Minimierung oder Maximierung), Fixierung (z. B. Halten des derzeitigen Marktanteils) oder Satisfizierung (z. B. mindestens dreiprozentige Marktanteilssteigerung).

Die Alternativen werden vom Entscheidungsträger daraufhin geprüft, in welchem Umfang sie zur Zielerfüllung beitragen. Dazu wird für jede der möglichen Handlungsalternativen a_i der Wert des Zielkriteriums z_{ij} abgeschätzt, der bei Eintreten der einzelnen Umweltzustände s_j erreicht wird: $z_{ij} = z_{ij}(a_i, s_j)$ mit m Alternativen ($i = 1, \dots, m$) und n Umweltzuständen ($j = 1, \dots, n$). Diese Werte werden in einer Ergebnismatrix dargestellt, deren Aufbau im folgenden Beispiel verdeutlicht wird.

Eine deutsche Brauerei möchte zur Fußballweltmeisterschaft eine neue Biersorte auf den Markt bringen. Der Produktmanager geht davon aus, dass die neue Sorte umso erfolgreicher verkauft werden kann, je später Deutschland bei der WM ausscheidet und je schöner das Sommerwetter für Biergartenbesuche ist. Aus der Kombination von WM-Erfolg und Wetter ergeben sich vier Umweltzustände (vgl. Tab. 4.1).

Im Rahmen der Kommunikationspolitik (vgl. Kap. 13) kann der Produktmanager für die neue Biersorte in verschiedenen Medien werben. Während in der Unternehmenspraxis meist mehrere Medien gleichzeitig verwendet werden, wird hier angenommen, dass der Produktmanager sich für eine der folgenden vier Werbearten entscheiden muss:

- a₁ Radiowerbung
- a₂ TV-Werbung

Tab. 4.1 Umweltzustände für die Einführung einer neuen Biersorte

	Frühes Ausscheiden der deutschen Mannschaft	Spätes Ausscheiden der deutschen Mannschaft
Schlechtes Wetter	s ₁	s ₂
Gutes Wetter	s ₃	s ₄

a₃ Zeitschriftenwerbung

a₄ Kinowerbung

Da der Bonus des Produktmanagers vom erzielten Absatz abhängt, stellt der Absatz ein wichtiges Zielkriterium bei seiner Entscheidung für eine der vier Werbearten dar. Der Produktmanager geht davon aus, dass er auch ohne Werbung Bier absetzen wird (Grundabsatz). Er geht weiterhin davon aus, dass dieser Grundabsatz für jeden Umweltzustand unterschiedlich ausfallen wird. So schätzt er einen Grundabsatz von 10.000 Einheiten für die Kombination von gutem Wetter und spätem Ausscheiden (s₄), entsprechend weniger für andere Umweltzustände (s₂, s₃: 7500 und s₁: 5000 Einheiten).

Der Produktmanager geht davon aus, dass sich der Grundabsatz der verschiedenen Umweltzustände je nach Werbeart (a₁, a₂, a₃, a₄) noch steigert. Beispielsweise nimmt er an, dass TV-Werbung (a₂) den Grundabsatz im Fall guten Wetters (s₃, s₄) um 3000 Einheiten und im Fall schlechten Wetters (s₁, s₂) um 4000 Einheiten steigert. Die Absatzprognosen, die sich bei Anwendung der verschiedenen Werbestrategien für die verschiedenen Umweltzustände ergeben, sind aus der Ergebnismatrix (vgl. Tab. 4.2) ersichtlich. Die Ergebnismatrix kann dann die Grundlage für Entscheidungen über die Handlungsalternativen darstellen.

Nachdem wir mit Alternativen, Umweltzuständen, Zielen und Ergebnissen die grundlegenden Parameter von Entscheidungsproblemen herausgearbeitet haben, lassen sich diese Parameter zur Klassifizierung von Entscheidungen und zur Ableitung der entsprechenden Lösungswege heranziehen (vgl. Abb. 4.1).

Tab. 4.2 Ergebnismatrix für das Beispiel der Einführung einer neuen Biersorte (Menge der abgesetzten Einheiten)

Umweltzustände	s ₁	s ₂	s ₃	s ₄
Handlungs-alternativen				
a ₁	7000	9500	10.000	12.500
a ₂	9000	11.500	10.500	13.000
a ₃	8000	9500	7500	10.000
a ₄	6000	8500	9500	12.000

Wir diskutieren im Folgenden

- die Anwendung von Entscheidungsregeln bei Ungewissheit über den tatsächlichen Zustand der Umwelt (mehrere Umweltzustände denkbar) und einem Ziel (vgl. Abschn. 4.1.2) und
- „klassische Optimierungsmodelle“ des Operations Research zur Lösung von Entscheidungen mit nur einem Umweltzustand und einem Ziel (vgl. Abschn. 4.1.3).

4.1.2 Entscheidungen bei Ungewissheit

Unter Entscheidungen bei Ungewissheit verstehen wir Entscheidungen, bei denen der Entscheidungsträger ein Ziel verfolgt, wobei mehrere Umweltzustände eintreten können (vgl. Abb. 4.1). Wenn der Entscheidungsträger zum Zeitpunkt der Entscheidung noch nicht weiß, welcher Umweltzustand eintreten wird, sprechen wir von Ungewissheit. Je nach Informationsstand des Entscheidungsträgers bezüglich des ungewissen Umweltzustands unterscheidet man

4

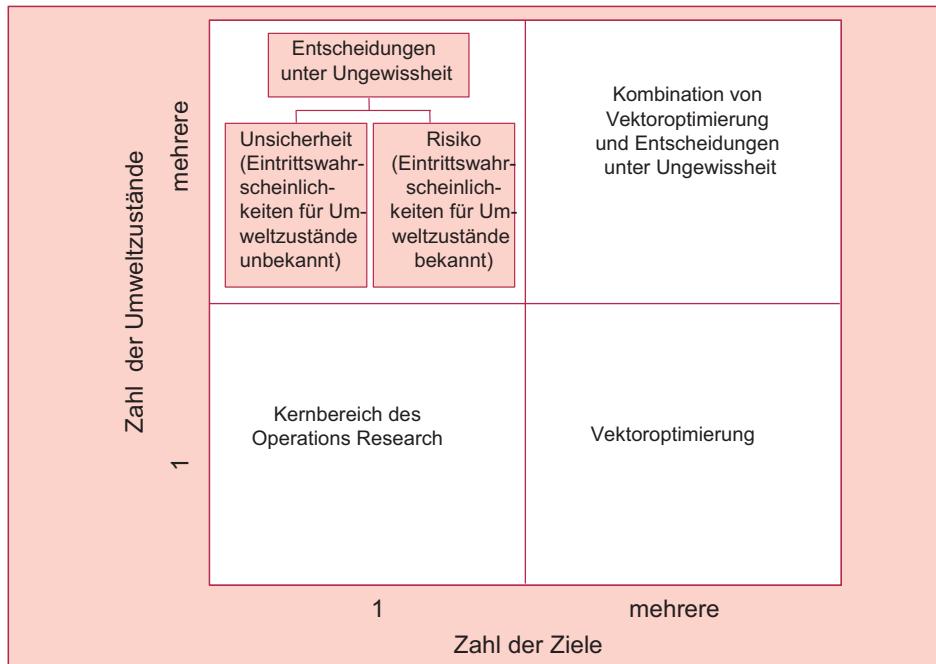


Abb. 4.1 Klassifizierungsschema der normativen Entscheidungstheorie

- **Entscheidungen bei Unsicherheit**, bei denen lediglich bekannt ist, dass irgendeiner der möglichen Zustände eintreten wird, und
- **Entscheidungen bei Risiko**, bei denen subjektive oder objektive **Eintrittswahrscheinlichkeiten** für die einzelnen Zustände gegeben sind. Die Summe der Eintrittswahrscheinlichkeiten aller möglichen Zustände ergibt dabei 1.

Bevor wir erläutern, wie eine Alternative unter Unsicherheit bzw. Risiko mit Hilfe von Entscheidungsregeln ausgewählt werden kann, soll mit dem **Dominanzprinzip** ein Kriterium zur Ermittlung „ungünstiger“ Alternativen dargestellt werden, mit dem es häufig möglich ist, die Anzahl der zu betrachtenden Alternativen deutlich zu reduzieren. Zur Anwendung der Dominanzkriterien (oder auch Effizienzkriterien) werden je zwei Alternativen a_i und a_k miteinander verglichen. Bei positiv gerichteten Zielgrößen ist hierbei ein hoher Wert z der Zielgröße besser als niedrigere. Es lassen sich die folgenden Arten der Dominanz unterscheiden:

- absolute Dominanz: Eine Alternative a_k dominiert eine andere Alternative a_i , wenn das schlechtestmögliche Ergebnis von a_k nicht schlechter ist als das bestmögliche Ergebnis von a_i . Es gilt also:

$$\min(z_{kj}) \geq \max(z_{ij}) \quad \text{für alle möglichen Umweltzustände } j.$$
- Zustandsdominanz: Eine Alternative a_k dominiert eine andere Alternative a_i , wenn a_k bezüglich aller möglichen Umweltzustände mindestens ebenso gute Ergebnisse wie a_i liefert und bezüglich mindestens eines Zustands j^* besser abschneidet, d. h. es gilt:

$z_{kj} \geq z_{ij}$	für alle möglichen Umweltzustände j und
$z_{kj^*} > z_{ij^*}$	für mindestens ein j^*

- Wahrscheinlichkeitsdominanz (nur bei Entscheidungen bei Risiko anwendbar): Eine Alternative a_k dominiert eine andere Alternative a_i , wenn für jeden einzelnen Wert z' der Zielgröße die Wahrscheinlichkeit, ihn mit a_k zu erreichen, mindestens genauso groß ist wie die Wahrscheinlichkeit, ihn mit a_i zu erreichen, und für mindestens einen Wert z^* sogar größer ist. Es gilt also:

$p(z_k \geq z') \geq p(z_i \geq z')$	für alle z' und
$p(z_k \geq z^*) > p(z_i \geq z^*)$	für mindestens ein z^*

Eine Alternative, die von keiner anderen dominiert wird, bezeichnet man auch als **effizient**. Im Folgenden wollen wir die verschiedenen Arten der Dominanz anhand eines Beispiels verdeutlichen. Für vier Entscheidungsalternativen (a_1, \dots, a_4) seien vier unterschiedliche Umweltzustände denkbar (s_1, \dots, s_4). In einer Ergebnismatrix lassen sich die unterschiedlichen Ergebnisse z darstellen, die für die verschiedenen Entscheidungsalternativen je nach Umweltzustand von einem Entscheider geschätzt wurden (vgl. Tab. 4.3).

Tab. 4.3 Beispielhafte Ergebnismatrix zur Verdeutlichung des Dominanzbegriffs

	s ₁	s ₂	s ₃	s ₄	min z _{ij}	max z _{ij}
a ₁	2000	6500	4500	9000	2000	9000
a ₂	-6000	-3500	1500	4000	-6000	4000
a ₃	2000	8500	3500	8000	2000	8500
a ₄	4000	8000	7500	11.000	4000	11.000

Tab. 4.4 Beispielhafte Veranschaulichung des Begriffs der Wahrscheinlichkeitsdominanz

z	2000	3500	4000	7500	8000	8500	11.000
p(z ₃ =z)	0,2	0,1	0	0	0,4	0,3	0
p(z ₄ =z)	0	0	0,2	0,1	0,3	0	0,4
p(z ₃ ≥z)	1	0,8	0,7	0,7	0,7	0,3	0
p(z ₄ ≥z)	1	1	1	0,8	0,7	0,4	0,4

Darüber hinaus wird für jede Entscheidungsalternative das maximal bzw. minimal erreichbare Ergebnis ausgewiesen. Alle bezüglich der einzelnen Zustände optimalen Ergebnisse sind fett gedruckt.

Nach dem Prinzip der absoluten Dominanz kann nur Alternative a₂ von der weiteren Analyse ausgeschlossen werden, da sie von a₄ dominiert wird. Bei Betrachtung der Zustandsdominanz erkennen wir zunächst, dass a₂ auch von den anderen Alternativen a₁ und a₃ nach diesem Prinzip dominiert wird. Außerdem dominiert a₄ über a₁. Nach dem Prinzip der Zustandsdominanz kommt also neben a₂ auch a₁ nicht als geeignete Alternative in Betracht.

Die verbleibenden Alternativen a₃ und a₄ – sie sind nach dem Prinzip der Zustandsdominanz effizient – sollen abschließend nach dem Prinzip der Wahrscheinlichkeitsdominanz überprüft werden. Hierbei gehen wir von folgenden Eintrittswahrscheinlichkeiten aus:

$$\begin{aligned} p(s_1) &= 0,2 \\ p(s_2) &= 0,3 \\ p(s_3) &= 0,1 \\ p(s_4) &= 0,4 \end{aligned}$$

Auf dieser Basis können die Ergebnisverteilungen zu einfachen und kumulierten Wahrscheinlichkeitsverteilungen zusammengefasst werden. Um dies zu veranschaulichen, werden in der Tab. 4.4 in der ersten Zeile die bei den beiden Alternativen a₃ und a₄ auftretenden Zielgrößen aufgeführt. In der zweiten und dritten Zeile werden dann die Wahrscheinlichkeiten für das Auftreten des entsprechenden Wertes der Zielgröße z angegeben. Beispielsweise beträgt die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten des Zielwertes 2000 bei der Alternative a₃ 0,2, da für die Alternative a₃ die Zielgröße z=2000 bei Eintreten des Umweltzustands s₁ erzielt wird (vgl. Tab. 4.3) und die Wahrscheinlichkeit p(s₁)

für das Eintreten von s_1 0,2 beträgt. Die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten dieses Zielwertes ist bei der Alternative a_4 gleich 0, da bei dieser Alternative der Wert 2000 gar nicht auftritt (vgl. Tab. 4.3). In den beiden letzten Zeilen werden dann die kumulierten Wahrscheinlichkeiten aufgeführt. Hierbei zeigt sich, dass die Alternative a_3 von der Alternative a_4 nach dem Prinzip der Wahrscheinlichkeitsdominanz dominiert wird. Die Alternative a_4 ist somit im Sinne der Wahrscheinlichkeitsdominanz die einzige effiziente Alternative.

4.1.2.1 Entscheidungen bei Unsicherheit

Entscheidungen bei Unsicherheit sind dadurch gekennzeichnet, dass dem Entscheidungsträger **keine Eintrittswahrscheinlichkeiten** bezüglich der Umweltzustände vorliegen. Abb. 4.2 stellt den Entscheidungsprozess bei Unsicherheit dar.

Demnach werden zunächst ineffiziente Alternativen durch Anwendung des Prinzips der absoluten Dominanz und der Zustandsdominanz eliminiert. Verbleiben dabei mindestens zwei Alternativen, sind diese anschließend mit Hilfe von Entscheidungsregeln zu bewerten. Diese Entscheidungsregeln werden im Folgenden erläutert und mit einem Beispiel illustriert.

Bei den verschiedenen Entscheidungsregeln wird jeder Alternative a_i eine Kenngröße $\varphi(a_i)$ zugeordnet, die zur Entscheidungsfindung herangezogen wird. Außer bei der Savage-Niehans-Regel wird bei allen im Folgenden aufgezeigten Entscheidungsregeln ein möglichst großes φ angestrebt.

Nach der **Maximin-Regel** (auch als Minimax-Regel bezeichnet), die auf Wald (1950) zurückgeht, wird diejenige Handlungsalternative bevorzugt, die im ungünstigsten Umweltzustand noch zum besten Ergebnis führt („maximales minimales Ergebnis“):

$$\varphi(a_i) = \min_{(j=1, \dots, n)} \{z_{ij}\}.$$

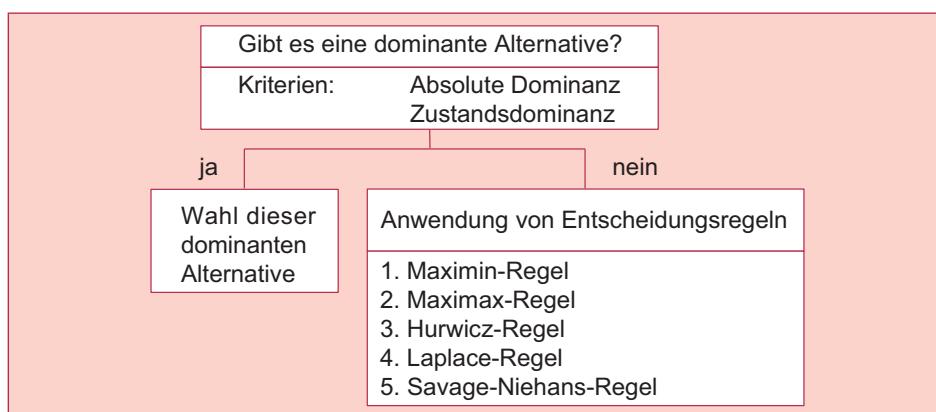


Abb. 4.2 Entscheidungsprozess und Entscheidungsregeln bei Unsicherheit

Hierbei bezeichnen j den Umweltzustand und z_{ij} das Ergebnis der Alternative a_i für den Umweltzustand j . Die Logik dieser Entscheidungsregel liegt also in dem Bestreben des Entscheidungsträgers, sich gegen den „worst case“ abzusichern. Aufgrund dieser einseitigen Orientierung repräsentiert diese Regel eine extrem pessimistische Einstellung des Entscheidungsträgers, deren Anwendung in der Realität unternehmerische Aktivität nahezu vollständig unterbinden würde.

Dagegen steht die **Maximax-Regel** für „unverbesserlichen Optimismus“ als anderes Extrem, bei dem die Alternative mit dem besten maximalen Ergebnis gewählt wird:

$$\varphi(a_i) = \max_{(j=1, \dots, n)} \{ z_{ij} \}.$$

Die **Hurwicz-Regel** (oder Pessimismus-Optimismus-Regel) stellt einen Kompromiss zwischen Maximin- und Maximax-Regel dar. Die entsprechende Entscheidungskennzahl ergibt sich als gewichteter Durchschnitt des bestmöglichen und des schlechtestmöglichen Ergebnisses einer Alternative:

$$\varphi(a_i) = \delta \cdot \max_{(j=1, \dots, n)} \{ z_{ij} \} + (1 - \delta) \cdot \min_{(j=1, \dots, n)} \{ z_{ij} \}.$$

Die Größe δ kann hierbei als „Optimismusparameter“ interpretiert werden: Je näher δ bei 1 liegt, desto höher ist der Optimismus.

Im Rahmen der **Laplace-Regel** wird zur Entscheidungsfindung der Durchschnitt aller Ergebniswerte einer Alternative a_i ermittelt:

$$\varphi(a_i) = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n z_{ij}.$$

Hierbei bezeichnet n wiederum die Anzahl der Umweltzustände j . Der Entscheidungsträger bevorzugt die Alternative mit dem höchsten Mittelwert. Im Gegensatz zu den bisherigen Entscheidungsregeln verwendet die Laplace-Regel alle Ergebniswerte, die mit einer bestimmten Alternative erzielt werden können. Es werden also keine vorhandenen Informationen vernachlässigt.

Der **Savage-Niehans-Regel** (oder Regel des kleinsten Bedauerns) liegt eine völlig andere Logik als den bisherigen Entscheidungsregeln zugrunde: Hier geht man davon aus, dass der Entscheidungsträger möglicherweise nachträglich bedauert, „falsch“ entschieden zu haben. Als Maß für dieses Bedauern kann die Diskrepanz zwischen dem bei der Alternative a_i und dem eingetretenen Zustand j erzielten Ergebnis z_{ij} und dem Ergebnis, das bei Eintreten dieses Zustands im günstigsten Fall hätte erzielt werden können, herangezogen werden. Dementsprechend transformiert man die Ergebniswerte z_{ij} in „**Bedauerns-Werte**“ \hat{z}_{ij} :

$$\hat{z}_{ij} = \max_{(k=1, \dots, m)} \{ z_{kj} \} - z_{ij}.$$

Diese Regel wählt diejenige Alternative aus, deren maximaler Bedauerns-Wert unter allen Alternativen am geringsten ist:

$$\varphi(a_i) = \max_{(j=1, \dots, n)} \{ \hat{z}_{ij} \}.$$

Tab. 4.5 Beispielhafte Ergebnismatrix (Gewinn in Geldeinheiten) zur Veranschaulichung der Entscheidungsregeln bei Unsicherheit

	s_1	s_2	s_3	s_4	$\min z_{ij}$	$\max z_{ij}$
a_1	7000	13.000	2000	9000	2000	13.000
a_2	4000	8000	7500	11.000	4000	11.000

Die Anwendung dieser Regeln soll anhand eines Beispiels verdeutlicht werden. In Tab. 4.5 sind zwei Alternativen (a_1 und a_2) mit unterschiedlichen Ergebnissen für die jeweiligen Umweltzustände s_1 bis s_4 dargestellt. Dem Entscheider sind die Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der einzelnen Umweltzustände nicht bekannt. Er befindet sich also in einer Entscheidungssituation unter Unsicherheit und möchte die fünf erläuterten Entscheidungsregeln auf die Ergebnismatrix anwenden.

Die Alternative a_2 wird bei Anwendung der Maximin-Regel gewählt, da sie das höchste Zeilenminimum (4000) aufweist. Bei Anwendung der Maximax-Regel wird hingegen die Alternative a_1 bevorzugt (Alternative mit höchstem Zeilenmaximum [13.000]).

Bei Anwendung der Hurwicz-Regel mit einem Optimismusparameter von $\delta=0,6$ weist Alternative a_1 einen Wert von $0,6 \cdot 13.000 + (1 - 0,6) \cdot 2000 = 8600$ auf, Alternative a_2 einen Wert von $0,6 \cdot 11.000 + (1 - 0,6) \cdot 4000 = 8200$. Folglich wird bei diesem Optimismusparameter (leicht optimistisch) Alternative a_1 bevorzugt. Bei einem Optimismusparameter von $\delta=0,4$ (leichter Pessimismus) hingegen würde Alternative a_2 ($\varphi(a_2)=6800$) gegenüber a_1 ($\varphi(a_1)=6400$) bevorzugt.

Nach der Laplace-Regel errechnen sich Durchschnittswerte von $\varphi(a_1)=7750$ und $\varphi(a_2)=7625$. In diesem Fall wird also a_1 bevorzugt.

Bei Anwendung der Savage-Niehans-Regel werden die ursprünglichen z_{ij} -Werte durch die Differenzbeträge zwischen dem jeweiligen Spaltenmaximum und den z_{ij} -Werten ersetzt (vgl. Tab. 4.6). Beispielsweise beträgt das Spaltenmaximum für s_1 7000. Hiervon werden nun die beiden z_{ij} -Werte der s_1 -Spalte abgezogen, was zu den \hat{z}_{ij} -Werten 0 bzw. 3000 führt. Im vorliegenden Beispiel würde man also a_2 wählen, weil der maximale Bedauernswert (5000) kleiner ist als der von a_1 (5500).

4.1.2.2 Entscheidungen bei Risiko

Entscheidungen bei Risiko unterscheiden sich von Entscheidungen bei Unsicherheit dadurch, dass dem Entscheidungsträger die **Eintrittswahrscheinlichkeiten** der

Tab. 4.6 Bedauerns-Werte-Matrix gemäß der Savage-Niehans-Regel für das Anwendungsbeispiel

z_{ij}	\hat{z}_{ij}									$\varphi(a_i)$
	s_1	s_2	s_3	s_4	s_1	s_2	s_3	s_4		
a_1	7000	13.000	2000	9000	0	0	5500	2000	5500	
a_2	4000	8000	7500	11.000	3000	5000	0	0	5000	

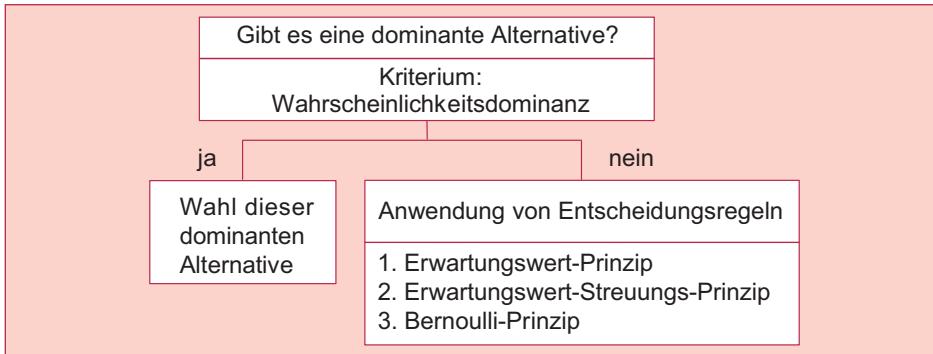


Abb. 4.3 Entscheidungsprozess und Entscheidungsregeln bei Risiko

Umweltzustände **bekannt** sind. In der Praxis basieren solche Eintrittswahrscheinlichkeiten in der Regel auf Expertenschätzungen. Abb. 4.3 stellt den Entscheidungsprozess bei Risiko dar.

Auch hier werden zunächst ineffiziente Alternativen durch Anwendung des Prinzips der Wahrscheinlichkeitsdominanz identifiziert und ausgeschlossen. Verbleiben dabei mindestens zwei Alternativen (sind also mindestens zwei Alternativen effizient), sind diese anschließend mit Hilfe von Entscheidungsregeln zu bewerten (vgl. Fischer 2004; Homburg 2000a). Im Folgenden werden drei Entscheidungsregeln dargestellt: das Erwartungswert-Prinzip, das Erwartungswert-Streuungs-Prinzip und das Bernoulli-Prinzip.

Ein naheliegendes Entscheidungskriterium besteht gemäß dem **Erwartungswert-Prinzip** (Bayes-Prinzip) darin, das bei jedem Umweltzustand j erwartete Ergebnis z_{ij} der Alternative a_i mit der jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit des Umweltzustands p_j zu multiplizieren und anschließend diese Produkte zum Erwartungswert μ_i zu addieren:

$$\varphi(a_i) = \mu_i = \sum_{j=1}^n p_j \cdot z_{ij}.$$

Zur Illustration des Erwartungswert-Prinzips soll das Beispiel in Tab. 4.7 dienen (vgl. Homburg 2000a). Ein Entscheidungsträger, der nach dem Erwartungswert-Prinzip handelt, würde die Alternative mit dem höchsten Erwartungswert wählen. Im vorliegenden Beispiel weisen die beiden Alternativen a_1 und a_2 den gleichen Erwartungswert ($\mu_1 = \mu_2 = 6,5$) auf, sodass nach dem Erwartungswert-Prinzip beide Alternativen gleich gut bewertet werden. Betrachtet man die Ergebnismatrix in Tab. 4.7 allerdings etwas genauer, so stellt man fest, dass sich die Verteilungen der Ergebnisse der beiden Alternativen grundsätzlich unterscheiden: Während bei a_1 die extremen Ergebnisse (5 bzw. 8) mit sehr geringer Wahrscheinlichkeit auftreten, ist die Wahrscheinlichkeit, bei Entscheidung für a_2 ein extremes Ergebnis zu erzielen, sehr hoch. Anders ausgedrückt

Tab. 4.7 Ergebnismatrix mit Wahrscheinlichkeiten zur Illustration des Erwartungswert-Prinzips

	s_1 $p_1=0,4$	s_2 $p_1=0,1$	s_3 $p_1=0,1$	s_4 $p_1=0,4$	$\varphi(a_i)=\mu_i$
a_1	7	5	8	6	6,5
a_2	5	7	6	8	6,5

ist die Wahrscheinlichkeit, ein Ergebnis zu erzielen, das (positiv oder negativ) stark vom Erwartungswert ($\mu_1=\mu_2=6,5$) abweicht, bei a_2 sehr viel größer als bei a_1 . Diese unterschiedliche Streuung der Ergebnisse um den Erwartungswert wird im Rahmen des Erwartungswert-Prinzips nicht berücksichtigt.

Das **Erwartungswert-Streuungs-Prinzip** berücksichtigt dagegen diese Streuung, indem sie neben μ_i auch die Varianz

$$\sigma_i^2 = \sum_{j=1}^n p_j \cdot (z_{ij} - \mu_i)^2$$

bzw. die Standardabweichung

$$\sigma_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n p_j \cdot (z_{ij} - \mu_i)^2}$$

als Maß für die Streuung der Wahrscheinlichkeitsverteilung zur Berechnung der Bewertungsgröße $\varphi(a_i)$ heranzieht. Diese Berücksichtigung der unterschiedlichen Streuungen der Ergebnisse bei der Bewertung der Alternativen wird im Folgenden verdeutlicht. Im Beispiel in Tab. 4.7 ermitteln wir die Varianzen

$$\sigma_1^2 = \sum_{j=1}^4 p_j \cdot (z_{1j} - \mu_1)^2 = 0,65$$

und

$$\sigma_2^2 = \sum_{j=1}^4 p_j \cdot (z_{2j} - \mu_2)^2 = 1,85.$$

Wir sehen also, dass σ_2^2 größer ist als σ_1^2 . Die Ergebnisse, die bei Realisation von a_2 auftreten, sind demnach stärker gestreut als die bei der Realisation von a_1 . Welche der beiden Alternativen bevorzugt wird, hängt von der Risikopräferenz des Entscheiders ab. Ein risikofreudiger Entscheider entscheidet sich für a_2 , wohingegen ein risikoscheuer Entscheider a_1 wählt.

Tab. 4.8 Ergebnismatrix zur Illustration des Erwartungswert-Streuungs-Prinzips

	μ_i	σ_i	Risikoaverser Entscheider $\varphi(a_i) = \mu_i - 2 \cdot \sigma_i$	Risikofreudiger Entscheider $\varphi(a_i) = \mu_i + 1,5 \cdot \sigma_i$
a_1	6,5	0,81	4,88	7,72
a_2	6,5	1,36	3,78	8,54

Die entscheidungsrelevante Kennzahl beim Erwartungswert-Streuungs-Prinzip berechnet man als Funktion von Erwartungswert und Standardabweichung. Diese Funktion lässt sich allgemein darstellen als:

$$\varphi(\alpha_i) = \mu_i + \alpha \cdot \sigma_i$$

Diese Funktion berücksichtigt die Risikopräferenz des Entscheiders. Bei $\alpha=0$ wäre der Entscheider risikoneutral (Erwartungswert-Prinzip), bei $\alpha<0$ risikoavers und bei $\alpha>0$ dagegen risikofreudig (vgl. ausführlich Homburg 2000a). Beispielsweise liegt bei $\alpha=-2$ ein risikoaverser Entscheider vor, bei $\alpha=1,5$ ein risikofreudiger Entscheider. Die entsprechenden Kennzahlen für die Alternativenwahl durch die beiden Entscheider sind in Tab. 4.8 dargestellt. Der risikoaverse Entscheider würde Alternative a_1 bevorzugen, der risikofreudige Entscheider Alternative a_2 .

Während das Erwartungswert- und das Erwartungswert-Streuungs-Prinzip von der Ergebnismatrix ausgehen, geht das **Bernoulli-Prinzip** von einer aus der Ergebnismatrix berechneten Nutzenmatrix aus. Das Bernoulli-Prinzip kann als auf die Nutzenmatrix übertragenes Erwartungswert-Prinzip betrachtet werden (vgl. Bamberg et al. 2019; Schneeweiß 1966). Das entscheidende Charakteristikum dieses Prinzips liegt in der Möglichkeit, über die Wahl einer speziellen Nutzenfunktion Risikopräferenzen des Entscheiders zu berücksichtigen. Diese Risikopräferenzen können über das Krümmungsverhalten der Nutzenfunktion abgebildet werden (konkave Funktion bei Risikoaversion und konvexe bei Risikofreude).

4.1.3 Klassische Optimierungsmodelle: Operations Research

Das Operations Research (OR) befasst sich mit Entscheidungssituationen, in denen der Entscheider zwischen verschiedenen Alternativen auswählen muss, wobei beim größten Teil der Operations Research-Verfahren nur ein Umweltzustand vorliegt und ein Ziel angestrebt wird (vgl. Abb. 4.1). Das Auffinden der optimalen Alternative, bei der die Zielfunktion maximiert oder minimiert wird, stellt bei einer großen (möglicherweise unendlichen) Alternativenmenge für den Entscheider kein triviales Problem dar. Methoden des Operations Research zielen in einer solchen Situation im Wesentlichen auf das Finden optimaler Alternativen mit vertretbarem Rechenaufwand ab.

Ein zentrales Verfahren des Operations Research stellt die **lineare Optimierung** (oder lineare Programmierung) dar. Im Folgenden sollen die wesentlichen Merkmale der linearen Optimierung anhand eines Beispiels veranschaulicht werden: Der Vertriebsleiter einer Brauerei möchte im Rahmen der jährlichen Absatzplanung für das folgende Jahr festlegen, wie er den Bierabsatz auf die beiden Vertriebswege Einzelhandel und Gastronomie aufteilen soll, sodass (gemäß Zielvorgabe der Geschäftsleitung) der Deckungsbeitrag der Brauerei möglichst hoch ausfällt. Hierbei berücksichtigt er, dass beim Absatz über die Gastronomie ein Deckungsbeitrag von 15 € pro Fass erzielt wird, wohingegen beim Absatz über den Einzelhandel nur ein Deckungsbeitrag von 10 € pro Fass anfällt.

Die festzulegenden Absatzmengen (x_1 , x_2), die über die beiden Vertriebswege verkauft werden sollen, stellen die verschiedenen Alternativen und die Maximierung des Deckungsbeitrags das Ziel des vorliegenden Entscheidungsproblems dar. Es soll also die folgende **Zielfunktion des Optimierungsproblems** maximiert werden:

$$DB(x_1, x_2) = 15 \cdot x_1 + 10 \cdot x_2 \rightarrow \max$$

Hierbei bezeichnen DB den Deckungsbeitrag, x_1 die über die Gastronomie abgesetzte Menge und x_2 die über den Einzelhandel abgesetzte Menge. x_1 und x_2 heißen **Entscheidungsvariablen des Optimierungsproblems**. Die Aufgabe besteht darin, für diese Entscheidungsvariablen die optimalen Werte zu ermitteln.

Die Maximierung der Zielfunktion unterliegt gewissen Nebenbedingungen, die durch eine Mindestabsatzmenge für die beiden Vertriebswege, die verfügbare Arbeitszeit der Außendienstmitarbeiter und das zur Verfügung stehende Werbebudget gegeben sind:

- Über den Vertriebsweg Gastronomie sollen mind. 10.000 Fässer verkauft werden.
- Über den Vertriebsweg Einzelhandel sollen mind. 10.000 Fässer verkauft werden.
- Dem Vertrieb stehen pro Jahr 8000 h für Verkaufsaktivitäten zur Verfügung. Im Durchschnitt erfordert ein Besuch bei einem Gastronom 0,5 h, ein Besuch beim Einzelhandel jedoch nur 0,25 h. Dabei werden auf beiden Vertriebswegen durchschnittlich 5 Fässer pro Besuch verkauft.
- Das Werbebudget beträgt 140.000 €, wobei in der Eventwerbung (z. B. in einem Biergarten) mit etwa 1 € und in der Handelspromotion (z. B. in einem Supermarkt) mit etwa 2 € pro verkauftem Fass gerechnet werden muss.

Diese **Nebenbedingungen des Optimierungsproblems** lassen sich anhand der folgenden Ungleichungen formal darstellen:

1. $x_1 \geq 10.000$
2. $x_2 \geq 10.000$
3. $0,5 \cdot x_1 + 0,25 \cdot x_2 \leq 40.000$
4. $x_1 + 2 \cdot x_2 \leq 140.000$

Da sowohl die Zielfunktion als auch die Nebenbedingungen des Optimierungsproblems linear sind, sprechen wir von linearer Optimierung. Bei linearen Optimierungsproblemen sind die Entscheidungsvariablen (hier x_1 und x_2) sowohl in der Zielfunktion als auch in den Nebenbedingungen nur additiv miteinander verknüpft (also nicht als $x_1 \cdot x_2$) und treten nur in der ersten Potenz auf (also nicht als x_1^2 oder $1/x_2$).

Lineare Optimierungsprobleme, die wie im Beispiel nur zwei Entscheidungsvariablen aufweisen, können mit Hilfe eines **graphischen Verfahrens** gelöst werden. Dieses wird anhand des obigen Beispiels veranschaulicht: In einem ersten Schritt werden die Nebenbedingungen des linearen Optimierungsmodells graphisch dargestellt. Hierzu werden die Ungleichungen der Nebenbedingungen nach der Entscheidungsvariable x_2 aufgelöst. Beispielsweise wird Nebenbedingung (4), welche die gesamten Werbeausgaben auf ein Budget von 140.000 € beschränkt, in die folgende Ungleichung umgeformt:

$$x_2 \leq 70.000 - 0,5 \cdot x_1.$$

Zeichnet man nun in ein (x_1, x_2) -Koordinatensystem die Gerade mit der Gleichung

$$x_2 = 70.000 - 0,5 \cdot x_1$$

ein, so sind die Absatzkombinationen (x_1 =Absatz über die Gastronomie, x_2 =Absatz über den Einzelhandel), die die Restriktion des Werbebudgets erfüllen, durch die Punkte unterhalb oder auf der Geraden dargestellt. Werden alle Nebenbedingungen einschließlich der Mindestabsatzforderungen (dargestellt durch eine horizontale bzw. vertikale Gerade) in dem Koordinatensystem dargestellt, ergibt sich der **zulässige Bereich** aller im Rahmen der Restriktionen möglichen (x_1, x_2) -Kombinationen. In Abb. 4.4 ist dies das grau schraffierte Vieleck.

Wir wollen nun aber nicht nur eine zulässige, sondern eine optimale Lösung finden. Dazu wird in einem letzten Schritt die Zielfunktion für den DB ebenfalls nach x_2 aufgelöst:

$$x_2 = -1,5 \cdot x_1 + 0,1 \cdot DB.$$

Es handelt sich hierbei um eine Gerade mit der Steigung $-1,5$ und einem Achsenabschnitt (auf der x_2 -Achse) von $0,1 \cdot DB$. Zur Maximierung des DB muss nun eine Gerade mit der Steigung $-1,5$ gefunden werden, die einerseits die x_2 -Achse möglichst weit oben schneidet und andererseits mindestens einen Punkt mit dem zulässigen Bereich gemeinsam hat. Zeichnerisch wird die DB-Gerade nun solange vom Nullpunkt aus parallel nach oben verschoben, bis der zulässige Bereich gerade noch berührt wird (vgl. Abb. 4.4).

Als deckungsbeitragsoptimal erweist sich die Ecklösung $(\tilde{x}_1, \tilde{x}_2) = (60.000, 40.000)$. Das heißt, die Brauerei sollte 60.000 Fässer über die Gastronomie und 40.000 Fässer über den Einzelhandel verkaufen, um einen (unter den vorliegenden Restriktionen und Vorgaben) maximalen Gesamtdeckungsbeitrag von

$$15\text{€} \cdot 60.000 + 10\text{€} \cdot 40.000 = 1.300.000\text{€}$$

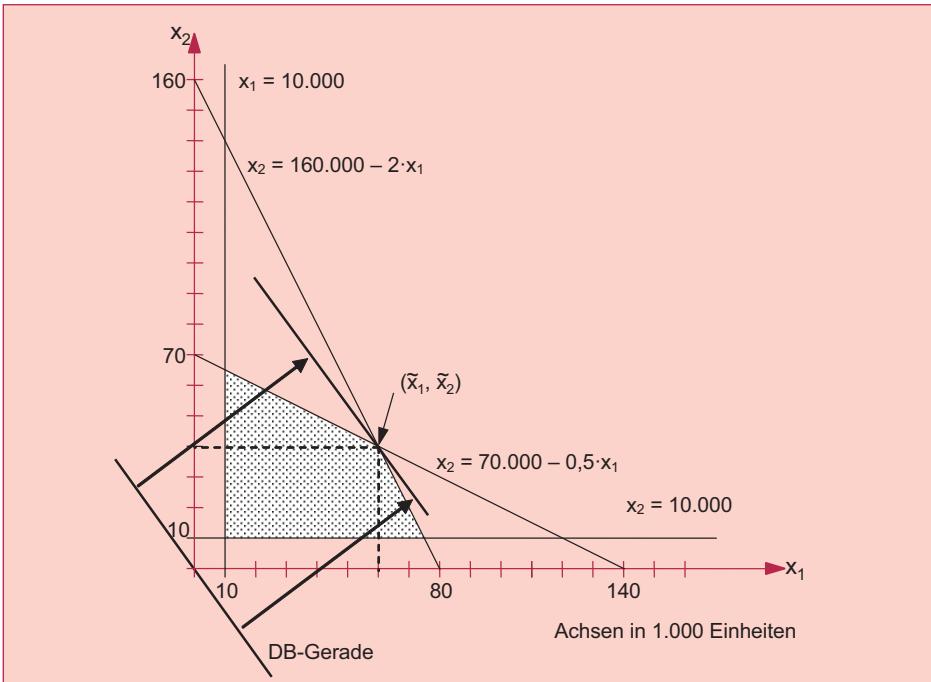


Abb. 4.4 Beispiel für die graphische Methode zur Lösung eines linearen Optimierungsproblems

zu erzielen. Dabei würden sowohl die verfügbaren Vertriebskapazitäten als auch das Werbebudget vollständig in Anspruch genommen.

Das dargestellte graphische Lösungsverfahren ist nur für lineare Optimierungsprobleme mit zwei Variablen anwendbar. Für Probleme mit mehr als zwei Variablen steht mit dem **Simplexverfahren** eine rechnerische Lösungsmethode zur Verfügung (vgl. Adam 1996; Corsten et al. 2005; Domschke et al. 2015; Zimmermann 2008).

Neben der linearen Optimierung existieren im Operations Research noch andere Optimierungsverfahren (vgl. zur Bedeutung des Operations Research für das Marketing und bezüglich weiterer Verfahren Albers 2000; Hildebrandt 2000; Hildebrandt und Wagner 2000; Leeflang und Wittink 2000).

Bei den **statischen Optimierungsverfahren** lassen sich neben der diskutierten linearen Optimierung auch nichtlineare und ganzzahlige Modelle unterscheiden. Mit nichtlinearen Modellen kann z. B. der Einsatz von Außendienstmitarbeitern oder von Werbebudgets optimiert werden. Die abnehmenden Grenzerträge der zusätzlichen Besuchszeit von Außendienstmitarbeitern bzw. zusätzlicher Werbeausgaben führen zu nichtlinearen Effekten, die durch lineare Modelle nicht abgebildet werden können. Ganzzahlige Optimierungsverfahren kommen zur Anwendung, wenn die Entscheidungsvariablen nur ganzzahlige Werte annehmen können (vgl. zur Anwendung von ganzzahligen Optimierungsmodellen auf Marketingfragestellungen Opitz und Schader

1975). Dies ist insbesondere der Fall, wenn es sich um Ja/Nein-Entscheidungen handelt. Beispielsweise kann bei der Konfiguration eines Netzwerkes von Servicestützpunkten aus einer größeren Anzahl möglicher Servicestützpunkte ausgewählt werden. Für jeden möglichen Servicestützpunkt ist dann eine Ja/Nein-Entscheidung zu fällen.

Mit **dynamischen Optimierungsverfahren** können dynamische Marketingphänomene (d. h. Phänomene über mehrere Perioden) abgebildet werden. Beispielsweise kann der optimale Preis nicht nur für die Markteinführungsphase, sondern auch über den prognostizierten Produktlebenszyklus hinweg bestimmt werden (vgl. Opitz und Schader 1975).

Bei **grafentheoretischen Optimierungsverfahren** geht es um Probleme wie die Bestimmung von kürzesten Wegen in Grafen (vgl. ausführlich Homburg 2000a). Derartige Grafen, die aus Punkten und sie verbindenden Kanten oder Pfeilen bestehen, können zur Darstellung von Distributionssystemen herangezogen werden. Dementsprechend ist das natürliche Anwendungsgebiet dieser Methoden die Vertriebslogistik (vgl. Abschn. 14.5).

Simulationsbasierte Optimierungsverfahren werden vor allem in Situationen angewendet, die mit traditionellen Optimierungsverfahren nur schwer zu erfassen sind. Typische Beispiele stellen Unternehmen dar, in denen vielschichtige Prozesse ineinandergreifen, oder aber Märkte, auf denen Akteure mit verschiedenartigen Zielen dynamisch interagieren. Simulationsbasierte Optimierungsverfahren können genau solche Situationen simulieren und so inhärente Effekte besser aufdecken (Deckert und Klein 2010). Im Marketing wird dieses Verfahren insbesondere in den Bereichen Preisoptimierung, Strategieentwicklung und Produkteinführung genutzt (Rand 2013).

Operations Research-Verfahren haben in der Marketingforschung im Zeitablauf eine unterschiedlich große Rolle gespielt (vgl. Hildebrandt und Wagner 2000; Kerin 1996). Grundsätzlich sollten Operations Research-Verfahren im Marketing nicht unkritisch angewendet werden. Problematisch im Hinblick auf die Anwendung von Operations Research-Verfahren im Marketing ist insbesondere, dass zeitlich verzögerte Wirkungen von Marketingaktivitäten, Interaktionseffekte zwischen Marketingaktivitäten und nicht-lineare Wirkungsmechanismen sehr schnell zu hochgradig komplexen Entscheidungsproblemen führen, die einer Behandlung durch Operations Research-Verfahren kaum noch zugänglich sind (vgl. Eliashberg und Lilien 1993).

Dennoch sind wir der Auffassung, dass im Rahmen einer akademischen Marketingausbildung derartige Methoden nicht völlig ausgeklammert werden sollten. Ihre Bedeutung ergibt sich weniger aus der direkten Anwendbarkeit in der Unternehmenspraxis, sondern aus der systematischen Herangehensweise an die Strukturierung von Entscheidungsproblemen. Unseres Erachtens lassen sich diese Ansätze in die oberste Ebene der Pyramide in Abb. 1.5 einordnen: Sie vermitteln ein grundlegendes Verständnis für die Struktur von Entscheidungsproblemen in der Unternehmenspraxis. Demnach ist ihnen also eine grundsätzliche Praxisrelevanz nicht ganz abzusprechen.

4.2 Organisationstheoretische Erklärungsansätze

Die in Abschn. 4.1 dargestellten Ansätze der Entscheidungstheorie sind rational orientiert und durch einen stark normativen Charakter geprägt. Das Ziel besteht darin zu erklären, wie Marketingentscheidungen unter rationalen Gesichtspunkten fallen sollten. Im Gegensatz hierzu erklären und beschreiben die Ansätze der Organisationstheorie Verhaltensweisen und Strukturen in Unternehmen sowie Verhaltensweisen von Unternehmen in ihrem Marktumfeld. Ihnen liegt also eher eine deskriptive und (im Gegensatz zu den Ansätzen in Abschn. 4.1) weniger eine normative Perspektive zugrunde. Auch sind sie eher grundlegender Art: Sie setzen sich grundsätzlich mit Verhaltensweisen in und von Unternehmen auseinander und weniger mit einzelnen Entscheidungen. Dennoch haben diese Ansätze auch für Marketingentscheidungen grundlegende Bedeutung (vgl. zu den organisationstheoretischen Ansätzen auch Baecker 2003; Kieser und Ebers 2019; Kieser und Walgenbach 2010; Ortmann et al. 2000; Thommen 2002; Weinert 2002).

Der Begriff „Organisationstheorie“ suggeriert, dass es nur eine umfassende Theorie gibt. Tatsächlich lässt sich jedoch eine Vielzahl organisationstheoretischer Erklärungsansätze unterscheiden, die sich zum Teil auf völlig verschiedene Aspekte beziehen. Die existierende Vielfalt an organisationstheoretischen Erklärungsansätzen liegt unter anderem darin begründet, dass Organisationen in ihrer Komplexität nicht durch eine einzige Theorie erklärt werden können. Forscher können immer nur Teilespekte der Organisation betrachten und werden daher jeweils einen anderen theoretischen Fokus wählen. Je nach gewähltem Fokus lassen sie Ideen aus unterschiedlichen Forschungsdisziplinen in ihre Theorien einfließen – so z. B. Ideen aus der Mikroökonomie, dem Ingenieurwesen, der Soziologie, den Politikwissenschaften, der Biologie, der Anthropologie, der Architektur oder den Literaturwissenschaften (vgl. Hatch 2018).

Den verschiedenen Erklärungsansätzen liegen unterschiedliche Auffassungen darüber zugrunde, was unter dem Begriff der Organisation zu verstehen ist. Es lassen sich drei Auffassungen unterscheiden (vgl. Schreyögg und Geiger 2016):

- der **institutionelle Organisationsbegriff** („Das Unternehmen **ist** eine Organisation“),
- der **instrumentelle Organisationsbegriff** („Das Unternehmen **hat** eine Organisation“) und
- der **funktionale Organisationsbegriff** (Organisation als die Tätigkeit der Gestaltung der Organisationsstruktur).

Diese drei Auffassungen lassen sich in einem **integrativen Begriffsverständnis** kombinieren (vgl. Kieser und Walgenbach 2010). Hierbei versteht man unter Organisationen soziale Gebilde (gemäß dem institutionellen Organisationsbegriff), die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen (entspricht dem funktionalen Organisationsbegriff), mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder der Organisation auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden (entspricht dem instrumentellen Organisationsbegriff).

Im Folgenden werden zunächst klassische Ansätze der Organisationstheorie diskutiert (vgl. Abschn. 4.2.1). Im Anschluss werden dann neuere Ansätze behandelt (vgl. Abschn. 4.2.2).

4.2.1 Ursprünge der Organisationstheorie

Die im folgenden Abschnitt dargestellten Ansätze (Managementlehre, Administrationstheorie und Taylorismus, Human-Relations-Ansatz und Bürokratieansatz Max Webers) stellen die Grundlage für die Organisationstheorie dar und werden als klassische Ansätze der Organisationstheorie bezeichnet. Diese Ansätze erklären insbesondere, warum Organisationen gebildet werden und wie diese funktionieren und geführt werden können. Sie können daher zur Erklärung des allgemeinen Verhaltens von Unternehmen beitragen, weisen jedoch speziell für das Marketing nur begrenzte Relevanz auf. Dennoch sind sie wichtig für ein Verständnis grundlegender Fragestellungen im Bereich der Marketing- und Vertriebsorganisation (vgl. Kap. 21), des Marketing- und Vertriebscontrolling (vgl. Kap. 23) sowie des Personalmanagements in Marketing und Vertrieb (vgl. Kap. 24).

Die **Managementlehre** entwickelte sich zu Beginn der Industrialisierung der westlichen Industrieländer (vgl. Jenks 1960) und wendet sich an Manager, denen allgemein gültige Managementregeln als Leitfäden empfohlen werden. Die Entwicklung der verschiedenen Ansätze und Arbeiten der Managementlehre wollen wir im Folgenden kurz darstellen.

In den frühen Arbeiten werden Empfehlungen gegeben, wie **Fabriken gestaltet** werden sollten, um eine möglichst hohe Effizienz der Produktion zu erzielen (vgl. Babbage 1835; Ure 1835). Insbesondere werden Regeln zur Arbeitsteilung und zum Einsatz der Arbeiter gemäß ihrer Qualifikation aufgestellt.

Während diese Arbeiten sich nur ansatzweise mit der **Organisation der Verwaltung** auseinandersetzen, stellen spätere Arbeiten diese stärker in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen (vgl. z. B. Bourcart 1874; Nyhoegen 1908; Schmidt 1901). Der Fokus liegt auf Anleitungen dafür, wie Verwaltungsvorgänge am besten formalisiert werden können.

Fayols (1916) **Administrationstheorie** wählt einen systematischeren Ansatz als die aufgezeigten früheren Arbeiten und entwickelt eine Systematik des Organisierens, in der allgemeine Organisationsprinzipien aufgestellt werden (z. B. Arbeitsteilung, Disziplin, Einheit der Leitung, Ordnung, Einigkeit der Belegschaft; vgl. Schreyögg und Geiger 2016). Zudem trifft er normative Aussagen darüber, was gutes Führen ausmacht. In allen Unternehmen liegen die Qualifikationsschwerpunkte untergeordneter Mitarbeiter im Bereich fachlicher Fähigkeiten, während höhere Führungskräfte vorrangig verwaltungsbezogene Fähigkeiten aufweisen müssen (vgl. Katz 1955/1974). In diesem Zusammenhang unterscheidet Fayol fünf Elemente guter Betriebsführung (Vorausschau, Organisation, Befehl, Koordination und Kontrolle).

In Fayols Administrationstheorie werden somit erstmals die Managementfunktion systematisch konzeptualisiert und die Prinzipien guter Führung herausgearbeitet. Auf

Basis dieser konzeptionellen Erkenntnisse können Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abgeleitet werden.

Taylor (1911) entwickelt auf Basis wissenschaftlicher Experimente Methoden zur Rationalisierung der Organisation. Der von ihm eingeführte Ansatz des „Scientific Managements“ wird auch als **Taylorismus** bezeichnet. Während sich das Management in der klassischen Managementlehre primär an allgemein gültigen Organisationsprinzipien orientieren soll, wird im Taylorismus eine Managementmethode empfohlen. Die Methode, die Taylor anwendet, ist das **Experiment** (Zeit- und Bewegungsstudien). Hier können unter Idealbedingungen Arbeitsabläufe analysiert werden, um Rationalisierungspotenziale aufzudecken.

Neben der Anwendung von Experimenten, die die jeweilige Arbeitssituation sowie die spezielle Situation des Unternehmens berücksichtigen, werden im Taylorismus unter anderem die folgenden allgemeinen Organisationsprinzipien aufgestellt:

- Trennung von Hand- und Kopfarbeit,
- Arbeitspensum und Bonus,
- Auslese und Anpassung der Arbeiter sowie
- Spezialisierung auch auf der Vorgesetztenebene.

Kritisiert wurden beim Taylor-System insbesondere die negativen Auswirkungen für die Mitarbeiter des Unternehmens: So können die Mitarbeiter die Aufgaben als monoton und sinnentleert empfinden und die Überwachung als Fremdbestimmung wahrnehmen. Diese Wahrnehmungen können schließlich zu einer Unzufriedenheit der Mitarbeiter führen. Darüber hinaus wurde das von Taylor entwickelte Menschenbild kritisiert, gemäß dem Menschen prinzipiell wenig motiviert sind, ein hohes Maß an Bequemlichkeit aufweisen und nur so viel arbeiten, wie unbedingt erforderlich ist. Schließlich wurde kritisiert, dass die im Taylor-System verfolgten Ziele unausgewogen sind, da das Effizienzziel einseitig zu Ungunsten anderer Ziele (z. B. Wohlbefinden der Mitarbeiter) überbetont wird („efficiency craze“) (vgl. ausführlich zur Kritik des Taylor-Systems Wolf 2013).

In der Managementlehre und im Taylorismus wird der einzelne Mitarbeiter des Unternehmens nicht explizit berücksichtigt. Ihm wird somit kein wesentlicher Einfluss auf das Verhalten des Unternehmens zugeschrieben. Im Gegensatz hierzu rückt der einzelne Mitarbeiter beim **Human-Relations-Ansatz** stärker in den Mittelpunkt. Insbesondere werden hier menschliche Beziehungen zwischen den einzelnen Mitarbeitern sowie die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter und deren Einfluss auf die Leistung berücksichtigt (vgl. zur hohen Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit für das Marketingmanagement die Kap. 24 und 26).

Während die Bedeutung dieser Faktoren auch schon von früheren Managementforschern betont wurde (vgl. im Überblick Kieser und Ebers 2019), konnte ihr Einfluss auf die Arbeitsleistung erst zufällig im Rahmen von Experimenten empirisch nachgewiesen werden. In den so genannten Hawthorne-Experimenten in den Hawthorne-Werken in den USA sollte der Einfluss physischer Faktoren wie

Beleuchtungsstärke, Ruhepausen oder Länge des Arbeitstags auf die Arbeitsleistung von Arbeiterinnen untersucht werden (vgl. Roethlisberger und Dickson 1939). Hierbei wurden Produktivitätsveränderungen beobachtet, die nicht durch diese physischen Faktoren erklärt werden konnten.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurden Folgeexperimente und Interviews durchgeführt, die den Einfluss des Verhaltens des Vorgesetzten, der Beziehungen zwischen den einzelnen Mitarbeitern und materieller Aspekte auf die Zufriedenheit und Motivation der einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen und schließlich auf die Arbeitsleistung untersuchten. Hierbei zeigte sich, dass die persönlichen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern eine wichtige Rolle als Produktivitätsfaktor spielen. Insbesondere wurde die Bedeutung informeller Gruppenbeziehungen für die Arbeitsproduktivität erkannt. Diese spielen sowohl für die Bildung sozialer Normen (z. B. Vorstellungen über eine faire Entlohnung) als auch für den Erfolg der Gruppe eine wichtige Rolle. Diese informellen Strukturen bilden sich in jeder formalen Organisation heraus und beeinflussen die Zufriedenheit der Mitarbeiter und den Unternehmenserfolg.

Einer der ersten Ansätze der Organisationstheorie ist der **Bürokratieansatz** von Weber (1972, erste Auflage 1922). In diesem Ansatz erklärt Weber, warum zu Beginn des 19. Jahrhunderts große Organisationen (Unternehmen und staatliche Institutionen) entstanden sind und wie diese funktionieren.

Eine zentrale These Webers ist, dass die Einführung der **Bürokratie** als effizienteste aller Organisationsformen die Entstehung von Großorganisationen begünstigte. Grundlage der Bürokratie ist die legale Herrschaft. Diese beruht im Gegensatz zur traditionalen Herrschaft (Herrschaft aufgrund historischer Traditionen, z. B. König als Herrscher) und zur charismatischen Herrschaft (Herrschaft aufgrund der eigenen Persönlichkeit, z. B. charismatischer Revolutionsheld als Herrscher) auf rational geschaffenen, verständlichen Regeln.

Die Bürokratie ist insbesondere durch die folgenden Merkmale charakterisiert:

- Das Handeln der Mitarbeiter ist an Regeln gebunden (**Regelgebundenheit**), sodass es im Idealfall für jede Entscheidungssituation eine vorher schriftlich festgelegte Handlungsregel gibt. Diese Regeln werden von den Mitgliedern der Organisation freiwillig befolgt, weshalb selbst eine Großorganisation mit vielen Mitgliedern beherrschbar ist.
- Alle Weisungs- und Kontrollbefugnisse sind ohne Möglichkeit zur Willkür in hierarchisch über- und untergeordneten Stellen klar geregelt (**Amtshierarchie**).
- Die räumliche und sachliche Kompetenzverteilung zwischen diesen Stellen ist formal abgegrenzt, was gleichbedeutend mit der **Spezialisierung** der Mitarbeiter ist.
- Für alle Vorgänge besteht das Prinzip der **Aktenmäßigkeit**. Die interne und externe Kommunikation erfolgen also durch Briefe und Formulare, und Entscheidungen werden schriftlich dokumentiert.
- Ämter bzw. Stellen in der Organisation werden nicht nach Standesprivilegien besetzt (wie bei der traditionalen Herrschaft), sondern nach Fähigkeiten und Fachwissen. Somit ermöglicht **fachliche Kompetenz** den Aufstieg innerhalb der Organisation.

Diese Merkmale leisten einen Erklärungsbeitrag dazu, wie sich Unternehmen verhalten. Eine zentrale Aussage des Bürokratieansatzes zum Verhalten der Unternehmen ist, dass sich bürokratische Unternehmen aufgrund der Prinzipien der Regelgebundenheit und der Amtshierarchie rational und berechenbar verhalten. Kennt man also die Regeln einer bürokratischen Organisation (die z. B. in der Organisationsstruktur festgehalten sind), so kann man das wahrscheinliche Verhalten dieser Organisation voraussagen.

Weber wollte primär die Entstehung moderner Großorganisationen in Industrie und Verwaltung durch die Überlegenheit der Bürokratie gegenüber früheren Organisationsformen erklären. Die aufgezeigten Merkmale der Bürokratie nach Weber können diese Überlegenheit erklären. Spätere Autoren haben die Thesen von Weber aufgegriffen und weiterentwickelt (vgl. Kieser 2014). Beispielsweise wurde der **Bürokratiebegriff differenzierter** als bei Weber gesehen, indem die Bürokratiemerkmale wie Arbeitsteilung oder Regelgebundenheit als kontinuierliche Variablen angesehen wurden, die je nach Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt sein können (vgl. z. B. Pugh et al. 1963).

Weiterhin wurde Webers These, dass die Bürokratie für **alle** Umweltsituationen die effizienteste Organisationsform sei, von späteren Forschern infrage gestellt. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass die **Bürokratie nur in bestimmten Umweltsituationen effizient** ist (z. B. bei gleichförmigen Aufgaben, vgl. Litwak 1961). Diese Überlegungen resultierten im situativen Ansatz (vgl. Abschn. 4.2.2.3).

Schließlich wurden in späteren Arbeiten **dysfunktionale Wirkungen bürokratischer Organisationen** thematisiert. So kann die geforderte starre Anwendung der Regeln dazu führen, dass die Regelerfüllung zum Selbstzweck wird. Dies ist insbesondere dann problematisch, wenn die Anpassung der Regeln mit schnellen Umweltveränderungen (z. B. Veränderungen der Kundenbedürfnisse oder des Wettbewerbsverhaltens) nicht Schritt hält. Die Anpassung der Regeln an geänderte Umweltverhältnisse kann insbesondere durch Machtkämpfe zwischen den Mitarbeitern in der Bürokratie verhindert werden (vgl. Crozier 1964) sowie durch zu starre Kompetenzabgrenzungen, die ein Erkennen neuer Anforderungen aus der Umwelt verhindern (vgl. Derlien 1992). Diese dysfunktionalen Wirkungen der Bürokratie besitzen für das Marketing eine besondere Relevanz, da sie sich insbesondere in einer geringen Kundenorientierung von Unternehmen niederschlagen können (vgl. hierzu auch die empirischen Erkenntnisse bei Homburg 2000b). Insert 4.1 zeigt ein Beispiel dafür, wie Unternehmen im Rahmen ihrer unternehmensinternen Kommunikation ihren Mitarbeitern den Abbau dysfunktionaler Wirkungen der Bürokratie nahelegen können.

Das grundlegende Verdienst des Bürokratieansatzes von Weber liegt unseres Erachtens darin, dass er zahlreiche Konstrukte aufgezeigt hat, mit denen man Organisationen charakterisieren kann (z. B. Hierarchie, Spezialisierung, Formalisierung). Weber hat hiermit den Schlüssel zu einer systematischen Beschreibung von Organisationen und Organisationsstrukturen geliefert. In späteren Arbeiten wurden diese Konstrukte aufgegriffen, verfeinert, operationalisiert und auf Beziehungen zu anderen Konstrukten untersucht. Dies geschah häufig auch in empirischen Studien

Wir kultivieren den rigiden Abbau von Bürokratie in unserem Unternehmen und zögern nicht einen Moment lang, in diesem Zusammenhang auch das unschöne Wort „Hass“ zu verwenden. Bürokraten müssen aufgespürt und von der Verantwortung entbunden werden. Sie vervielfältigen sich mit Vorliebe in komplexen Strukturen und verschanzen sich hinter funktionalen Barrieren und Richtlinien. Für uns heißt dies, dass wir jeden Tag aufs Neue darum kämpfen müssen, bürokratische Strukturen aufzubrechen, um unserer Organisation ihre Offenheit, Frische und Freiheit zu bewahren. Selbst wenn bürokratische Prozesse und Strukturen bei uns zum größten Teil abgeschafft sind, müssen unsere Mitarbeiter ob dieser latenten Gefahr stets auf der Hut sein – und dies fast pa-

ranoid. Denn es liegt in der Natur des Menschen, bürokratisch zu sein, es ist schwer, dagegen anzukommen, und diese Verkrustungen können sich in Windeseile wieder einschleichen. Dies gilt es mit aller Macht zu verhindern. Bürokratie frustriert die Menschen, bringt ihre Prioritäten durcheinander, schränkt sie in ihren Visionen ein und führt dazu, dass das gesamte Unternehmen nur noch mit sich selbst beschäftigt ist. Insbesondere in einer digitalisierten Welt werden die internen Prozesse für die Außenwelt transparent und sind bürokratische Arbeitsweisen schnell enthüllt und als das erkannt, was sie wirklich sind: langsam, selbsthemmend, blind für die Wünsche der Kunden und partiell einfach nur albern.

Insert 4.1 Beispiel für die unternehmensinterne Kommunikation zum Abbau von Bürokratie (vgl. General Electric 2001)

zur Marketingorganisation (vgl. Workman et al. 1998 für einen Überblick). In diesem Sinne hat der Ansatz von Weber bis heute zentrale Bedeutung für die empirische Organisationsforschung im Allgemeinen und die empirische Erforschung der Marketingorganisation im Besonderen.

4.2.2 Neuere Ansätze

Die in diesem Abschnitt dargestellten neueren Ansätze der Organisationstheorie bauen auf den Ansätzen auf, die in Abschn. 4.2.1 dargestellt wurden. Im Gegensatz hierzu setzen sie sich jedoch mit spezielleren Fragestellungen auseinander. So wird beispielsweise im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie diskutiert, wie Unternehmen Entscheidungen ihrer Mitarbeiter koordinieren können (vgl. Abschn. 4.2.2.1). Bei den systemtheoretischen Ansätzen wird erörtert, wie die verschiedenen Teilbereiche des Unternehmens zueinander in Beziehung stehen und wie kritische Ressourcen der Umwelt (z. B. Kunden oder qualifizierte Mitarbeiter) für das Unternehmen gesichert werden können (vgl. Abschn. 4.2.2.2). Im Zusammenhang mit dem situativen Ansatz wird dargelegt, wie sich die Umwelt

allgemein auf das Unternehmen auswirkt (vgl. Abschn. 4.2.2.3). Im Rahmen der institutionenökonomischen Ansätze steht die Effizienz von Organisationsformen im Vordergrund (vgl. Abschn. 4.2.2.4). Da sich das Marketingmanagement unter anderem mit derartigen Fragestellungen auseinandersetzen muss, weisen die neueren Ansätze der Organisationstheorie eine relativ hohe Relevanz für das Marketing auf.

4.2.2.1 Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie und verwandte Ansätze

Der organisationstheoretische Ansatz der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie stellt eine Abkehr vom mechanistischen Organisationsverständnis der klassischen Ansätze der Organisationstheorie sowie der Mikroökonomie dar. Unternehmen werden als Systeme verstanden, in denen die Entscheidungen der einzelnen Mitarbeiter koordiniert werden müssen, damit die Unternehmensziele erreicht werden können (vgl. z. B. Barnard 1938; Cyert und March 1992; March und Simon 1993). Die Theorie ist in dem Sinne verhaltenswissenschaftlich, dass sie Entscheidungsprozesse nicht als Entscheidungslogik, sondern als menschliches Entscheidungsverhalten begreift, das es zu beschreiben und erklären gilt (vgl. Berger et al. 2019). Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie entspricht somit der deskriptiven Entscheidungstheorie (vgl. Abschn. 4.1). Die im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie nicht thematisierte Entscheidungslogik (also die Frage, welche Handlungsalternative in einer konkreten Entscheidungssituation von rational handelnden Entscheidungsträgern ausgewählt werden sollte) ist Gegenstand der normativen Entscheidungstheorie, die wir in Abschn. 4.1 darstellen.

Kern der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie ist die Betrachtung des Entscheidungsverhaltens von Mitarbeitern, das gemäß der Theorie zwei Beschränkungen unterliegt: Zum einen wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter nur über begrenzte Kapazitäten zur Informationsverarbeitung verfügen. Zum anderen baut die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie auf der Prämisse auf, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter zum Engagement im Unternehmen begrenzt ist.

Im Hinblick auf den Aspekt der begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten der Mitarbeiter spricht man auch von **begrenzter Rationalität** (bounded rationality, vgl. March und Simon 1993; Simon 1997). Die Entscheider versuchen zwar rational zu entscheiden, doch verhindern kognitive Beschränkungen der Informationsaufnahme und -verarbeitung, dass objektiv rationale Entscheidungen getroffen werden können. Hierbei resultiert die begrenzte Rationalität der Entscheider insbesondere aus den folgenden drei Beschränkungen (vgl. Simon 1997):

- Begrenzte Auswahl von Entscheidungsalternativen: Die Entscheider können aufgrund begrenzter kognitiver Fähigkeiten nicht alle denkbaren Entscheidungsalternativen gegeneinander abwägen.
- Unvollständigkeit des Wissens: Die Entscheider verfügen nicht über umfassende Informationen über die Konsequenzen der Entscheidungsalternativen, sodass

sie die verschiedenen Entscheidungsalternativen (im Gegensatz zur normativen Entscheidungstheorie, vgl. Abschn. 4.1) nicht exakt bewerten können.

- Schwierigkeit der Bewertung zukünftiger Ereignisse: Selbst bei Kenntnis der Konsequenzen der Entscheidungsalternativen könnten die Entscheider keine objektive Bewertung derselben durchführen, da sie nicht vorhersehen können, wie sie den Eintritt zukünftiger Ereignisse bewerten werden (z. B. kann ein Ereignis, das in der aktuellen Situation positiv beurteilt wird, zukünftig negativ bewertet werden).

Hinsichtlich des zweiten Aspekts, der begrenzten Bereitschaft der Mitarbeiter zum Engagement im Unternehmen, wird diskutiert, unter welchen Bedingungen Individuen sich entscheiden, dem Unternehmen als Mitarbeiter beizutreten und die für den Bestand des Unternehmens notwendigen Beiträge zu leisten. Diese Diskussion erfolgt im Rahmen des Konzepts des **Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts** (vgl. March und Simon 1993; Simon 1997): Demnach motivieren Unternehmen Individuen durch Anreize zum Eintritt in die Organisation. Im Rahmen ihrer Mitarbeit leisten die Mitarbeiter Beiträge (z. B. Durchführung von Marketingaktivitäten zur Gewinnung von Neukunden, Durchführung von Kundenbindungsaktivitäten), auf deren Basis das Unternehmen ihnen dann Anreize (z. B. Gehalt, Prestige, Macht) zur Verfügung stellen kann. Die Mitarbeiter leisten nur so lange Beiträge, wie die ihnen vom Unternehmen gebotenen Anreize mindestens so groß sind wie die Beiträge – diesbezüglich also ein Gleichgewicht besteht. Eine zentrale Herausforderung an das Unternehmen besteht demnach darin, ein derartiges Gleichgewicht sicherzustellen. Wichtig ist hierbei die Erkenntnis, dass zwischen den verschiedenen Mitarbeitern des Unternehmens deutliche individuelle Unterschiede im Hinblick auf die erhofften Anreize bestehen können.

Da sich die beiden aufgezeigten Annahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (begrenzte Rationalität und begrenzte Bereitschaft der Mitarbeiter zum Engagement im Unternehmen) wesentlich auf das Verhalten von Unternehmen auswirken, spielen diese Annahmen eine wichtige Rolle für das Verständnis des Verhaltens von Unternehmen (vgl. hierzu ausführlich Berger et al. 2019):

- Die begrenzte Rationalität wirkt sich auf den Umgang des Unternehmens mit Komplexität und Unsicherheit dahin gehend aus, dass Unternehmen versuchen, die Entscheidungssituation durch die **Anwendung organisatorischer Mechanismen** wie Arbeitsteilung, Standardisierung, Hierarchie oder Kommunikation zwischen den Mitarbeitern zu vereinfachen.
- Im Rahmen des Konzepts des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts geht man davon aus, dass sich die verschiedenen Mitarbeiter des Unternehmens unterschiedliche Anreize als Vergütung der von ihnen geleisteten Beiträge erhoffen, also unterschiedliche Ziele und Erwartungen aufweisen. Vor diesem Hintergrund wird davon ausgegangen, dass sich die Ziele des Unternehmens im Rahmen eines Prozesses ergeben, in dem die Mitarbeiter ihre verschiedenen individuellen Ziele aushandeln. Demnach wird das Unternehmen als eine **Koalition** von Individuen betrachtet, in der es in der Regel

verschiedene Subkoalitionen mit unterschiedlichen Zielen gibt (vgl. Cyert und March 1992). Beispielsweise können die Mitarbeiter des Vertriebsbereichs versuchen, ihre ähnlichen Ziele im Rahmen einer Subkoalition durchzusetzen.

Vor diesem Hintergrund besteht ein wesentlicher Beitrag der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie in der Betonung von Macht und politischen Prozessen in Unternehmen. Insbesondere wird betont, dass sich innovative Ideen im Entscheidungsprozess des Unternehmens tendenziell eher dann durchsetzen können, wenn sich mächtige Manager oder Koalitionen von Mitarbeitern für diese Ideen einsetzen. Diese Erkenntnis spielt für das Verständnis des Prozesses der Strategieformulierung (vgl. zur strategischen Perspektive des Marketing Teil III des Buches) sowie für die erfolgreiche Umsetzung von Marketingstrategien eine wichtige Rolle (vgl. zur implementationsbezogenen Perspektive des Marketing Teil VI des Buches). Darüber hinaus stellt die begrenzte Rationalität auch eine Ursache für Entscheidungsfehler von Managern dar (Schwenk 1995).

Im Kontext von Marketingentscheidungen wurde insbesondere das Phänomen des eskalierenden Commitments beobachtet (vgl. hierzu auch Kap. 11). **Eskalierendes Commitment** bezieht sich darauf, dass Manager unter bestimmten Bedingungen an Projekten und Aktivitäten festhalten, deren Scheitern sich bereits abzeichnet (vgl. Sleesman et al. 2012). So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass Manager länger an einem scheiternden Neuproduktentwicklungsprojekt festhalten, wenn sie dieses selbst initiiert haben (Schmidt und Calantone 2002). Derartige Fehlentscheidungen können durch die Anwendung organisatorischer Mechanismen, wie die Trennung zwischen Projektinitiierung und Fortführungsentscheidung sowie die Einführung eindeutiger Regeln auf Basis objektiver Kriterien, minimiert werden (Biyalogorsky et al. 2006).

Ein mit der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie verwandter Ansatz ist der **institutionalistische Ansatz** (vgl. Meyer und Rowan 1977; Scott 1987). Dieser rückt ebenfalls von einem mechanistischen Organisationsverständnis ab: Gemäß diesem Ansatz erfolgt die Gestaltung von Organisationen nicht nur im Hinblick auf den Unternehmenserfolg, sondern auch im Hinblick auf die Legitimierung durch das Umfeld.

Organisationen gestalten gemäß diesem Ansatz ihre Verhaltensweisen entsprechend den Erwartungen und Anforderungen ihrer Umwelt (vgl. DiMaggio und Powell 1983; Meyer und Rowan 1977; Scott 1987; Walgenbach 2019). Eine Organisation, die ihre Struktur an institutionalisierte Elemente ihrer Umwelt anpasst, erhöht dadurch ihre Legitimität. Die Reaktion von Organisationen auf institutionelle Elemente der Umwelt kann dann zu einer zunehmenden Angleichung der Organisationen führen.

Im Marketingbereich hat der institutionalistische Ansatz z. B. bei der Erklärung des unternehmensinternen Einflusses des Marketingbereichs Anwendung gefunden: Homberg et al. (1999) argumentieren auf der Basis des institutionalistischen Ansatzes, dass der Marketinggedanke in den USA stärker als in Deutschland und in Konsumgüterbranchen stärker als in anderen Branchen verankert ist. In Übereinstimmung mit diesen Überlegungen zeigen sie, dass der unternehmensinterne Einfluss des Marketingbereichs in den USA stärker als in Deutschland und in Konsumgüterbranchen stärker als in anderen Branchen ist.

4.2.2.2 Systemtheoretische Ansätze

Systemtheoretische Ansätze bilden eine interdisziplinäre wissenschaftliche Richtung, in der Theorien für biologische, mechanische und soziale Systeme entwickelt werden. Die Entwicklung der systemtheoretischen Ansätze ist mit Forschungsarbeiten aus Biologie, Soziologie, Kybernetik und Informationstheorie eng verbunden (vgl. Steinmann et al. 2013). Das **Unternehmen** wird hier als **System** begriffen. Ein System ist eine Ansammlung von (quantifizierbaren) Elementen, die in gegenseitigen Wechselwirkungen stehen (vgl. von Bertalanffy 1949).

Ein Unternehmen ist ein **offenes System**, da Austauschprozesse zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt stattfinden. Es können also Elemente „von außen“ in das Unternehmen eintreten und Elemente „von innen“ austreten. Hierunter fallen materielle Austauschbeziehungen (z. B. der Absatz der eigenen Produkte am Markt), aber auch soziale und kulturelle Austauschbeziehungen. Diese Austauschprozesse mit der Umwelt ermöglichen die Erhaltung der Lebens- und Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Die Untersuchung dieser gleichgewichtsschaffenden Austauschprozesse zwischen offenen Systemen und ihrer Umwelt steht im Mittelpunkt der systemtheoretischen Ansätze.

Es lassen sich verschiedene Ansätze der Systemtheorie unterscheiden, die im Folgenden kurz diskutiert werden. Der **systemtheoretisch-kybernetische Ansatz** (vgl. Ashby 1956) greift auf die Kybernetik zurück, in der das Regelkreisschema eine besondere Bedeutung hat. Ein Regelkreis ist ein Steuerungsprozess, der autonom funktioniert. Kommt es zu Abweichungen von einem Sollwert, veranlasst das System autonom Korrekturen, die zum Wiederherstellen des Sollzustands führen. Dementsprechend steht bei diesem Ansatz die Fragestellung im Mittelpunkt, wie ein System in einer sich verändernden Umwelt konstant gehalten werden kann.

Bei der **funktionalistisch orientierten Systemtheorie** dient die Organisationsstruktur dazu, den Bestand des Systems zu sichern (vgl. Luhmann 1999). Dies geschieht durch eine Gestaltung der Organisationsstruktur derart, dass eine Reduktion der Umweltkomplexität ermöglicht wird: Die gesamte Umweltkomplexität kann auf verschiedene Stellen des Systems aufgeteilt und dort verarbeitet werden. Dies kann beispielsweise in Subsystemen geschehen, die sich auf bestimmte Funktionen spezialisieren können. In einigen Organisationen gibt es Subsysteme, die auf die Reduktion externer Unsicherheit spezialisiert sind – ein derartiges unsicherheitsreduzierendes Subsystem ist beispielsweise die Marketing- und Vertriebsorganisation (vgl. Kap. 21).

Die **Theorie offener Systeme** geht davon aus, dass sich das System nicht nur kontinuierlich an eine sich verändernde Umwelt anpasst, sondern auch die Möglichkeit hat, sich gestaltend auf die Umwelt auszuwirken (vgl. Maurer 1971). Systeme besitzen folglich eine begrenzte Autonomie gegenüber der Umwelt.

Die Systemtheorie hat zu weiteren speziellen Theoriebildungen Anlass gegeben (vgl. Schreyögg und Geiger 2016). Zu diesen Theoriebildungen gehören insbesondere die Ressourcenabhängigkeitsperspektive und der Population Ecology-Ansatz und die Soziale Netzwerktheorie.

Bei der **Ressourcenabhängigkeitsperspektive** (resource dependence perspective) stehen die Abhängigkeit (dependence) einer Organisation von ihrer Umwelt sowie die Einflüsse der Umwelt auf die Organisation im Mittelpunkt. Es wird die Frage gestellt, wie Organisationen ihr Überleben sichern können (vgl. Aldrich 1976; Pfeffer und Salancik 1978). Diese Überlebensfähigkeit eines Systems wird in der Systemtheorie als zentraler Erfolgsmaßstab gesehen (vgl. Kast und Rosenzweig 1972).

Gemäß der Ressourcenabhängigkeitsperspektive hängt die Überlebensfähigkeit einer Organisation wesentlich von ihrer Fähigkeit ab, sich mit den hierfür benötigten Ressourcen zu versorgen (Pfeffer und Salancik 1978). Folglich ist die Organisation von denjenigen Interessengruppen abhängig, die über die von der Organisation benötigten Ressourcen verfügen. Aufgrund dieser Abhängigkeit verfügen diese Interessengruppen über Macht in der Organisation.

Der Erfolg einer Organisation resultiert gemäß dieser Perspektive aus ihrem Umgang mit den Interessengruppen, von denen sie abhängig ist. Je höher die Abhängigkeit der Organisation von einer Interessengruppe ist, desto stärker wird sie auf die Forderungen dieser Interessengruppe eingehen (vgl. Pfeffer und Salancik 1978).

Die Abhängigkeit der Organisation von einer Interessengruppe ist umso höher,

- je wichtiger die relevante Ressource für das Überleben der Organisation ist,
- je mehr Einfluss diese Interessengruppe auf die Verteilung und Verwendung der Ressource hat und
- je weniger alternative Möglichkeiten zur Beschaffung der Ressource verfügbar sind.

Auch innerhalb der Organisation gibt es Interessengruppen: Unternehmen werden in der Ressourcenabhängigkeitsperspektive als Koalitionen von Interessengruppen aufgefasst, die um Macht konkurrieren (vgl. Pfeffer und Salancik 1978). Die Gruppen, die das Unternehmen mit kritischen Ressourcen versorgen, gewinnen Macht (vgl. Pfeffer 1982).

Die Ressourcenabhängigkeitsperspektive ist für das Marketing von grundlegender Bedeutung. Sie untermauert die Wichtigkeit einer effektiven Marketingfunktion für das Überleben des Unternehmens: Die Kunden eines Unternehmens sind eine sehr wichtige externe Interessengruppe. Insbesondere stellen sie für das Unternehmen die einzige dauerhafte Möglichkeit dar, sich mit der überlebensnotwendigen Ressource Geld zu versorgen (vgl. Homburg 2000b). Auch im Hinblick auf die Ressource Information (z. B. über ihre Präferenzen oder ihre Zufriedenheit mit den Leistungen des Unternehmens) sind die Kunden eine wichtige Interessengruppe. Dem Marketingbereich eines Unternehmens kommt im Hinblick auf die Bewältigung dieser Abhängigkeit und der damit verbundenen Unsicherheit für das Unternehmen eine Schlüsselrolle zu. Das Marketing stellt als eine extern orientierte organisationale Teileinheit („boundary spanning unit“) (vgl. Thompson 1967) für das Unternehmen einen wichtigen „Puffer“ gegen die mit der Ressourcenbeschaffung verbundene Unsicherheit dar. Darüber hinaus kann die Ressourcenabhängigkeitsperspektive zur Erklärung der Bedeutung von investorengerichtetem Marketing beitragen (Hanssens et al. 2009). Insbesondere bei jungen

Unternehmen stellen Investoren eine wichtige externe Interessengruppe dar, die über die dringend benötigte Ressource Geld verfügt (beispielsweise in Form von Venture Capital).

Die Ressourcenabhängigkeitsperspektive identifiziert auch grundsätzliche Kategorien von Verhaltensweisen, die Unternehmen beim Umgang mit der Abhängigkeit von externen Interessengruppen und der daraus resultierenden Unsicherheit anwenden können (vgl. hierzu zu Knyphausen 2000; Nienhüser 1998; Pfeffer und Salancik 1978; Sandner 1993 sowie im Überblick Homburg 2000b). So wird im Rahmen dieser Perspektive beispielsweise von „bridging strategies“ gesprochen (vgl. Scott 2003). Gemeint ist die Überbrückung der Distanz zwischen dem Unternehmen und den Inhabern der Ressourcen (also z. B. wichtige Kunden) durch den Aufbau enger kooperativer Geschäftsbeziehungen. Die Ressourcenabhängigkeitsperspektive liefert somit einen grundsätzlichen Erklärungsansatz für den Aufbau enger Geschäftsbeziehungen mit Kunden und für das Relationship Marketing (vgl. Abschn. 1.2).

Beim **Population Ecology-Ansatz** wird wie bei der Ressourcenabhängigkeitsperspektive davon ausgegangen, dass das Überleben eines Unternehmens von den Ressourcen in seiner Umwelt abhängt (vgl. Aldrich 1979; Hannan und Freeman 1977, 1984; Malik 1979). Während bei der Ressourcenabhängigkeitsperspektive aus der Sicht des einzelnen Unternehmens untersucht wird, wie das Unternehmen zur Sicherung seines Überlebens kritische Ressourcen gewinnen kann, wird beim Population Ecology-Ansatz aus der Perspektive der Umwelt untersucht, welche der miteinander im Wettbewerb um die Ressourcen stehenden Unternehmen überleben. Der Umwelt wird also die Macht zugesprochen, diejenigen Systeme „überleben zu lassen“, die den Anforderungen der Umwelt am besten entsprechen. In diesem evolutoriellen Prozess überleben unangepasste Systeme nicht, und neue Systeme entstehen.

Im Gegensatz zu den übrigen Ansätzen der Systemtheorie verliert beim Population Ecology-Ansatz die Gestaltung des Systems (also des Unternehmens) durch Manager an Bedeutung. Sie wird ersetzt durch einen Ausleseprozess, der von den Managern nicht beherrscht werden kann und dessen Kriterien der Auslese den Managern womöglich gar nicht bekannt sind (vgl. Kieser 1988). Somit gewinnen Glück und Zufall an Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund weist der Population Ecology-Ansatz für ein aktives Marketingmanagement nur eine begrenzte Relevanz auf. Von Bedeutung ist jedoch die Erkenntnis, dass eine gewisse strategische Flexibilität des Marketingmanagements die Überlebenschancen bzw. Erfolgschancen eines Unternehmens erhöhen kann.

Ein neuerer systemtheoretischer Ansatz spiegelt sich in der **Sozialen Netzwerktheorie** wider, die auf der Annahme basiert, dass ökonomische Akteure in sozialen Strukturen eingebettet sind, die ihre Handlungen sowohl behindern als auch begünstigen können (Kieser und Ebers 2014).

Konkret bedeutet das eine Abwendung von gewohnten, hierarchischen Organisationsstrukturen zu mehr Koordination und Zusammenarbeit. Es lassen sich vier Kategorien systemischer sozialer Netzwerke unterscheiden: Strategische Netzwerke, Regionale Netzwerke, Policy Netzwerke und Innovationsnetzwerke (Weyer 2014). Kleinere

Netzwerke werden in größere Netzwerkstrukturen eingebunden. Da die einzelnen Akteure sowohl in wirtschaftlichen als auch in sozialen Netzwerken agieren, entstehen diskursiven Prozesse, die synergetische Effekte und Innovationen versprechen.

Im Marketing findet die Netzwerktheorie insbesondere im Innovations- und Vertriebsmanagement Anwendung (Ceci und Iubatti 2012; Flaherty et al. 2012; Gonzalez et al. 2014; Tracey et al. 2014).

4.2.2.3 Situativer Ansatz

Der situative Ansatz (vgl. für einen Überblick auch Brose 1984; Schoonhoven 1981), der auch als „Kontingenztheorie“ bezeichnet wird, wurde durch die Systemtheorie (vgl. Abschn. 4.2.2.2) beeinflusst. Ausgangspunkt des situativen Ansatzes ist die Kritik an der Managementlehre und dem Bürokratieansatz von Max Weber (vgl. Abschn. 4.2.1). Entgegen der in diesen Ansätzen vertretenen Sichtweise universeller Prinzipien der Organisation (Idee der einen Organisationsform, die für alle Situationen gleich gut geeignet ist) konnte die vergleichende Organisationsforschung erhebliche Unterschiede bei den Strukturen und Verhaltensweisen von Organisationen feststellen (vgl. Hall 1963; Udy 1959). Aufgrund dieser Erkenntnis wurde im situativen Ansatz die Frage gestellt, ob man die unterschiedlichen Ausprägungen der Organisationsstruktur auf unterschiedliche Situationen der Organisationen zurückführen könnte (vgl. Kieser und Ebers 2019; Kieser und Kubicek 1978; Kieser und Walgenbach 2010; Schreyögg und Geiger 2016; Scott 2003). Der situative Ansatz betont folglich die Bedeutung situativer Einflüsse auf das Management von Organisationen und stellt die Existenz einer allgemein gültigen optimalen Organisationsgestaltung infrage.

Organisationale Variablen hängen gemäß dem situativen Ansatz von Determinanten in der internen und externen Umwelt der Organisation ab. Diese Determinanten werden auch als situative Faktoren, Kontextfaktoren oder Kontingenzfaktoren bezeichnet. Im situativen Ansatz werden nicht nur der Einfluss dieser situativen Faktoren auf die Beschaffenheit von Organisationen, sondern auch die Zusammenhänge zwischen situativen Faktoren, organisationalen Variablen und dem Erfolg der Organisation berücksichtigt (vgl. Abb. 4.5).

Der Zusammenhang zwischen situativen Faktoren und dem Erfolg von Organisationen ist vielschichtig: Erstens wirken sich situative Faktoren auf organisationale Variablen aus, die wiederum den Erfolg beeinflussen. Zweitens können sich die situativen Faktoren auch direkt auf den Erfolg auswirken. Drittens können situative Faktoren die Beziehung zwischen organisationalen Variablen und Erfolg (als Moderatoren) beeinflussen (vgl. zum Begriff der Moderatorvariable auch Abschn. 7.2.2.1). Die beiden letztgenannten Effekte sind in Abb. 4.5 durch die gestrichelten Pfeile angedeutet.

Eine Organisation ist gemäß der Logik des situativen Ansatzes umso erfolgreicher, je angemessener ihre organisationalen Variablen (z. B. Organisationsstrukturen, Verhaltensweisen und Kultur) für den jeweiligen Kontext, der durch die situativen Faktoren gebildet wird, sind – je besser also der „Fit“ ist (vgl. Tosi et al. 1973). Dieser Über-

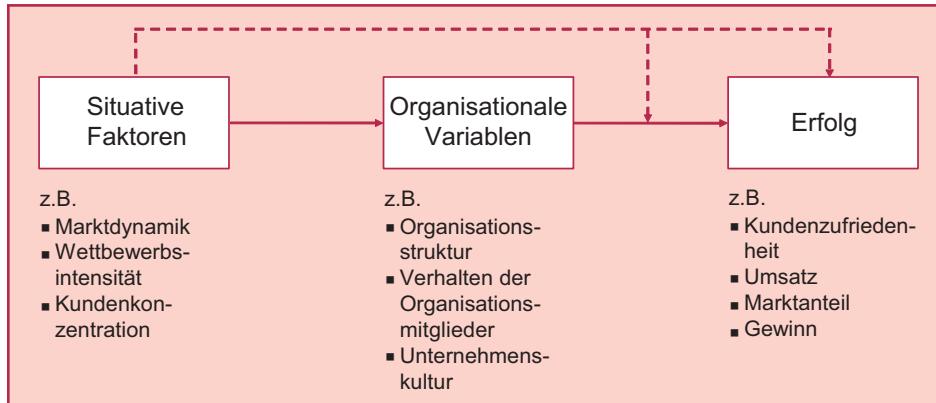


Abb. 4.5 Grundlegendes Argumentationsschema des situativen Ansatzes. (In Anlehnung an Kieser und Kubicek 1992, S. 57)

legung liegt die wesentliche Prämisse zugrunde, dass der Erfolg einer Organisation auf verschiedene Arten erreicht werden kann.

In den frühen Arbeiten, die sich am situativen Ansatz orientiert haben, wurde der Einfluss situativer Faktoren auf die **Organisationsstruktur** untersucht. Hierbei lassen sich zwei Gruppen von Arbeiten unterscheiden:

- In einer Gruppe früher Arbeiten wurden **bivariate Analysen** (vgl. zur Methodik Abschn. 7.1.2) durchgeführt, in denen jeweils der Effekt eines situativen Faktors auf die Organisationsstruktur analysiert wurde. So wurden die eingesetzte Technologie (vgl. z. B. Perrow 1970; Woodward 1958), die Organisationsgröße (vgl. z. B. Caplow 1956; Rushing 1966) oder die Dynamik der Umwelt der Organisation (vgl. z. B. Child 1972; Kieser 1974) als Determinanten der Organisationsstruktur untersucht.
- In einer Gruppe späterer Arbeiten wurden **multivariate Analysen** (vgl. zur Methodik Abschn. 7.2) durchgeführt, in denen der simultane Einfluss mehrerer situativer Faktoren auf die Organisationsstruktur untersucht wurde (so z. B. in den Arbeiten der so genannten Aston-Gruppe an der Aston University in England: Pugh et al. 1963, 1968; Pugh und Hickson 1976; Pugh und Hinings 1976; Pugh und Payne 1977; Pugh 1981 sowie im Überblick Pugh und Hickson 2007).

In späteren Arbeiten auf der Basis des situativen Ansatzes wurden auch andere organisationale Variablen als die Organisationsstruktur betrachtet. Insbesondere wurde der Einfluss situativer Faktoren beispielsweise auf die folgenden organisationalen Variablen untersucht:

- Organisationskultur (vgl. Allaire und Firsirotu 1985; Gordon 1991) und
- Unternehmensstrategie (vgl. Anderson und Zeithaml 1984; Hambrick 1983a, b).

Die bisherigen Ausführungen beziehen sich auf die zentrale Aussage des situativen Ansatzes: Es wird auf die **Kontextabhängigkeit von Aussagen** hingewiesen. Hiermit ist gemeint, dass je nach Ausprägung des Kontexts unterschiedliche Verhaltensweisen bzw. Gestaltungsformen empfehlenswert sind. Aussagen und Handlungsempfehlungen gelten somit nicht allgemein, sondern müssen unter Berücksichtigung der spezifischen Umwelt- und Unternehmenssituation reflektiert werden (vgl. Child 1972; Hrebiniak und Joyce 1985; Kieser und Kubicek 1978).

Ein zweiter wichtiger Erkenntnisbeitrag, der nicht direkt aus dem situativen Ansatz selbst, sondern vielmehr aus der (teilweise empirischen) Forschung resultiert, die auf dem Ansatz basiert, ist die Erarbeitung zentraler **Dimensionen von Organisationsstrukturen**. Organisationsstrukturen sind Regelsysteme, die das Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens auf ein übergeordnetes Gesamtziel ausrichten sollen (vgl. Frese 1992). Zur Beschreibung von Organisationsstrukturen werden im situativen Ansatz bzw. in darauf aufbauenden Forschungsarbeiten fünf zentrale Strukturdimensionen aufgezeigt (vgl. Kieser und Walgenbach 2010; Pugh et al. 1968):

- Spezialisierung (Arbeitsteilung),
- Koordination,
- Konfiguration (Leitungssystem),
- Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung) und
- Formalisierung.

Die Gesamtaufgabe eines Unternehmens ist zu umfangreich für eine Person. Daher wird im Rahmen der **Spezialisierung** festgelegt, wie die Gesamtaufgabe in Teilaufgaben unterschiedlicher Art aufgeteilt wird und welche Mitarbeiter welche Teilaufgaben durchführen sollen. Durch die Spezialisierung werden Stellen oder Positionen geschaffen, in denen zusammengehörige Teilaufgaben gebündelt werden.

Bei der Entscheidung, wie stark der **Grad der Spezialisierung** der Organisationsstruktur sein sollte, sind die Vor- und Nachteile der Spezialisierung zu berücksichtigen. Eine grundlegende These der Managementlehre und des Taylorismus (vgl. Abschn. 4.2.1) lautet, dass die Wirtschaftlichkeit der Arbeit mit zunehmender Arbeitsteilung steigt. Dies liegt in kürzeren Einarbeitungszeiten in spezialisierten Stellen, der Durchführung einfacherer Tätigkeiten durch billigere Arbeitskräfte, der höheren Leistung bei der Ausführung geteilter Tätigkeiten (geringere Anstrengung) und der Steigerung der Quantität und Qualität der Ausführungen durch Lerneffekte begründet. Ein weiterer Vorteil ist die eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten, was eine bessere Kontrolle der Mitarbeiter ermöglicht. Als Nachteile gelten die hohe Mitarbeiterfluktuation bei zu engen Aufgabenstellungen, ein hoher Krankheitsstand durch psychische Belastung, die geringe Attraktivität hoch spezialisierter und damit monotoner Arbeit für qualifizierte Mitarbeiter, eine verringerte Konzentration bei zu monotoner Arbeit und eine damit verbundene sinkende Qualität der Arbeit sowie eine Schmälerung der Produktivitätsgewinne aus der Spezialisierung durch einen höheren Koordinationsaufwand.

Neben dem Grad der Spezialisierung einer Organisation ist die Entscheidung über die **Art der Spezialisierung** von zentraler Bedeutung. Man unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen funktions- und objektorientierter Spezialisierung. Bei funktionsorientierter Spezialisierung werden jeweils gleichartige oder ähnliche Aktivitäten in derselben organisationalen Teileinheit zusammengefasst. Bei objektorientierter Spezialisierung werden verschiedenartige Aktivitäten zusammengefasst, die auf die Bearbeitung des gleichen Objekts abzielen.

Wird im Rahmen der Spezialisierung die Gesamtaufgabe des Unternehmens in Teilaufgaben aufgeteilt und verschiedenen Mitarbeitern bzw. Abteilungen zugewiesen, resultiert hieraus die Problematik, die Aktivitäten der einzelnen Mitarbeiter bzw. Abteilungen im Hinblick auf die übergeordneten Ziele des Unternehmens abzustimmen. Man spricht in diesem Zusammenhang von **Koordination** als zentraler Strukturdimension einer Organisation.

Die Koordination erfolgt über **Koordinationsinstrumente**. Es lassen sich strukturelle Koordinationsinstrumente (Koordination durch persönliche Weisungen, Programme, Pläne und Selbstabstimmung) und nicht-strukturelle Koordinationsinstrumente (Koordination durch organisationsinterne Märkte, Organisationskultur, Standardisierung von Rollen) unterscheiden (vgl. Kieser und Walgenbach 2010).

Die **Konfiguration** ist die äußere Form oder Gestalt des Unternehmens und wird im Organigramm dargestellt. Im Rahmen der Konfiguration wird geregelt, wie die durch die Spezialisierung geschaffenen Stellen zueinander in Beziehung stehen (Über-, Unter- oder Nebenordnung) und welche Weisungsbefugnisse die Stelleninhaber haben. Die Gesamtheit der mit Weisungskompetenzen ausgestatteten Instanzen (=Leitungsstellen) wird als Leitungssystem bezeichnet. Die Konfiguration stellt das Ergebnis der Gestaltung des Leitungssystems dar (vgl. Staerkle 1992).

Bei der Gestaltung des Leitungssystems lassen sich zwei idealtypische Grundmodelle für die Festlegung der vertikalen Beziehungen zwischen Vorgesetzten (höhere Stelle=Instanz) und Mitarbeitern (niedrigere Stellen=Ausführungsstellen) unterscheiden:

- In einem **Einliniensystem** darf eine höhere Stelle mehreren niedrigeren Stellen Weisungen erteilen, wobei jede niedrigere Stelle nur von einer höheren Stelle Weisungen erhält (Einfachunterstellung). Dies entspricht dem Prinzip der Einheit der Auftragserteilung (vgl. Fayol 1916) mit dem Ziel, eine klare Regelung der Verantwortlichkeiten zu schaffen.
- In einem **Mehrliniensystem** wird die Leitungsfunktion für eine niedrigere Stelle aufgegliedert und auf mehrere höhere Stellen verteilt, sodass einer niedrigeren Stelle mehrere höhere Stellen übergeordnet sind (Mehrfachunterstellung, vgl. hierzu auch die Diskussion der Matrixorganisation in Abschn. 21.1.2). Dies entspricht den Spezialisierungsüberlegungen von Taylor (1911) auf Vorgesetztebene (vgl. Abschn. 4.2.1) mit dem Ziel, die Leitungsaufgaben auf mehrere Vorgesetzte zu verteilen und somit Vorgesetzte schneller einarbeiten zu können.

Neben den für die Konfiguration relevanten Weisungsbefugnissen werden im Unternehmen auch Entscheidungsbefugnisse definiert. Diese erlauben den Mitarbeitern des Unternehmens, für das Unternehmen verbindliche Entscheidungen zu treffen. Auf die Verteilung dieser Entscheidungsbefugnisse zwischen den verschiedenen Stellen des Unternehmens (auf hierarchisch unterschiedlichen Ebenen) bezieht sich die **Entscheidungsdelegation**, die auch als Kompetenzverteilung bezeichnet wird. Vielfach wird anstelle von Entscheidungsdelegation auch von Entscheidungszentralisierung bzw. Entscheidungsdezentralisierung gesprochen.

Die **Formalisierung** ist ein typisches Merkmal der Bürokratisierung und bezieht sich auf den Einsatz schriftlich fixierter organisatorischer Regeln – z. B. in Form von Organigrammen, Handbüchern, Richtlinien oder Stellenbeschreibungen. Im Rahmen der Formalisierung können drei Teildimensionen unterschieden werden (vgl. Kieser und Walgenbach 2010; Pugh et al. 1968):

- Als **Strukturformalisierung** wird der Umfang bezeichnet, zu dem organisatorische Regeln z. B. in Form von Schaubildern, Handbüchern oder Richtlinien schriftlich festgelegt sind. Beispielsweise können die Art der Spezialisierung der einzelnen Stellen, die Struktur der Weisungsbefugnisse oder Stellenbeschreibungen formalisiert (schriftlich fixiert) werden.
- **Aktenmäßigkeit** bezieht sich auf die Formalisierung des Informationsflusses. Hier wird festgelegt, inwieweit bestimmte Kommunikationsprozesse zwischen verschiedenen Stellen oder Mitarbeitern schriftlich zu erfolgen haben. Dies bedeutet, dass z. B. Weisungen oder Anfragen an andere Stellen in schriftlicher Form durchgeführt werden müssen.
- Die **Leistungsdokumentation** erstreckt sich auf den Umfang der Formalisierung der Prozesse der Leistungserfassung und -beurteilung. Ziel dieser Formalisierung ist eine versachlichte Beurteilung von Mitarbeitern und damit verbunden eine gerechte Entlohnung und Beförderung.

Trotz seiner bedeutenden Verdienste verdient auch die Kritik am situativen Ansatz Erwähnung. Diese hat sich insbesondere an der Theorielosigkeit des Ansatzes entzündet (vgl. dazu insbesondere Hage 1974; Kieser und Walgenbach 2010; Schreyögg 1978, 1980; Starbuck 1981; Zey-Ferrell 1981). Dieser Kritik ist unseres Erachtens insoweit zuzustimmen, als der situative Ansatz keine eigenständige Theorie darstellt (was von den meisten Vertretern dieses Ansatzes auch gar nicht postuliert wird): Der situative Ansatz enthält im Gegensatz zu wirklichen Theorien kein eigenständiges Aussagengebäude, das bestimmte Zusammenhänge gesetzmäßig zu erklären versucht. Folglich ist der situative Ansatz eher als konzeptionelle Leitidee denn als eigenständige Theorie zu verstehen. Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass die Prämisse, dass die Organisation keinen Einfluss auf die situativen Faktoren in der Umwelt nehmen kann, in gewissem Umfang problematisch ist (vgl. z. B. Kieser und Ebers 2014; Schreyögg 1978). Gerade Unternehmen, die auf einem Markt eine sehr starke Position einnehmen, können durch ihre Entscheidungen auch situative Rahmenbedingungen nachhaltig beeinflussen.

Trotz dieser prinzipiell berechtigten Kritik kann dem situativen Ansatz eine **hohe Bedeutung für das Marketing** attestiert werden. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die grundlegende Aussage des Ansatzes (Kontextabhängigkeit von Organisationsgestaltung und Erfolgsauswirkungen) als auch im Hinblick auf die im Rahmen dieses Ansatzes erarbeiteten zentralen Organisationsdimensionen.

Das grundlegende Postulat der Kontextabhängigkeit von Organisationsgestaltung und Erfolgsauswirkungen spielt in der Marketingforschung eine zentrale Rolle. In der Marketingforschung hat der situative Ansatz eine breite Anwendung gefunden (vgl. für einen Überblick Ginsberg und Venkatraman 1985; Zeithaml et al. 1988). So wurden beispielsweise die Einflussfaktoren der Formulierung und Umsetzung der Wettbewerbsstrategie untersucht (vgl. z. B. Miller 1987, 1988). In diesem Zusammenhang konnte beispielsweise Govindarajan (1988) zeigen, dass je nach angestrebter Wettbewerbsstrategie unterschiedliche administrative Mechanismen (z. B. Bewertung von Managern anhand der Einhaltung von Budgets) für den Erfolg der Geschäftseinheit erforderlich sind. Im Bereich der Marketingstrategie wurde untersucht, wie sich die Phase im Produktlebenszyklus (vgl. Swan und Rink 1982), die Rate des Marktwachstums (vgl. Day 1986) oder die relative Wettbewerbssituation des Unternehmens (vgl. Burke 1984) auf die Formulierung der Marketingstrategie auswirken. Darauf hinaus wurden die situativen Faktoren der Ausgestaltung der verschiedenen Marketinginstrumente in einer Vielzahl von Studien betrachtet. Des Weiteren wurden die situativen Faktoren untersucht, die die Gestaltung der Marketingorganisation (vgl. Homburg et al. 2002; Workman et al. 1998, 2003) und die Macht des Marketing im Vergleich zu den anderen Funktionsbereichen des Unternehmens (vgl. Homburg et al. 1999) beeinflussen.

Auch die im Rahmen des Ansatzes erarbeiteten zentralen Organisationsdimensionen sind für das Marketing von großer Bedeutung. So spielt beispielsweise die Entscheidung über die Art der Spezialisierung im Rahmen der Marketing- und Vertriebsorganisation eine zentrale Rolle. Wir diskutieren sie ausführlich in Abschn. 21.1. Auch die Frage, welche Koordinationsinstrumente im Rahmen der Organisation der Marketingaktivitäten des Unternehmens in welcher Form zur Anwendung kommen, ist ein zentraler Aspekt der Marketing- und Vertriebsorganisation sowie des Marketing- und Vertriebscontrolling. Wir befassen uns hiermit ausführlich in den Abschn. 21.2 bzw. 23.3. Nicht-strukturelle Koordinationsinstrumente wie die Kultur des Unternehmens werden in Kap. 25 besprochen. Die Konfiguration der Marketing- und Vertriebsorganisation wird in Kap. 21 dieses Buches ausführlich behandelt. Dort stellen wir auch zahlreiche Beispiele für konkrete Konfigurationen dar.

4.2.2.4 Institutionenökonomische Ansätze

Im Rahmen der Ansätze der Neuen Institutionenökonomie werden Institutionen wie Verträge, Hierarchien oder Märkte anhand von Konzepten der Mikroökonomie analysiert (vgl. hierzu auch Baltes 2004; Fischer et al. 1993; Horsch et al. 2005; Schade und Schott 1993). Insbesondere werden organisationale Fragestellungen wie die Begründung der Existenz von Organisationen oder die Effizienz verschiedener Organisationsformen

behandelt. Das Unternehmen wird also als Institution – als ein für sich stehendes Handlungssystem – gesehen, das ökonomisch erklärt werden soll.

Die folgenden zwei institutionenökonomischen Ansätze sollen an dieser Stelle diskutiert werden:

- die Transaktionskostentheorie und
- die Agenturtheorie.

Die **Transaktionskostentheorie** untersucht, unter welchen Rahmenbedingungen Transaktionen durchgeführt werden sollten (vgl. Coase 1937; Teece 1984). Eine Transaktion findet immer dann statt, wenn eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird (vgl. Williamson 1990).

In der Transaktionskostentheorie erfolgt im Wesentlichen eine Abkehr von der mikroökonomischen Annahme der perfekten Märkte: Im Rahmen der Transaktionskosten-theorie geht man nämlich davon aus, dass bei der Abwicklung von Transaktionen Kosten (so genannte Transaktionskosten) entstehen. Hierbei handelt es sich insbesondere um Informations- und Kommunikationskosten (vgl. Albach 1988; Picot 1982), die bei

- Anbahnung (z. B. Kosten der Informationssuche bei der Selektion geeigneter Transaktionspartner),
- Vereinbarung (z. B. Kosten der Verhandlung, Einigung und Vertragsgestaltung),
- Kontrolle (z. B. Kosten zur Einhaltung der Vereinbarungen) und
- Anpassung (z. B. Kosten einer erneuten Vertragsverhandlung)

der wechselseitigen Leistungsbeziehungen anfallen. Es kann dabei zwischen ex ante-Transaktionskosten (vor Vertragsschluss anfallend) und ex post-Transaktionskosten (nach Vertragsschluss anfallend) unterschieden werden (vgl. Williamson 1985).

Für die Abwicklung der Transaktionen bieten sich die beiden Grundformen Markt und Hierarchie an. Bei der Grundform Markt wird ein reiner Marktmechanismus angewendet, der sich auf den Preis als Koordinationsinstrument stützt. Mit Hierarchie bezeichnet man die Abwicklung einer Transaktion innerhalb einer Organisation, wobei die Anweisung durch Vorgesetzte das wesentliche Koordinationsinstrument darstellt. Darüber hinaus lassen sich Transaktionen über so genannte Hybridformen koordinieren (vgl. Williamson 1991). Hierbei handelt es sich um mehr oder weniger langfristige Geschäftsbeziehungen, die zwischen den beiden Extrema Markt und Hierarchie angesiedelt sind.

Die drei aufgezeigten Koordinationsformen weisen unterschiedlich hohe Transaktionskosten auf, wobei die Höhe der Transaktionskosten von Annahmen über das Verhalten der Transaktionspartner und den Merkmalen der Transaktion abhängt. Eine zentrale Verhaltensannahme ist Opportunismus, der als die Nutzenmaximierung eines Transaktionspartners auf Kosten des anderen definiert wird (vgl. Williamson 1975).

Zwei zentrale Merkmale der Transaktion sind deren Spezifität und Unsicherheit. Die Spezifität einer Transaktion gibt an, inwieweit für die Transaktion Investitionen zu tätigen sind, die für andere Aktivitäten nicht bzw. nur mit hohem Wertverlust verwendet werden können (vgl. Williamson 1981). Beispielhaft seien Investitionen in spezielle technische Vorrichtungen genannt (vgl. im Zusammenhang mit spezifischen Investitionen die Diskussion von Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen in Abschn. 3.2.3). Bei der Unsicherheit ist zu unterscheiden zwischen der Umweltunsicherheit, die aus den Gegebenheiten des Transaktionsumfelds resultiert, und der Verhaltensunsicherheit, die aus dem möglichen opportunistischen Verhalten des Transaktionspartners entsteht. Die Umweltunsicherheit ist umso höher, je komplexer und dynamischer das Transaktionsumfeld ist. Die Verhaltensunsicherheit ist umso höher, je geringer der Kenntnisstand über den Transaktionspartner ist.

Die zentrale Aussage der Transaktionskostentheorie liegt darin, dass die drei aufgezeigten Koordinationsformen Markt, Hybridform und Hierarchie in Abhängigkeit von Spezifität und Unsicherheit unterschiedlich hohe Transaktionskosten aufweisen. Der Markt weist bei Transaktionen mit relativ geringer Spezifität und Unsicherheit die geringsten Transaktionskosten auf, sodass derartige Transaktionen über den Markt abgewickelt werden sollten. Bei Transaktionen mit mittlerer Spezifität und Unsicherheit ist die Hybridform und bei Transaktionen mit hoher Spezifität und Unsicherheit die Hierarchie am kosteneffizientesten (vgl. Abb. 4.6). Ein zentrales Argument zur Fundierung dieser Aussage liegt darin, dass es bei hoher Spezifität und Unsicherheit sehr aufwändig wird, sich im Rahmen des reinen Marktaustausches gegen opportunistisches Verhalten des Transaktionspartners abzusichern. Diese Absicherung ist gemäß der Transaktionskostentheorie in der Hybridform bzw. der Hierarchie mit weniger Aufwand zu gewährleisten.

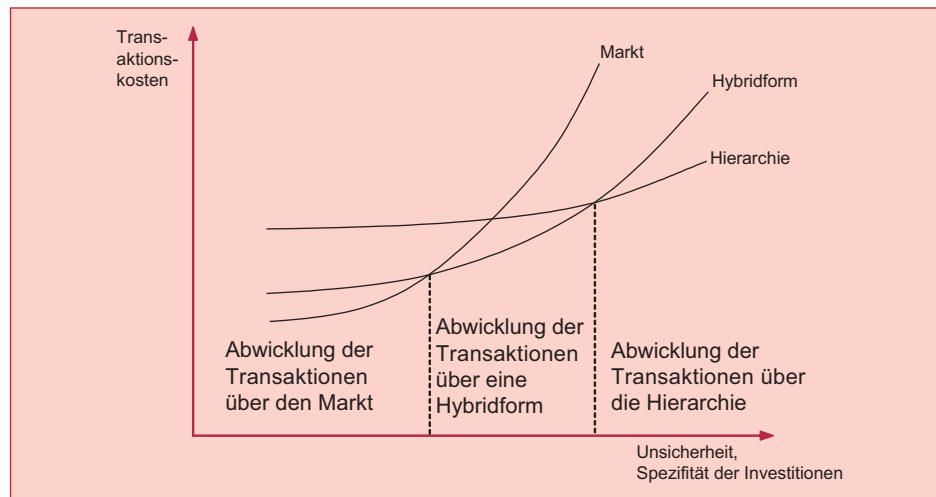


Abb. 4.6 Transaktionskosten idealtypischer Koordinationsformen

Kritisch ist zum Transaktionskostenansatz anzumerken, dass Transaktionskosten in der Regel schwierig zu quantifizieren sind (vgl. Schneider 1995). Vor diesem Hintergrund macht der Versuch, die Transaktionskosten einer bestimmten Organisationsgestaltung konkret zu quantifizieren, wenig Sinn. Vielmehr können mithilfe dieser Theorie alternative Organisationsformen im Hinblick auf die Höhe der entsprechenden Transaktionskosten verglichen werden (komparative Organisationsbetrachtung).

Kritisch wird bisweilen auch angemerkt, dass der Transaktionskostentheorie (aufgrund der Opportunismus-Annahme) ein sehr negatives Menschenbild zugrunde liege. Zu diesem Kritikpunkt ist allerdings anzumerken, dass die Transaktionskostentheorie keineswegs unterstellt, dass alle Menschen bzw. Unternehmen zum Opportunismus tendieren. Vielmehr wird unterstellt, dass die prinzipielle Möglichkeit des opportunistischen Verhaltens von Transaktionspartnern gegeben ist, und dass es mit erheblichem Aufwand verbunden sein kann, sich gegen opportunistisches Verhalten abzusichern.

Für das Marketing weist die Transaktionskostentheorie aus mehreren Gründen eine hohe Relevanz auf. Erstens liefert sie Aussagen darüber, wie das Unternehmen die Beziehungen zu seinen Kunden gestalten sollte. Insbesondere können in Abhängigkeit von der Höhe der erforderlichen transaktionsspezifischen Investitionen Aussagen darüber getroffen werden, wann ein Unternehmen eher kurzfristig orientierte Transaktionen und wann eher langfristige Geschäftsbeziehungen mit seinen Kunden anstreben sollte und in welchen Situationen eine große Kundennähe empfehlenswert ist (vgl. Homburg 2000b). Eine langfristige Geschäftsbeziehung und die hierfür erforderliche Kundennähe sind besonders Erfolg versprechend bei hoher Spezifität und Unsicherheit.

Zweitens kann die Analyse der Transaktionskosten Entscheidungen von Unternehmen bezüglich der Gestaltung der Vertriebswege (vgl. zu dieser Thematik Abschn. 14.2.2) unterstützen (vgl. Anderson und Weitz 1992; Rindfleisch und Heide 1997; Schneider 2000; Kim et al. 2011; Tracey et al. 2014). So kann die Koordinationsform Hierarchie mit dem Direktvertrieb über unternehmenseigene Vertriebsorgane und die Koordinationsform Markt mit einem indirekten Vertrieb über völlig ungebundene Händler gleichgesetzt werden. Dazwischen lassen sich zahlreiche Hybridformen identifizieren, die sich durch unterschiedlich starke formelle bzw. informelle Bindungen zwischen Hersteller und Händler charakterisieren lassen. Die Kosteneffizienz dieser unterschiedlichen Koordinationsformen variiert mit Spezifität und Unsicherheit der jeweiligen Transaktionen, sodass aus der Analyse der Transaktionskosten Empfehlungen für die Gestaltung der Vertriebswege abgeleitet werden können.

Vor diesem Hintergrund wird die Transaktionskostentheorie im Marketing primär im Zusammenhang mit der Gestaltung der Beziehungen von Unternehmen zu ihren Kunden (insbesondere im Firmenkundengeschäft, vgl. Heide et al. 2007) sowie im Zusammenhang mit der Vertriebswegegestaltung (vgl. Kim et al. 2011) angewendet. Einen Überblick über die Rolle der Transaktionskostentheorie in der Marketingforschung liefert die Arbeit von Rindfleisch und Heide (1997).

Die **Agenturtheorie** (auch Prinzipal-Agenten-Theorie, Agency Theory) betrachtet das Verhältnis zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agenten)

im Rahmen einer Vertragsbeziehung (vgl. Jensen und Meckling 1976; Ross 1973). Der Prinzipal beauftragt z. B. wegen Zeitmangels oder fehlender eigener Spezialkenntnisse den Agenten mit der Wahrnehmung bestimmter Aufgaben. Hierzu überträgt er ihm die erforderlichen Verfügungsrechte. So kann beispielsweise der Inhaber eines Unternehmens einen Manager mit der Leitung des Unternehmens beauftragen. Der Vertrag stellt dabei ein Übereinkommen zwischen den Parteien dar, in dem für alle möglichen Eventualitäten die jeweils zu leistenden Beiträge zur Zusammenarbeit und die Beteiligungen am Erfolg festgelegt sind. Der Vertrag spezifiziert auch ein Entlohnungssystem.

Das Handeln des Prinzipals und das des Agenten sind durch die jeweiligen Ziele bestimmt, wobei jede Partei eine individuelle Nutzenmaximierung anstrebt. Daraus entstehen Interessengegensätze. Dem Nutzen des Prinzipals (Delegationsvorteil) werden die Kosten der Delegation gegenübergestellt, die sich aus der unzureichenden Kontrollierbarkeit des Agenten ergeben: Der Prinzipal kann den Agenten nicht vollständig beobachten und die Information ist asymmetrisch zugunsten des Agenten verteilt. Dieses Problem des Prinzipals, die Handlungen des Agenten nicht oder nicht kostenlos beobachten zu können, wird als „hidden action“ bezeichnet. Folglich kann sich der Prinzipal nie völlig sicher sein, ob der Agent nicht zu seinem eigenen Vorteil und damit zum Nachteil des Prinzipals handelt. Diese Gefahr wächst mit steigendem Informationsvorsprung des Agenten.

Ein weiteres Problem für den Prinzipal besteht, wenn der Agent aufgrund seines Informationsvorsprungs die Aufgabendurchführung besser einschätzen kann. Dies wird auch als „hidden information“ bezeichnet. Da das Handlungsergebnis nicht nur von den Anstrengungen des Agenten, sondern auch von zufällig eintretenden Umweltzuständen abhängt, kann es nicht eindeutig aus der Handlung des Agenten abgeleitet werden (vgl. Picot 1991). Hieraus resultiert ein moralisches Risiko („moral hazard“, vgl. hierzu auch Holmström 1979), da sich der Agent unbemerkt durch den Prinzipal vor der Arbeit drücken („shirking“) oder eigene Zielvorstellungen auf Kosten des Prinzipals verwirklichen könnte („consumption on the job“) (vgl. zur Analyse von Principal-Agent-Problemen auch Grossman und Hart 1983; Haubrich 1994 und zu deren Modellierung Demski und Feltham 1978; Eisenhardt 1985; Harris und Raviv 1979; Lambert 1983; Shavell 1979).

Zur Überwindung dieser Probleme in der Prinzipal-Agenten-Beziehung stehen sowohl dem Prinzipal als auch dem Agenten verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung (vgl. Jacob 1995). Um das Risiko der Übervorteilung durch den Agenten gering zu halten, kann der Prinzipal Kontrollmaßnahmen ergreifen, das Informationssystem ausbauen (vgl. Bergen et al. 1992), vor Vertragsabschluss möglichst viele Informationen über den Agenten gewinnen („screening“) und die Anreize für den Agenten derart gestalten, dass dieser in Übereinstimmung mit den Zielen des Prinzipals handelt (z. B. durch eine Gewinnbeteiligung des Agenten). Der Agent hingegen kann im Rahmen eines Signaling versuchen, dem Prinzipal zu signalisieren, dass er bestimmte, vom Prinzipal geforderte Qualitäten besitzt.

Kritisiert wird an der Agenturtheorie insbesondere das negative Menschenbild. Man spricht von dieser Theorie auch als „Theorie des Misstrauens“. Aspekte wie Teamgeist, Motivation und Interesse an der Aufgabe werden nicht berücksichtigt.

Im Marketing ist die Agenturtheorie insbesondere in zwei Bereichen angewendet worden (vgl. für einen Überblick Bergen et al. 1992):

- die Steuerung des Verkaufsaußendienstes und
- die Gestaltung von Beziehungen mit Vertriebspartnern.

Beide Bereiche fallen in das Gebiet der Vertriebspolitik (vgl. hierzu Kap. 14).

Im Zusammenhang mit der **Steuerung des Verkaufsaußendienstes** können Entscheidungen über die Gestaltung von Kontroll- und Vergütungssystemen für Außendienstmitarbeiter anhand agenturtheoretischer Überlegungen fundiert werden (vgl. Albers 1995; Basu et al. 1985; Farley 1964; Krafft 1995a, b, 1999; Lal und Srinivasan 1993; Lo et al. 2011; Schepers et al. 2012): Die Vergütung kann einen fixen Anteil und einen erfolgsabhängigen Anteil enthalten. Nach der Agenturtheorie sollte bei hoher Unsicherheit der Umwelt (z. B. hohe Absatzschwankungen) und Risikoaversion der Vertriebsmitarbeiter ein höherer Anteil der Vergütung fix sein (vgl. Eisenhardt 1985; Oliver und Weitz 1991; Rouziès et al. 2009). Dieser fixe Anteil wird auch dann höher ausfallen, wenn die Anstrengungen des Agenten (z. B. Arbeitszeit des Vertriebsmitarbeiters) einfacher und kostengünstiger zu messen sind als die Ergebnisse seiner Handlungen (z. B. Erfolgsbeitrag eines einzelnen Vertriebsmitarbeiters).

Darüber hinaus spielt die Agenturtheorie eine Rolle für die Analyse der Beziehungen eines Unternehmens mit seinen Vertriebspartnern (z. B. Händlern, vgl. Kap. 14). Die Beziehung zwischen Unternehmen (Prinzipal) und Händler (Agent) kann als Prinzipal-Agent-Beziehung interpretiert werden. Der Anbieter überträgt in Abhängigkeit von seiner Risikoneigung Funktionen an einen Händler (z. B. Verkaufsförderungsaktivitäten). Hierbei wird der Anbieter versuchen, die resultierende Geschäftsbeziehung mit dem Händler derart zu gestalten, dass er seinen eigenen Nutzen maximieren kann. Dabei kann er die Gefahr opportunistischen Verhaltens des Händlers beispielsweise mit Hilfe von Kontrollmechanismen einschränken (vgl. Bergen et al. 1992). Auch auf das Franchising (vgl. hierzu Abschn. 14.2.1) ist die Agenturtheorie anwendbar (vgl. Brickley und Dark 1987).

Literatur

- Adam, D. (1996). *Planung und Entscheidung: Modelle – Ziele – Methoden* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Albach, H. (1988). Kosten, Transaktionskosten und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58(11), 1143–1170.
- Albers, S. (1995). Optimales Verhältnis zwischen Festgehalt und erfolgsabhängiger Entlohnung bei Verkaufsaußendienstmitarbeitern. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47(2), 124–142.

- Albers, S. (2000). 30 Jahre Forschung im deutschen Sprachraum zum quantitativ orientierten Marketing. In K. Backhaus (Hrsg.), *Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven* (S. 209–237). Stuttgart.
- Aldrich, H. (1976). Resource dependence and interorganizational relations: Local employment service offices and social services sector organizations. *Administration and Society*, 7(4), 419–454.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs.
- Allaire, Y., & Firsrotu, M. (1985). How to implement radical strategies in large organizations. *Sloan Management Review*, 25(1), 19–34.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18–34.
- Anderson, C., & Zeithaml, C. (1984). Stage of the product life cycle, business strategy and business performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 1–24.
- Ashby, W. (1956). *Introduction to cybernetics*. New York.
- Babbage, C. (1835). *On the economy of machinery and manufactures* (4. Aufl.). London.
- Backhaus, K., Herbst, U., Voeth, M., & Wilken, R. (2010). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Koordination betrieblicher Entscheidungen: Die Fallstudie Peter Pollmann* (4. Aufl.). Berlin.
- Baecker, D. (2003). *Organisation und management*. Frankfurt a. M.
- Baltes, P. (2004). *Handlungsoökonomie und neue Institutionenökonomie*. Baden-Baden.
- Bamberg, G., Coenenberg, A., & Krapp, M. (2019). *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre* (19. Aufl.). München.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge.
- Basu, A., Lal, R., Srinivasan, V., & Staelin, R. (1985). Salesforce compensation plans: An agency theoretic perspective. *Marketing Science*, 4(3), 267–291.
- Bergen, M., Dutta, S., & Walker, O. (1992). Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, 56(3), 1–24.
- Berger, U., Bernhard-Mehlich, I., & Oertel, S. (2019). Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (8. Aufl., S. 122–167). Stuttgart.
- Bitz, M. (1981). *Entscheidungstheorie*. München.
- Biyalogorsky, E., Boulding, W., & Staelin, R. (2006). Stuck in the past: Why managers persist with new product failures. *Journal of Marketing*, 70(2), 108–121.
- Bourcart, J. (1874). *Die Grundsätze der Industrie-Verwaltung: Ein praktischer Leitfaden*. Zürich.
- Brickley, J., & Dark, F. (1987). The choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401–420.
- Brose, P. (1984). Konzeptionen, Varianten und Perspektiven der Kontingenztheorie. *Journal für Betriebswirtschaft*, 34(5), 230–243.
- Burke, M. (1984). Strategic choice and marketing managers: An examination of business level marketing objectives. *Journal of Marketing Research*, 21(4), 345–359.
- Caplow, T. (1956). The effect of increasing size on organizational structure in industry. *Transactions of the Third World Congress of Sociology*, 1, 157–164.
- Ceci, F., & Iubatti, D. (2012). Personal relationships and innovation diffusion in SME networks: A content analysis approach. *Research Policy*, 41, 565–579.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(4), 386–405.
- Corsten, H., Corsten, H., & Sartor, C. (2005). *Operations research*. München.
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. London.
- Cyert, R., & March, J. (1992). *A behavioral theory of the firm* (2. Aufl.). Malden.

- Day, G. (1986). *Analysis for strategic market decisions*. St. Paul.
- Deckert, A., & Klein, R. (2010). Agentenbasierte Simulation zur Analyse und Lösung betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprobleme. *Journal für Betriebswirtschaft*, 60(2), 89–125.
- Demski, J. S., & Feltham, G. A. (1978). Economic incentives in budgetary control systems. *Accounting Review*, 53(2), 336–359.
- Derlien, H. (1992). Bürokratie. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Aufl., S. 391–400). Stuttgart.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited – Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Domschke, W., Drexl, A., Klein, R., & Scholl, A. (2015). *Einführung in Operations Research* (9. Aufl.). Berlin.
- Dörsam, P. (2013). *Grundlagen der Entscheidungstheorie* (6. Aufl.). Heidenau.
- Eisenhardt, K. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149.
- Eliashberg, J., & Lilien, G. (Hrsg.). (1993). *Handbook of operations research and management science, 5: Marketing*. Amsterdam.
- Farley, J. (1964). An optimal plan for salesmen's compensation. *Journal of Marketing Research*, 1(2), 39–43.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris.
- Fischer, K. (2004). *Aspekte einer empirisch fundierten betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre: neuere Entwicklungen bei Entscheidungen unter Risiko*. Wiesbaden.
- Fischer, M., Hüser, A., Mühlenkamp, C., Schade, C., & Schott, E. (1993). Marketing und neuere ökonomische Theorie; Ansätze zu einer Systematisierung. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 45(4), 443–470.
- Flaherty, Karen, Lam, Son K., Lee, Nick, Mulki, Jay Prakash, & Dixon, Andrea L. (2012). Social network theory and the sales manager role: Engineering the right relationship flows. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 29–40.
- Frese, E. (1992). Organisationsstrukturen, mehrdimensionale. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Aufl., S. 1670–1688). Stuttgart.
- General Electric. (2001). http://www.general-electric.de/ges/images/Share_Ger.pdf.
- Ginsberg, A., & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10(3), 421–434.
- Gonzalez, G., Claro, D., & Palmatier, R. (2014). Synergistic effects of relationship managers' social networks on sales performance. *Journal Of Marketing*, 78(1), 76–94.
- Gordon, G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396–415.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4), 828–853.
- Grossman, S., & Hart, O. (1983). An analysis of the principal-agent problem. *Econometrica*, 51(1), 7–46.
- Hage, J. (1974). *Communication and organizational control*. New York.
- Hall, R. (1963). The concept of bureaucracy: An empirical assessment. *American Journal of Sociology*, 69(1), 32–40.
- Hambrick, D. (1983a). An empirical typology of mature industrial-product environments. *Academy of Management Journal*, 26(2), 213–230.

- Hambrick, D. (1983b). High profit strategies in mature industrial-product industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26(4), 687–707.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164.
- Hanssens, D. M., Rust, R. T., & Srivastava, R. K. (2009). Marketing strategy and wall street: Nailing down marketing's impact. *Journal of Marketing*, 73(November), 115–118.
- Harris, M., & Raviv, A. (1979). Optimal incentive contracts with imperfect information. *Journal of Economic Theory*, 20(2), 231–259.
- Hatch, M. (2018). *Organization theory: Modern symbolic and postmodern perspectives* (4. Aufl.). Oxford.
- Haubrich, J. (1994). Risk aversion, performance pay, and the principal-agent problem. *The Journal of Political Economy*, 102(2), 258–276.
- Heide, J. B., Wathne, K. H., & Rokkan, A. I. (2007). Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 425–433.
- Hildebrandt, L. (2000). 30 Jahre Forschung im deutschen Sprachraum zum quantitativ orientierten Marketing – Korreferat zum Beitrag von Sönke Albers. In K. Backhaus (Hrsg.), *Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven* (S. 239–248). Stuttgart.
- Hildebrandt, L., & Wagner, U. (2000). Marketing and operations research – A literature survey. *OR Spektrum*, 22(1), 5–18.
- Holmström, B. (1979). Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74–91.
- Homburg, C. (2000a). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C. (2000b). *Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., Workman, J., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1–17.
- Homburg, C., Workman, J., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–51.
- Horsch, A., Meinhövel, H., & Paul, S. (2005). *Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre*. München.
- Hrebiniaik, L., & Joyce, W. (1985). Organizational adaptation – Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336–349.
- Jacob, F. (1995). *Produktindividualisierung: Ein Ansatz zur innovativen Leistungsgestaltung im Business-to-Business-Bereich*. Wiesbaden.
- Jenks, L. (1960). Early phases of the management movement. *Administrative Science Quarterly*, 5(3), 427–448.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465.
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102. (Erstveröffentlichung 1955, *Harvard Business Review*, 33(1), 1–10).
- Kerin, R. (1996). In pursuit of an ideal: The editorial and literary history of the journal of marketing. *Journal of Marketing*, 60(1), 1–13.
- Kieser, A. (1974). Der Einfluss der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung. *Zeitschrift für Organisation*, 43, 302–314.

- Kieser, A. (1988). Darwin und die Folgen für die Organisationstheorie: Darstellung und Kritik des Population Ecology-Ansatzes. *Die Betriebswirtschaft*, 48(5), 603–620.
- Kieser, A. (2014). Max Webers Analyse der Bürokratie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (7. Aufl., S. 43–72). Stuttgart.
- Kieser, A., & Ebers, M. (2019). *Organisationstheorien* (8. Aufl.). Stuttgart.
- Kieser, A., & Kubicek, H. (1978). *Organisationstheorien II: Wissenschaftstheoretische Anforderungen und kritische Analyse klassischer Ansätze*. Stuttgart.
- Kieser, A., & Kubicek, H. (1992). *Organisation* (3. Aufl.). Berlin.
- Kieser, A., & Walgenbach, P. (2010). *Organisation* (6. Aufl.). Stuttgart.
- Kim, S. K., McFarland, R. G., Kwon, S., Son, S., & Griffith, D. A. (2011). Understanding governance decisions in a partially integrated channel: A contingent alignment framework. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 603–616.
- Krafft, M. (1995a). Ein empirischer Test von Hypothesen der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Transaktionskostenanalyse zum Festgehaltsanteil von Reisenden. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 35, 245–267.
- Krafft, M. (1995b). *Außendienstentlohnung im Licht der Neuen Institutionenlehre*. Wiesbaden.
- Krafft, M. (1999). An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems. *Journal of Marketing*, 63(3), 120–134.
- Lal, R., & Srinivasan, V. (1993). Compensation plans for single-and multi-product salesforces, an application of the Holmstrom-Milgrom model. *Management Science*, 39(7), 777–793.
- Lambert, R. (1983). Long-term contracts and moral hazard. *Bell Journal of Economics*, 14(2), 441–452.
- Laux, H., Gillenkirch, R., & Schenk-Mathes, H. (2014). *Entscheidungstheorie* (9. Aufl.). Berlin.
- Leefflang, P., & Wittink, D. (2000). Building models for marketing decisions: Past, present and future. *International Journal of Research in Marketing*, 17(2/3), 105–126.
- Litvak, E. (1961). Models of bureaucracy which permit conflict. *American Journal of Sociology*, 67(2), 177–184.
- Lo, D., Ghosh, M., & Lafontaine, F. (2011). The incentive and selection roles of sales force compensation contracts. *Journal of Marketing Research*, 48(4), 781–798.
- Luhmann, N. (1999). *Zweckbegriff und Systemrationalität* (6. Aufl.). Frankfurt a. M.
- Malik, F. (1979). Die Managementlehre im Lichte der modernen Evolutionstheorie. *Die Unternehmung*, 33(4), 303–316.
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations* (2. Aufl.). New York.
- Maurer, J. (1971). Introduction. In J. Maurer (Hrsg.), *Open-system approaches* (S. 3–9). New York.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations-formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–365.
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55–76.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Review*, 31(2), 280–308.
- Nienhäuser, W. (1998). Macht bestimmt die Personalpolitik! Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive. In A. Martin & W. Nienhäuser (Hrsg.), *Personalpolitik- Wissenschaftliche Erklärung und Personalpraxis* (S. 239–261). München.
- Nyhoegen, A. (1908). *Der moderne Betriebsleiter und Betriebsbeamte: Ein Lehrbuch über moderne Fabrik-Organisation und Fabrik-Buchführung*. Hannover.
- Oliver, R., & Weitz, B. (1991). *The Effects of Risk Preference, Uncertainty, and Incentive Compensation on Salesperson Motivation* (MSI Report 91-104). Cambridge: Marketing Science Institute.

- Opitz, O., & Schader, M. (1975). *Operations Research Verfahren und Marketingprobleme*. Meisenheim am Glan.
- Ortmann, G., Sydow, J., & Türk, K. (2000). *Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft* (2. Aufl.). Opladen.
- Perrow, C. (1970). *Organizational analysis: A sociological view*. Belmont.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Cambridge.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York.
- Picot, A. (1982). Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. *Die Betriebswirtschaft*, 42(2), 267–284.
- Picot, A. (1991). Ökonomische Theorien der Organisation: Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotenzial. In D. Ordelheide, B. Rudolph, & E. Büsselmann (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie* (S. 143–170). Stuttgart.
- Pugh, D. (1981). The Aston program perspective: The Aston program of research: Retrospect and prospect. In A. Van de Ven & W. Joyce (Hrsg.), *Perspectives on organization design and behavior* (S. 155–166). New York.
- Pugh, D., & Hickson, D. (1976). *Organizational structure in its context, the Aston programme I*. Westmead.
- Pugh, D., & Hickson, D. (2007). *Writers on organizations* (6. Aufl.). Newbury Park.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., MacDonald, K., Turner, C., & Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289–315.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65–105.
- Pugh, D., & Hinings, C. (1976). *Organizational structure: Extensions and replications, the Aston programme II*. Westmead.
- Pugh, D., & Payne, R. (1977). *Organizational behavior in its context, the Aston Programme III*. Westmead.
- Rand, W. (2013). The future applications of agent-based modeling in marketing. In L. Moutinho, E. Bigné, & A. K. Manrai (Hrsg.), *The Routledge companion to the future of marketing* (S. 379–392). London: Routledge.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30–54.
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Cambridge.
- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63(2), 134–139.
- Rouziès, D., Coughlan, A. T., Anderson, E., & Iacobucci, D. (2009). Determinants of pay levels and structures in sales organizations. *Journal of Marketing*, 73(6), 92–104.
- Rushing, W. (1966). Organizational size and administration: The problems of causal homogeneity and a heterogenous category. *Pacific Sociological Review*, 9(2), 100–108.
- Sandner, K. (1993). *Prozesse der Macht – Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen* (2. Aufl.). Heidelberg.
- Schade, C., & Schott, E. (1993). Instrumente des Kontraktgütermarketing. *Die Betriebswirtschaft*, 53(4), 491–511.
- Schepers, J., Falk, T., de Ruyter, K., de Jong, A., & Hammerschmidt, M. (2012). Principles and principals: Do customer stewardship and agency control compete or complement when shaping frontline employee behavior? *Journal of Marketing*, 76(6), 1–20.
- Schmidt, E. (1901). *Die Fabrikorganisation: Ein praktischer Leiter durch jeden Betrieb*. Stuttgart.
- Schmidt, J. B., & Calantone, R. J. (2002). Escalation of commitment during new product development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 103–118.

- Schneeweiß, H. (1966). *Entscheidungskriterien bei Risiko*. Berlin.
- Schneider, D. (1995). *Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundlagen* (2. Aufl.). München.
- Schneider, J. (2000). *Der indirekte Vertrieb im Industriegüterbereich: Eine Untersuchung der Einflussfaktoren, Gestaltungsparameter und Erfolgsauswirkungen*. Wiesbaden.
- Schoonhoven, C. (1981). Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency „Theory“. *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 349–377.
- Schreyögg, G. (1978). *Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur*. Bern.
- Schreyögg, G. (1980). Contingency and choice in organization theory. *Organization Studies*, 1(4), 306–326.
- Schreyögg, G., & Geiger, D. (2016). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (6. Aufl.). Wiesbaden.
- Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21(3), 471–493.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493–511.
- Scott, R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5. Aufl.). Englewood Cliffs.
- Shavell, S. (1979). Risk sharing and incentives in the principal and agent relationships. *Bell Journal of Economics*, 10(1), 53–73.
- Simon, H. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4. Aufl.). New York.
- Sleesman, D. J., Conlon, D. E., McNamara, G., & Miles, J. E. (2012). Cleaning up the big muddy: A Meta-analytic review of the determinants of escalation of commitment. *Academy of Management Journal*, 55(3), 541–562.
- Staerkle, R. (1992). Leitungssystem. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Aufl., S. 1229–1239). Stuttgart.
- Starbuck, W. (1981). A trip to view the elephants and rattlesnakes in the Garden of Aston. In A. Van de Ven & W. Joyce (Hrsg.), *Perspectives on organization design and behavior* (S. 167–198). New York.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., & Koch, J. (2013). *Management – Grundlagen der Unternehmensführung* (7. Aufl.). Wiesbaden.
- Swan, J., & Rink, D. (1982). Fitting market strategy to varying product life cycles. *Business Horizons*, 25(1), 72–76.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York.
- Teece, D. (1984). Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, 26(3), 87–110.
- Thommen, J.-P. (2002). *Management und Organisation. Konzepte, Instrumente, Umsetzung*. Zürich.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action – Social science bases of administrative theory*. New York.
- Tosi, H., Aldag, R., & Storey, R. (1973). On the measurement of the environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale. *Administrative Science Quarterly*, 18(1), 27–36.
- Tracey, P., Heide, J., & Bell, S. (2014). Bringing „Place“ back in: Regional clusters, project governance, and new product outcomes. *Journal of Marketing*, 78(6), 1–16.
- Udy, S. (1959). „Bureaucracy“ and „Rationality“ in Weber’s organization theory. *American Sociological Review*, 24(6), 791–795.
- Ure, A. (1835). *The philosophy of manufacturers: Or an exposition of the scientific moral and commercial economy of the factory system*. London.
- von Bertalanffy, L. (1949). Zu einer allgemeinen Systemlehre. *Biologica Generalis*, 19(1), 114–129.

- Wald, A. (1950). *Statistical decision functions*. New York.
- Walgenbach, P. (2019). Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (8. Aufl., S. 300–350). Stuttgart.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5. Aufl.). Tübingen.
- Weinert, P. (2002). *Organisation*. München.
- Weyer, J. (2014). *Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung* (3. Aufl.). München.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York.
- Williamson, O. (1981). The economies of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism – Firms, markets, relational contracting*. New York.
- Williamson, O. (1990). *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus – Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen.
- Williamson, O. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296.
- Wolf, J. (2013). *Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorien, Praxisbeispiele und Kritik* (5. Aufl.). Wiesbaden.
- Woodward, J. (1958). *Management and technology*. London.
- Workman, J., Homburg, Ch., & Gruner, K. (1998). Marketing organization: An integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*, 62(3), 21–41.
- Workman, J., Homburg, Ch., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3–22.
- Zeithaml, C., Varadarajan, P., & Zeithaml, V. (1988). The contingency approach: Its foundations and relevance to theory building and research in marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37–63.
- Zey-Ferrell, M. (1981). Criticisms of the dominant perspective on organizations. *The Sociological Quarterly*, 22, 181–205.
- Zimmermann, H.-J. (2008). *Operations research* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- zu Knyphausen, D. (2000). Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource-Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich. In G. Ortmann, J. Sydow, & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft* (2. Aufl., S. 452–486). Opladen.



Das Verhalten der Wettbewerber

5

Inhaltsverzeichnis

5.1 Industrieökonomische Erklärungsansätze	240
5.2 Spieltheoretische Erklärungsansätze	250
Literatur	260

Lernziele

- Der Leser kennt die theoretischen Grundlagen des Wettbewerbsverhaltens.
- Der Leser kennt die für das Marketing relevanten Erkenntnisse der Industrieökonomie.
- Der Leser kann Marktstrukturen anhand der Anzahl der Anbieter und der Art der Produkte kategorisieren.
- Der Leser kann das Fünf-Kräfte-Modell der Wettbewerbsintensität und das Konzept der strategischen Gruppen erklären.
- Der Leser kennt den grundsätzlichen Ansatz der Spieltheorie und insbesondere die grundsätzliche Struktur von Spielen.
- Der Leser hat einen Überblick über die Aussagen spieltheoretischer Analysen in unterschiedlichen Wettbewerbsformen.

Im vorliegenden Kapitel werden ökonomische Ansätze zur Erklärung des marktbezogenen Verhaltens von Wettbewerbern dargestellt. Im Gegensatz zu den in Kap. 4 behandelten Konzepten liegt diesen Ansätzen keine unternehmensinterne Perspektive zugrunde. Vielmehr werden das Wettbewerbsumfeld und teilweise auch die Interaktion mit Wettbewerbern thematisiert. Abschn. 5.1 befasst sich mit den industrieökonomischen

Erklärungsansätzen, die das Wettbewerbsverhalten beschreiben, ohne die Interaktionen der einzelnen Wettbewerber zu berücksichtigen. Die Handlungen eines Wettbewerbers haben bei diesen Ansätzen also keinen unmittelbaren Einfluss auf das Ergebnis der Handlungen eines anderen Wettbewerbers. Abschn. 5.2 behandelt dann spieltheoretische Erklärungsansätze. Bei diesen Ansätzen werden die Interaktionen zwischen den verschiedenen Wettbewerbern berücksichtigt. Die Handlungen eines Wettbewerbers beeinflussen also direkt das Ergebnis der Handlungen der anderen Wettbewerber.

5.1 Industrieökonomische Erklärungsansätze

Erste ökonomische Ansätze zur Erklärung des Wettbewerbsverhaltens liefert die **Industrieökonomie** (Industrial Economics). Die Industrieökonomie geht als Spezialdisziplin der Volkswirtschaftslehre auf die Arbeiten von Mason (1939a, b) und Bain (1949, 1951, 1956) zurück. Insbesondere in den letzten drei Jahrzehnten wurden industrieökonomische Überlegungen verstärkt in einen betriebswirtschaftlichen Kontext transferiert (vgl. insbesondere Pfähler und Wiese 2008; Porter 1980).

► **Industrieökonomie** Die Industrieökonomie befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen Branchenstruktur, Wettbewerbsverhalten und Erfolg.

Im Rahmen der Industrieökonomie wird der Erfolg (performance) einzelner Unternehmen bzw. der Erfolg einer Gruppe von Unternehmen (z. B. Anbieter in einer Branche) zum einen durch die Strukturmerkmale des Marktes bzw. der Branche (structure) determiniert, zum anderen wirken sich strategische Verhaltensweisen aller Unternehmen im Markt (conduct) auf den Unternehmenserfolg aus. In der Literatur wird zwischen

- einer strukturorientierten Perspektive (Fokus auf der Markt-/Branchenstruktur) und
- einer verhaltensorientierten Perspektive (Fokus auf dem strategischen Verhalten der Wettbewerber)

unterschieden (vgl. Abb. 5.1). Im Zusammenhang mit der verhaltensorientierten Perspektive spricht man auch vom **Structure-Conduct-Performance-Paradigma** (vgl. Bain 1951; Mason 1939a, b; Schwalbach 1994; Tirole 2015).

Die **strukturorientierte Perspektive** ist vor allem durch die frühen industrieökonomischen Arbeiten geprägt (vgl. Bain 1951; Mason 1939a, b). In dieser Perspektive steht die Erklärung von Unterschieden hinsichtlich des Unternehmenserfolgs (ausgedrückt z. B. durch unterschiedliche Profitabilitäten) zwischen verschiedenen Branchen bzw. Märkten im Mittelpunkt. Hierzu wird meist angenommen, dass die Unternehmen innerhalb einer Branche homogen sind und das Verhalten der einzelnen Unternehmen nahezu vollständig durch die Strukturmerkmale des Marktes/der Branche (structure) erklärt wird. Diese Strukturmerkmale beschreiben die Form, den Zustand und die Zusammensetzung des Marktes/der Branche.

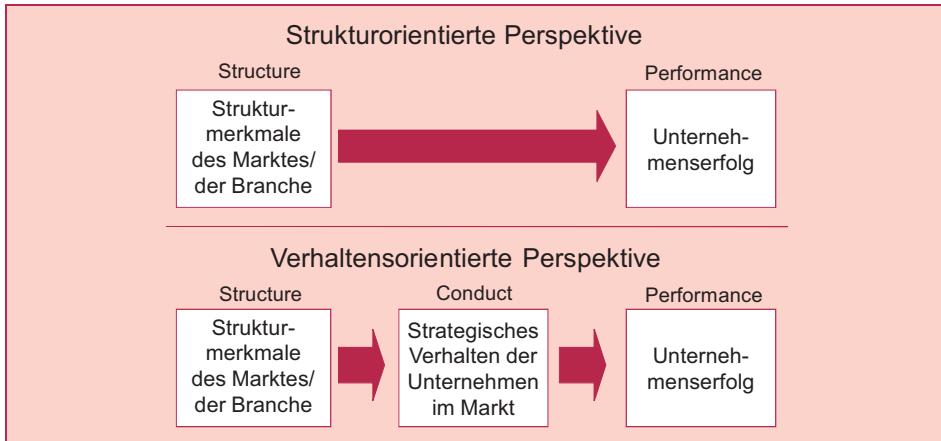


Abb. 5.1 Struktur- und verhaltensorientierte Perspektive der Industrieökonomie

5

Empirisch konnte gezeigt werden, dass sich insbesondere die folgenden Strukturmerkmale positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken:

- Höhe der Eintrittsbarrieren (vgl. Bain 1956),
- Größenkonzentration der Anbieter im Markt (vgl. Bain 1968) und
- Grad der Produktdifferenzierung (vgl. Bain 1968).

Innerhalb der strukturorientierten Perspektive lassen sich zwei Ansätze unterscheiden. Im Rahmen eines ersten Ansatzes wird die Struktur des Marktes durch die Anzahl der Anbieter und die Art der Produkte beschrieben. Ein zweiter Ansatz charakterisiert die Marktstruktur primär durch die Wettbewerbsintensität.

Im Rahmen des ersten Ansatzes wird zunächst die **Anzahl der Anbieter** in einem Markt betrachtet. Im Hinblick auf diese Anzahl können drei Situationen auftreten. Zum einen kann ein Unternehmen als einziger Anbieter auf dem Markt auftreten. In diesem Fall liegt ein **Monopol** vor. Zweitens können einige wenige Anbieter in einem Markt auftreten, was als **Oligopol** bezeichnet wird. Ein Spezialfall hiervon ist ein Duopol, das einen Markt beschreibt, auf dem zwei Anbieter ihre Produkte anbieten. Drittens kann eine große Zahl von Anbietern auf einem Markt auftreten, was als **Polypol** bezeichnet wird.

Als nächstes wird die **Art der angebotenen Produkte** berücksichtigt: Wenn die Produkte der einzelnen Anbieter beliebig austauschbar sind, liegen **homogene** bzw. undifferenzierte Produkte vor (z. B. Strom). Wenn die verschiedenen Produkte hingegen wichtige spezifische Merkmale aufweisen oder speziell für einzelne Kunden entwickelt werden, handelt es sich um **heterogene** bzw. differenzierte Produkte (z. B. Automobile).

Tab. 5.1 Beschreibung von Marktstrukturen durch Anzahl der Anbieter und Art der Produkte

Anzahl der Anbieter	Einer	Wenige	Viele
Art der Produkte			
Homogen (undifferenziert)	Reines Monopol	Reines Oligopol	Vollkommener Wettbewerb
Heterogen (differenziert)		Differenziertes Oligopol	Monopolistischer Wettbewerb

Durch die Kombination der beiden Merkmale Anzahl der Anbieter und Art der angebotenen Produkte können **verschiedene Marktstrukturen** charakterisiert werden (vgl. Tab. 5.1):

- Ist ein Anbieter alleine auf dem Markt, so spricht man von einem **reinen Monopol**. Dies ist unabhängig davon, ob er differenzierte (heterogene) oder undifferenzierte (homogene) Produkte anbietet.
- Bei wenigen Anbietern und homogenen Produkten bezeichnet man die Marktstruktur als ein **reines Oligopol**.
- Bei wenigen Anbietern und heterogenen Produkten handelt es sich um ein **differenziertes Oligopol**.
- Gibt es viele Anbieter und sind die Produkte homogen, bezeichnet man die Marktstruktur als **vollkommenen Wettbewerb**.
- Wenn viele Anbieter auftreten, die Produkte aus Kundensicht jedoch heterogen sind, handelt es sich um **monopolistischen Wettbewerb** (vgl. Chamberlin 1933). Dies bedeutet, dass ein Anbieter in einem Teil des Marktes praktisch als Monopolist auftritt und dadurch höhere Gewinne erzielen kann.

Bei diesem ersten Ansatz zur Beschreibung einer Marktstruktur wird davon ausgegangen, dass der Erfolg von Unternehmen umso größer ausfällt, je stärker die Marktstruktur einem Monopol gleicht. Je stärker die Marktstruktur dem vollkommenen Wettbewerb gleicht, desto geringer fällt der Unternehmenserfolg aus. Dies lässt sich mit dem strategischen Verhalten der im Markt auftretenden Unternehmen erklären, die sich gegenüber ihren Wettbewerbern umso aggressiver verhalten, je mehr die Marktstruktur einem vollkommenen Wettbewerb gleicht. So werden beispielsweise die Preise gesenkt, bis sie auf das Niveau der Grenzkosten gefallen sind (vgl. Bühler und Jaeger 2002).

In einem zweiten Ansatz werden Marktstrukturen vor allem anhand der **Wettbewerbsintensität** beschrieben. Ein zentrales Konzept im Rahmen dieser Perspektive ist das **Fünf-Kräfte-Modell** von Porter (1980), das die zentralen Einflussgrößen der Wettbewerbsintensität zwischen den Anbietern einer Branche systematisiert (für eine Illustration dieser Merkmale anhand eines Anwendungsbeispiels vgl. Abschn. 9.3.2

sowie ausführlich Hungenberg 2014). Die zentralen fünf Einflussgrößen der Wettbewerbsintensität sind gemäß diesem Modell

- die Rivalität unter derzeitigen Wettbewerbern (z. B. Rivalität im Rahmen eines intensiven Wettbewerbs zwischen den Anbietern auf dem PC-Markt),
- die Bedrohung der derzeitigen Wettbewerber durch potenzielle neue Wettbewerber (z. B. Bedrohung der etablierten Fluglinien durch neue Billigfluglinien),
- die Bedrohung der derzeitigen Anbieter durch neue (Substitutions-)Produkte oder Technologien (z. B. Bedrohung von Toupet-Herstellern durch Hersteller genteherapeutischer Haarwuchsmittel),
- die Verhandlungsmacht der Lieferanten (z. B. hohe Verhandlungsmacht der Anbieter exklusiver Luxusmarken gegenüber ihren Handelskunden) und
- die Verhandlungsmacht der Abnehmer (z. B. hohe Verhandlungsmacht von Automobilherstellern gegenüber ihren Zulieferern sowie von Handelsunternehmen gegenüber Konsumgüterherstellern).

Es wird davon ausgegangen, dass die durch diese Merkmale der Branchenstruktur beeinflusste Wettbewerbsintensität den Erfolg der Unternehmen (z. B. die Rendite) in dieser Branche bestimmt. Je höher die durch diese Faktoren verursachte Wettbewerbsintensität in einer Branche ausfällt, desto geringer wird tendenziell die durchschnittliche Profitabilität der Anbieter in dieser Branche sein. Hierbei ist zu betonen, dass die Wettbewerbsintensität eine hohe Dynamik aufweisen kann (vgl. Insert 5.1). Generell ist festzuhalten, dass die Prognostizierbarkeit der fünf Marktkräfte und die Stabilität der Wettbewerbsbedingungen in den vergangenen Jahrzehnten zurückgegangen ist, z. B. aufgrund gesunkenener Einstiegsbarrieren durch den Electronic Commerce (vgl. Abschn. 6.1.1).

An den bisher dargestellten Ansätzen ist zu kritisieren, dass der Unternehmenserfolg ausschließlich anhand von Merkmalen der Branchenstruktur erklärt wird. Unterschiede zwischen den Unternehmen einer Branche (z. B. im Hinblick auf ihr strategisches Verhalten und somit letztlich ihren Erfolg) werden in dieser Betrachtungsperspektive ausgeklammert. Vor diesem Hintergrund entwickelte sich die **verhaltensorientierte Perspektive** der Industrieökonomie, die explizit das Wettbewerbsverhalten als Determinante des Unternehmenserfolgs betrachtet (vgl. Abb. 5.1). Diese Perspektive hat zum Ziel, die Unterschiede im Hinblick auf den Unternehmenserfolg innerhalb einzelner Märkte bzw. Branchen zu erklären. Diese Differenzen resultieren gemäß dem verhaltensorientierten Ansatz aus unterschiedlichen strategischen Verhaltensweisen (conduct) der einzelnen Unternehmen.

Das strategische Verhalten wird besonders durch die folgenden zwei Aspekte geprägt:

- die Attraktivität der bearbeiteten Märkte bzw. Branchen und
- die Positionierung eines Unternehmens anhand einer geeigneten Unternehmensstrategie innerhalb eines Marktes bzw. einer Branche.

Die Rettung des in Not geratenen Handy-Weltmarktführers Nokia erweist sich schwieriger als gedacht. Das Kerngeschäft mit Mobiltelefonen steckt trotz der laufenden Smartphone-Offensive in roten Zahlen fest, der Umsatz sackte ab. [...] Nokia versucht gerade ein Comeback im Smartphone-Markt mit neuen Geräten auf Basis des Microsoft-Betriebssystems Windows Phone. In Testberichten erhielten die neuen Geräte der Finnen gute Noten, doch in den Geschäften sind sie keine Bestseller. Im ersten Quartal wurden zwei Millionen Smartphones der Marke Lumia verkauft, teilte Nokia mit. Zum Vergleich: Apple setzte im Weihnachtsquartal 37 Millionen seiner iPhones ab. Zudem macht Nokia weniger Gewinn pro Telefon: Der durchschnittliche Preis eines Lumia-Smartphones lag bei 220 Euro - deutlich niedriger als bei aktuellen iPhone-Modellen. [...] Nokia macht zu schaffen, dass vor allem in der westlichen Welt einfache Handys immer mehr von Smartphones verdrängt werden. Das Geschäft mit den Computer-Handys wird aber von Apples iPhone und dem Google-Betriebssystem Android dominiert. Nokias betagte Symbian-Plattform befindet sich hingegen auf dem absteigenden Ast. Um wieder Anschluss zu

finden, brachte Nokia im vergangenen Herbst die ersten Modelle der Lumia-Reihe mit Windows Phone auf den Markt. Das Microsoft-System muss sich allerdings erst von einem Marktanteil um rund zwei Prozent hocharbeiten. Bei den Lumia-Modellen könnten „Absatz und Erlöse immer noch nicht die von Symbian hinterlassene Lücke ausfüllen“, betonte Analystin Carolina Milanesi vom Marktforscher Gartner. Zudem verpatzte Nokia den US-Start des neuen Modells Lumia 900 mit einem Softwarefehler und erstattet jetzt jedem Käufer den Preis von 99 Dollar. Auch bei günstigen einfachen Telefonen - bisher einer Nokia-Domäne vor allem in Entwicklungsländern - bekommen die Finnen aber immer mehr Konkurrenz. [...] Nokia gab überraschend bekannt, dass im 1. Quartal die angepeilten Gewinnziele verfehlt wurden. Die operative Gewinnmarge - das Verhältnis von Umsatz und Ergebnis - lag bei minus drei Prozent statt der angepeilten Null-Linie. Im zweiten Vierteljahr werde sie bestenfalls gleich oder noch niedriger sein. Ein Grund für das schwache Abschneiden sei die „Wettbewerbsdynamik in der Branche“, die unter anderem den Absatz in Indien, China und Afrika gebremst habe. [...]

Insert 5.1 Beispiel zur Illustration einer hohen Wettbewerbsdynamik (vgl. o. V. 2012)

Die **Attraktivität einer Branche** kann in Abhängigkeit von den oben beschriebenen Strukturmerkmalen je nach betrachteter Branche stark unterschiedlich ausfallen. Insbesondere dann, wenn Unternehmen in verschiedenen Branchen tätig sind, stellt sich die Frage, in welchen (attraktiven) Branchen sie tätig sein sollten. Hierbei ist davon auszugehen, dass Märkte bzw. Branchen mit geringer Wettbewerbsintensität attraktiver sind, da hier höhere Gewinne erzielbar sind. Daher sollte das strategische Verhalten eines Unternehmens dadurch gekennzeichnet sein, dass in attraktive Branchen investiert wird, wohingegen aus unattraktiven Branchen Ressourcen abgezogen werden.

Nachdem die attraktiven Branchen bestimmt sind, gilt es im Rahmen des strategischen Verhaltens eines Unternehmens, sich innerhalb einer attraktiven Branche zu **positionieren**. So kann durch die Wahl einer geeigneten Wettbewerbsstrategie eine überlegene Wettbewerbsposition (ein Wettbewerbsvorteil) aufgebaut werden. Hierdurch wiederum kann der Unternehmenserfolg nachhaltig gesteigert werden (vgl. Porter 1980).

Im Wesentlichen existieren **zwei generische Strategietypen**, die jeweils auf unterschiedliche Art und Weise Wettbewerbsvorteile herbeiführen (vgl. Porter 1980 sowie ausführlich Abschn. 10.1.2):

- die Kostenführerschaftsstrategie und
- die Differenzierungsstrategie.

Eine **Kostenführerschaftsstrategie** zielt darauf ab, über in Relation zu den Wettbewerbern niedrige Kosten einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Im Rahmen einer **Differenzierungsstrategie** streben Unternehmen die branchenweite Einzigartigkeit ihres Leistungsangebotes an.

Diese beiden Strategietypen können wiederum auf einen breiten Zielmarkt („umfassend“) oder nur auf ein eng begrenztes Marktsegment („fokussiert“) ausgerichtet sein. Ist eine der oben angesprochenen Strategien lediglich auf ein begrenztes Marktsegment konzentriert, so spricht man von einer **Nischenstrategie**.

In engem Zusammenhang zur strategischen Positionierung steht das **Konzept der strategischen Gruppen** (vgl. Porter 1980 sowie Abschn. 9.3.2). Unter einer strategischen Gruppe verstehen wir eine Gruppe von Unternehmen einer Branche, die ähnliche Wettbewerbsstrategien verfolgen und ähnliche strategische Charakteristika und Verhaltensweisen aufweisen (vgl. Baldauf 2000; Fiegenbaum und Thomas 1995). Während die Ansätze im Rahmen der strukturorientierten Perspektive der Industrieökonomie Profitabilitätsunterschiede zwischen verschiedenen Branchen zu erklären versuchen, zielt der Ansatz der strategischen Gruppen gemäß der verhaltensorientierten Perspektive der Industrieökonomie auf die Erklärung von Profitabilitätsunterschieden innerhalb einer Branche ab (vgl. Dranove et al. 1998; Homburg und Simon 1995).

Der Ansatz der strategischen Gruppen erklärt dauerhafte Profitabilitätsunterschiede zwischen Unternehmen derselben Branche aus ihrer Zugehörigkeit zu unterschiedlichen strategischen Gruppen, deren strategische Orientierungen unterschiedlich Erfolg versprechend sind. Dieser Erklärungsansatz wirft die Frage auf, warum sich nicht alle Unternehmen einer Branche in die strategische Gruppe mit der Erfolg versprechendsten strategischen Orientierung begeben. Zur Beantwortung dieser Frage hebt der Ansatz darauf ab, dass die Kriterien, anhand derer die einzelnen strategischen Gruppen voneinander abgegrenzt sind, für die Unternehmen **Mobilitätsbarrieren** darstellen. Veränderungen bezüglich dieser Kriterien sind nur mit erheblichem Aufwand oder unter Inkaufnahme eines erheblichen Risikos möglich. Dieser Sachverhalt erschwert den kurzfristigen Wechsel in eine andere Gruppe, sodass die strategische Gruppenstruktur in der

Regel eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweist und somit auch zur Erklärung dauerhafter Profitabilitätsunterschiede in einer Branche herangezogen werden kann.

Homburg und Sütterlin (1992) identifizieren auf der Basis einer Metaanalyse empirischer Arbeiten zum Konzept der strategischen Gruppen drei Bereiche von Mobilitätsbarrieren:

- marktbezogene Aspekte (z. B. Struktur der Produktprogramme, Anwendetechnologien, Vertriebskanäle),
- Rahmenbedingungen der Wertschöpfung in der Branche (z. B. Kostendegressionsmöglichkeiten in Marketing/Vertrieb, Verwaltung oder Fertigung) und
- Strukturmerkmale des einzelnen Unternehmens (z. B. Grad der vertikalen Integration, Grad der Diversifikation oder Organisationsstruktur).

Bezüglich der Relevanz des Konzeptes der strategischen Gruppen für das Verhalten der Unternehmen ist festzuhalten, dass die Unternehmen der gleichen strategischen Gruppe meist in intensiver Konkurrenz zueinanderstehen (Intragruppen-Wettbewerb). Die Unternehmen der gleichen strategischen Gruppe weisen ähnliche Wettbewerbsstrategien auf und sind von Umweltereignissen (z. B. Änderungen der Präferenzen der Kunden oder Markteintritt eines neuen Wettbewerbers) in nahezu gleicher Weise betroffen. Daher werden sie in ähnlicher Weise wie ihre Wettbewerber der gleichen strategischen Gruppe auf Ereignisse in der Umwelt reagieren. Der Wettbewerb zwischen Unternehmen verschiedener strategischer Gruppen (Intergruppen-Wettbewerb) vollzieht sich häufig nach anderen „Spielregeln“ als der Intragruppen-Wettbewerb. Darüber hinaus ist anzumerken, dass die Intensität der Konkurrenz zwischen Wettbewerbern verschiedener strategischer Gruppen stark von der Marktinterdependenz zwischen den Gruppen abhängt, d. h. vom Ausmaß, zu dem sich ihre Zielkunden überschneiden (vgl. Houthoofd und Heene 1997).

Aus **Marketingsicht** lassen sich die **Ergebnisse** der industrieökonomischen Erklärungsansätze folgendermaßen **bewerten**: Die Industrieökonomie bietet eine wesentliche theoretische Grundlage zur Erklärung des Verhaltens von Wettbewerbern. Die Erklärungsbeiträge der beiden Perspektiven ergänzen sich dabei gegenseitig. So ist ein Unternehmen besonders dann erfolgreich, wenn es in einer attraktiven Branche tätig ist und in dieser Branche eine geeignete Wettbewerbsstrategie verfolgt. Die Erkenntnisse der industrieökonomischen Forschung sind insbesondere für das strategische Marketing relevant (vgl. insbesondere Kap. 9). Beispielsweise können anhand industrieökonomischer Überlegungen Empfehlungen für die Formulierung und Auswahl der für eine bestimmte Marktsituation geeigneten Marketingstrategie entwickelt werden. Darüber hinaus bildet die industrieökonomische Forschung die Basis des heute weit verbreiteten marktorientierten Ansatzes zur Erklärung des Unternehmenserfolges (vgl. Bolz 2013; Krohmer 1999).

Als eine zentrale **Restriktion** ist anzumerken, dass Unterschiede zwischen den Anbietern einer Branche tendenziell vernachlässigt werden. Dies gilt insbesondere für Ansätze im Rahmen der strukturorientierten Perspektive. Ansätze im Rahmen der

verhaltensorientierten Perspektive thematisieren zwar solche Unterschiede zwischen Unternehmen, konzentrieren sich dabei jedoch stark auf Unterschiede bezüglich des marktbezogenen Verhaltens und deren Erfolgsauswirkungen.

So wurden nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb von strategischen Gruppen signifikante Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen nachgewiesen (vgl. Cool und Schendel 1988; Jacobsen 1988; Rumelt 1991; Short et al. 2007). Eine mögliche Erklärung für diesen Umstand besteht darin, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur vom Markt oder der strategischen Gruppe, sondern auch von internen Ressourcen, d. h. firmenspezifischen Faktoren, abhängt (vgl. Ossadnik 2000; Rasche und Wolfrum 1994; Rühli 1994).

Vor diesem Hintergrund stellt der **ressourcenbasierte Ansatz (Resource-based View)** eine wichtige Ergänzung der industrieökonomischen (marktorientierten) Ansätze zur Erklärung des Unternehmenserfolges dar (vgl. Barney 1986; Collis 1991; Grant 1991; Peteraf 1993; Prahalad und Hamel 1990; Rumelt 1991; Wernerfelt 1984, 1995 sowie im Überblick Hoopes et al. 2003; Newbert 2007; Wolf 2012). Im Rahmen dieses Ansatzes werden dauerhafte Erfolgsunterschiede zwischen Anbietern einer Branche aus deren unterschiedlichen Ressourcenausstattungen abgeleitet. In diesem Zusammenhang kann Rumelt (1991) zeigen, dass Ressourcen einen bis zu zehnmal höheren Einfluss auf die Profitabilität ausüben können als die Branchenzugehörigkeit. Ebenso zeigen Short et al. (2007), dass firmenspezifische Faktoren rund 90 % des langfristigen Unternehmenserfolges erklären, während die Gruppen- und Branchenzugehörigkeit zusammen nur rund 10 % erklären.

Als Ressourcen werden Faktorenposten des Unternehmens bezeichnet, die zur Wert schöpfung (Erstellung von Output) beitragen können (vgl. Day 1994; Srivastava et al. 1998). Zur Kategorisierung von Ressourcen gibt es eine Vielzahl von Arbeiten (vgl. z. B. Bamberger und Wrona 1996; Barney 1991; Grant 1991; Porter 1993; Wernerfelt 1989). Gebräuchlich ist die Einteilung der Ressourcen in die beiden Kategorien Assets und Fähigkeiten (vgl. Armit und Shoemaker 1993; Bamberger und Wrona 1996; Barney 1991; Collis und Montgomery 1995; Desphandé und Webster 1989; Gouthier und Schmid 2001; Hall 1992; Mahoney und Pandian 1992; Mellewigt und Nothnagel 2004; Peteraf 1993; Shamsie 2003; Wernerfelt 1984). Darüber hinaus ist eine weitere Unterteilung möglich in:

- physische Assets (z. B. Fertigwarenlager, Call Center),
- intangible Assets (z. B. Markennamen, Reputation),
- finanzielle Assets (z. B. freie Liquidität, nicht ausgeschöpfte Fremdkapitalkapazität, Einlagen) und
- Fähigkeiten (z. B. organisationale Fähigkeiten, Marketingfähigkeiten, marktorientierte Fähigkeiten, Fähigkeiten des Managements, Innovationsfähigkeiten).

In empirischen Untersuchungen konnte die Erfolgsrelevanz dieser Ressourcen nachgewiesen werden (vgl. z. B. Hooley et al. 2005; Ramaswami et al. 2009). So konnte z. B.

gezeigt werden, dass Marketingfähigkeiten über die Schaffung von Kundenzufriedenheit und Loyalität einen indirekten Einfluss auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens haben. Ebenso steigert z. B. die Fähigkeit, den Innovationsprozess kundenzentriert zu gestalten, den Neuprodukterfolg und schließlich den wirtschaftlichen Erfolg.

Darüber hinaus gibt es noch weitere Definitionen des Ressourcenbegriffs, die spezielle Aspekte in den Vordergrund stellen. Beispielsweise werden als **Kernkompetenzen** (Core Competencies) Fähigkeiten des Unternehmens bezeichnet, die besondere Stärken des Unternehmens im Vergleich zu Wettbewerbern darstellen. Kernkompetenzen beziehen sich insbesondere darauf, erfolgskritische Schritte in der Wertschöpfungskette besser als Wettbewerber zu bewältigen (vgl. Freiling 2004; Prahalad und Hamel 1990; Stalk et al. 1992).

Eng verwandt mit dem ressourcenbasierten Ansatz ist der **wissensbasierte Ansatz** (**Knowledge-based View**), der auf der Vorstellung basiert, dass Wissen und Fähigkeiten im Unternehmen die zentralen Ressourcen darstellen, aus denen nachhaltige Wettbewerbsvorteile und Erfolgsunterschiede resultieren. Diese Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes lenkt die Perspektive von einer eher statischen Betrachtung von Ressourcen auf eine dynamische, da insbesondere ein Fokus auf Lernprozesse sowie die Generierung und Verarbeitung von Informationen gelegt wird. Wissen wird dabei durch die Individuen (z. B. Mitarbeiter, Teams) eines Unternehmens geschaffen und akquiriert. Die Aufgabe des Unternehmens ist es, dieses Wissen für Wettbewerbsvorteile zu koordinieren und zu integrieren (vgl. Grant 1996; Felin und Hesterly 2007; Welge et al. 2017). Ein Anwendungsbeispiel ist die Integration von Mitarbeiterwissen verschiedener Abteilungen über Kundenbedürfnisse in der Neuproduktentwicklung (vgl. z. B. Kuester et al. 2017 sowie Abschn. 11.2).

In Bezug auf die Fähigkeiten hat in den letzten Jahren insbesondere das Konzept der **dynamischen Fähigkeiten** (Dynamic Capabilities) Beachtung gefunden. Im Kern handelt es sich bei diesem Konzept um eine Übertragung des ressourcenbasierten Ansatzes auf sehr dynamische Märkte (vgl. Morgan 2012; Wolf 2012). Dynamische Fähigkeiten sind Fähigkeiten, die es Unternehmen ermöglichen, sich permanent an die sich rasch ändernde Umwelt anzupassen und die hierfür notwendigen Ressourcen aufzubauen oder weiterzuentwickeln (vgl. Eisenhardt und Martin 2000).

Dynamische Fähigkeiten weisen einen starken Marketingbezug auf, sodass häufig in der Literatur auch von **Marketing-Fähigkeiten** (Marketing Capabilities) gesprochen wird (vgl. z. B. Drnevic und Kriauciunas 2011; Engelen et al. 2010; Morgan 2012; Morgan et al. 2009). Diese lehnen sich stark an die klassischen Marketing-Mix-Instrumente an. Zentrale Fähigkeiten sind hierbei beispielsweise die Überwachung der Wettbewerbspreise und von Preisveränderungen im Rahmen des Preismanagements und Investitionen in Forschung & Entwicklung, die konkret zu neuen Produkten und Dienstleistungen führen (vgl. Engelen et al. 2010).

Damit ein Unternehmen durch eine Ressource einen Wettbewerbsvorteil erlangt, sollten gemäß dem so genannten VRIO-Framework (Value, Rareness, Imitability, Organization) die folgenden Anforderungen erfüllt sein (vgl. Barney 1991, 2011; Peteraf 1993):

- Die Ressource sollte wertvoll sein, d. h. sie sollte die Implementierung von Strategien ermöglichen, die eine Verbesserung der Effizienz oder der Effektivität des Unternehmens bewirken.
- Weiterhin sollte die Ressource selten sein, also bei möglichst wenigen Wettbewerbern vorhanden sein.
- Die Ressource sollte nicht imitierbar und nicht substituierbar sein.
- Schließlich sollte das Unternehmen eine Organisation (Organisationsstruktur, Organisationssysteme und Kultur) aufweisen, mit der es die Potenziale der Ressource ausschöpfen kann.

Genügen Ressourcen den aufgezeigten Anforderungen des VRIO-Frameworks, können sie zu einem Wettbewerbsvorteil führen, der dann den Unternehmenserfolg steigert (Barney 1991, 2011; Newbert 2007). So zeigt die Metaanalyse von Crook et al. (2008), dass strategische Ressourcen, die den Anforderungen des VRIO-Frameworks genügen, einen mehr als doppelt so starken Effekt auf den Unternehmenserfolg haben wie Ressourcen, die den Anforderungen nicht genügen. Beispielsweise können kundenorientierte Fähigkeiten zu einem Wettbewerbsvorteil führen, da sie dem Unternehmen ermöglichen, seine Angebote den Bedürfnissen der Kunden exakt anzupassen.

Anzumerken bleibt, dass der markt- und ressourcenorientierte Ansatz zusammenhängen und eine sich ergänzende Sichtweise bilden (vgl. zur Integration beider Sichtweisen Mahoney und Pandian 1992; zu Knyphausen 1993). Der marktorientierte Ansatz stellt unmittelbar Beziehungen zum ressourcenorientierten Ansatz her. Einige Merkmale der Branchenstruktur wie z. B. Eintrittsbarrieren werden durch die Ressourcenausstattung der Mitglieder der Branche bestimmt. Der ressourcenbasierte Ansatz wiederum zeigt auf, inwieweit ein Unternehmen aufgrund seiner Ressourcenausstattung überhaupt in der Lage ist, in attraktive Branchen einzutreten.

Eine zentrale Restriktion der industrieökonomischen Perspektive liegt darin, dass die Berücksichtigung von Interaktionen zwischen einzelnen Wettbewerbern traditionell unterblieb. Dies führte zur Entwicklung der **New Empirical Industrial Organization (NEIO)**-Forschung (vgl. z. B. Kadiyali et al. 2001; Klapper 2003). Die NEIO-Forschung entwickelt und schätzt strukturelle ökonometrische Modelle für einen bestimmten Markt bzw. eine bestimmte Branche. Diese Modelle berücksichtigen explizit Wettbewerbsinteraktionen. In diesen Modellen wird das Marktverhalten von Unternehmen mittels Angebots- und Nachfragefunktionen modelliert. Hierbei werden dann Annahmen getroffen, wie sich die einzelnen Unternehmen im Wettbewerb verhalten, z. B. auf bestimmte Aktionen von Konkurrenten reagieren. NEIO-Modelle erlauben so z. B. die Modellierung von Gewinnwirkungen bestimmter Marketingaktivitäten unter Berücksichtigung von Wettbewerbsreaktionen. Bei der Formulierung der Annahmen derartiger Modelle hinsichtlich des Wettbewerbsverhaltens wird auf die Spieltheorie zurückgegriffen (vgl. z. B. Tirole 2015), die im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

5.2 Spieltheoretische Erklärungsansätze

Eine wichtige theoretische Grundlage zur Erklärung des Verhaltens der Wettbewerber ist die Spieltheorie (vgl. im Überblick Dixit et al. 2014; Fudenberg und Tirole 2010; Holler et al. 2019; McAfee und McMillan 1996; Osborne und Rubinstein 2007; Pindyck und Rubinfeld 2018; Posselt 2001), die auch in der Marketingforschung Verwendung findet (vgl. hierzu Heath et al. 2015; Homburg et al. 2013; Huber 1999; Moorthy 1985; Weitz 1985).

► **Spieltheorie** Die Spieltheorie befasst sich mit Entscheidungssituationen, in denen das Ergebnis einer Entscheidung von den Entscheidungen anderer Akteure (Spieler) abhängt.

Die Spieltheorie analysiert Mehr-Personen-Entscheidungssituationen (Spiele), in denen mindestens zwei Spieler (Entscheider wie z. B. Manager aus verschiedenen Unternehmen) Strategien wählen müssen. In diesen Strategien legen die Spieler ihre Handlungsweisen für alle möglichen Situationen fest. Für die einzelnen Entscheider resultiert aus der gewählten Strategie Nutzen (sogenannte Auszahlungen), wobei die Höhe des jeweiligen Nutzens sowohl von der eigenen Strategiewahl als auch vom Strategiewahlverhalten der anderen Entscheider abhängt. Hierbei wird davon ausgegangen, dass alle Spieler ihre Strategie so wählen, dass ihr eigener Nutzen maximiert wird.

Unter einem Spiel wird dabei Folgendes verstanden (vgl. Borgwardt 2001; Holler et al. 2019; Meyer 2008; Pfähler und Wiese 2008): Es sind mindestens zwei Entscheider beteiligt, die unterschiedliche Interessen haben (konfliktäre Verhandlungssituation). Die Handlungen der Spieler stehen in Wechselbeziehung, und die Spieler sind sich dieser Interdependenz bewusst. Der Spielausgang hängt (auch) vom Verhalten der Spieler ab und ist nicht rein zufallsbedingt. Die Spieler sind zudem an Regeln gebunden. Sie verfügen dabei über Wissen hinsichtlich der möglichen, zu erwartenden Ergebnisse.

Eine bestimmte Spielsituation kann formal abgebildet werden. Auf hoher Abstraktionsebene werden dabei Details wie die Dynamik des Spiels (der Ablauf der Spielzüge der Spieler) und der Informationsstand der beteiligten Spieler nicht beachtet. Zur Beschreibung des Spiels braucht es die Spezifikation der Spielerzahl I , die Angabe der für jeden Spieler $i \in I$ möglichen Strategiemenge S_i und der damit zusammenhängenden Auszahlungsfunktion $p_i(s)$. Ein Spiel Γ liegt vor, wenn eine Angabe hinsichtlich $\Gamma = (I, (S_i)_{i \in I}, (p_i(s))_{i \in I})$ erfolgt (vgl. hierzu Huber 1999).

Die Berücksichtigung der Interdependenzen der unterschiedlichen Aktionen der Spieler führt dazu, dass ein einzelner Spieler seine Strategiewahl eventuell ändern muss, wenn sich die Strategiewahl eines anderen Spielers ändert. Ein **Gleichgewicht** liegt vor, wenn kein Spieler mehr von seiner gewählten Strategie abweicht, da aus der Wahl einer neuen Strategie kein höherer Nutzen resultieren würde. Ein Gleichgewicht, bei dem es keine einseitigen Verbesserungsmöglichkeiten für die einzelnen Spieler gibt, wird nach dem Spieltheoretiker Nash als **Nash-Gleichgewicht** bezeichnet (vgl. Nash 1950).

Ein einseitiges Abweichen eines Spielers von seiner Strategie im Gleichgewicht hätte für ihn also eine Verschlechterung zur Folge. Charakteristisch für Entscheidungen im Rahmen von spieltheoretischen Konstellationen ist also, dass Entscheidungsträger sich mit möglichen Reaktionen von Wettbewerbern auf ihre Entscheidungen auseinander setzen müssen und diese Überlegungen in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen sollten.

Zur Verdeutlichung der aufgezeigten Charakteristika der Spieltheorie wird im Folgenden eine vereinfachte Form eines Spiels dargestellt (vgl. auch Pfähler und Wiese 2008). In einem Spiel streben die beiden Unternehmen A und B jeweils die Maximierung ihres Gewinns an. Hierzu müssen sie sich jeweils zwischen zwei alternativen Strategien entscheiden. Unternehmen A wählt zwischen den Strategien a_1 und a_2 aus und Unternehmen B zwischen den Strategien b_1 und b_2 . In dieser Spielsituation beeinflusst die Strategiewahl des Unternehmens A nicht nur die Höhe des eigenen Gewinns G_A , sondern auch die Höhe des Gewinns G_B des Unternehmens B.

Beispielsweise müssen zwei Unternehmen jeweils zwischen den beiden Strategiealternativen Konstanthaltung versus Intensivierung der Marketingaktivitäten auswählen. Hierbei hängen die Gewinne der beiden Unternehmen von der erzielten Strategiekombination ab, die angibt, welche Strategie jedes Unternehmen wählt. Eine Strategiekombination im vorliegenden Beispiel wäre also $(a_2, b_1) = (\text{Intensivierung der Marketingaktivitäten durch Unternehmen A}, \text{Konstanthalten der Marketingaktivitäten durch Unternehmen B})$.

Abb. 5.2 veranschaulicht die Gewinne, die von den beiden Unternehmen je nach Strategiekombination erzielt werden. Die Zahlen in den Feldern der Matrix geben die Gewinne der Unternehmen an. An erster Stelle wird der Gewinn von Unternehmen A angeführt, an zweiter Stelle der von Unternehmen B. Beispielsweise ergeben sich bei der Strategiekombination (a_2, b_1) die folgenden Gewinne für die beiden Unternehmen:

$$G_A(a_2, b_1) = 160 \text{ und}$$

$$G_B(a_2, b_1) = 40.$$

The figure shows an extensive form game matrix. Unternehmen A (row player) has two strategies: a_1 (Konstanthaltung) and a_2 (Intensivierung). Unternehmen B (column player) has two strategies: b_1 (Konstanthaltung) and b_2 (Intensivierung). The payoffs are listed as (Unternehmen A payoff, Unternehmen B payoff). The matrix is as follows:

		Unternehmen B	
		Strategie b_1 : Konstanthaltung	Strategie b_2 : Intensivierung
Unternehmen A	Strategie a_1 : Konstanthaltung	(100, 100)	(40, 160)
	Strategie a_2 : Intensivierung	(160, 40)	(30, 30)

A red bracket labeled "Nash-Gleichgewichte" points to the payoffs (160, 40) and (40, 160), which are circled in red.

Abb. 5.2 Beispiel für eine einfache spieltheoretische Konstellation zwischen zwei Wettbewerbern

Wie bereits erwähnt, ist ein Nash-Gleichgewicht ein Gleichgewicht, bei dem sich kein Spieler durch ein einseitiges Abweichen von seiner gewählten Strategiekombination verbessern könnte. Im vorliegenden Beispiel gibt es zwei Nash-Gleichgewichte – bei den beiden Strategiekombinationen (a_2, b_1) und (a_1, b_2) . Hier kann sich keiner der beiden Spieler bei gegebener Strategie des anderen Spielers durch den Wechsel zu einer anderen Strategiealternative verbessern.

Die Strategiekombination (a_1, b_1) wäre hingegen kein Nash-Gleichgewicht, da beispielsweise Unternehmen A seinen Gewinn von 100 durch einseitiges Abweichen zur Strategie a_2 auf 160 erhöhen könnte.

Im Hinblick auf das Strategiewahlverhalten stehen grundsätzlich zwei Modellierungsmöglichkeiten zur Verfügung:

- Jedes Unternehmen wählt seine Strategie **simultan** mit dem anderen Unternehmen, ohne die Strategiewahl des anderen Unternehmens zu kennen.
- Die Unternehmen wählen ihre Strategien nicht simultan, sondern **sequenziell** (zeitlich versetzt).

Im zweiten Fall ergibt sich im vorliegenden Beispiel mit den zwei Nash-Gleichgewichten ein Vorteil für das Unternehmen, das zuerst eine Strategie wählt (first mover-Vorteil): Der first mover kann sich das für ihn günstigste Gleichgewicht aussuchen. Wenn Unternehmen A first mover wäre, würde es die Strategie „Intensivierung der Marketingaktivitäten“ wählen. Unternehmen B würde dann bei unterstellter Rationalität die Strategie „Konstanthalten der Marketingaktivitäten“ wählen. Hieraus würde die Gewinnkombination (160, 40) resultieren. Es würde keinen Sinn für Unternehmen B machen, ebenfalls die Strategie „Intensivierung der Marketingaktivitäten“ zu wählen, da dann sein Gewinn nur 30 betragen würde.

Ein Beispiel zum Nash-Gleichgewicht ist das **Gefangenendilemma** (vgl. Holler et al. 2019; Jost 2001; Kahle 2001; Wolf 2012 sowie Insert 5.2 und Abb. 5.3): Zwei Gefangene werden verdächtigt, gemeinsam eine Straftat begangen zu haben. Die vorliegenden Beweise reichen jedoch nur für eine Verurteilung der beiden Gefangenen von je zwei Jahren aus. Wenn beide Gefangenen also nicht gestehen, können sie maximal zu je zwei Jahren Freiheitsstrafe verurteilt werden. Die Höchststrafe für das Verbrechen beträgt fünf Jahre. Belastet einer der beiden Gefangenen als Kronzeuge den anderen Gefangenen, wird er nach kurzer Zeit freigelassen, während der andere (nicht geständige) Gefangene die Höchststrafe von fünf Jahren erhält. Gestehen beide Gefangenen die Tat, erwartet jeden eine Gefängnisstrafe von vier Jahren (Reduktion der Strafe aufgrund der Kooperation der Gefangenen mit dem Gericht).

Die Gefangenen werden einzeln befragt, sodass sie sich nicht absprechen können. Für beide Gefangenen wäre es sinnvoll, nicht zu gestehen und sich auch nicht gegenseitig zu belasten (nur zweijährige Strafe für beide Gefangenen). Aufgrund der mangelnden Möglichkeit zur Absprache wissen die Gefangenen jedoch nicht, ob der jeweils andere vielleicht nicht doch als Kronzeuge gesteht und zulasten des anderen straffrei ausgeht.

Gute Vorsätze sind zu einem echten Kulturgut geworden. Die Themenfelder bleiben dabei gleich: weniger Fernsehen, weniger Stress, dafür mehr Zeit für Freunde und Familie. Fast 40 Prozent nehmen sich Jahr für Jahr vor, mehr Sport zu treiben und die eigene Figur zu verbessern. Genauso vorhersehbar wie diese Vorsätze ist das kommunikative Kräftemessen der Fitnessbranche. Zum Jahreswechsel ist das Schlachtfeld im Marketing von Studioketten und anderen Anbietern eröffnet. Reichweitenstarke Kampagnen thematisieren den Kampf gegen den inneren Schweinehund oder zeigen den Weg zur eigenen wahren Größe auf. Eine Neujahrsaktion jagt die nächste: Rabatte, Probetrainings und Gratismonate sollen die guten Vorsätze in Umsatz umwandeln. Die Wahrheit ist: Die Fitnessanbieter stecken in einem kommunikativen „prisoner's dilemma“. Aus der Spieltheorie kennen wir dieses Modell, bei dem zwei Gefangene einer Straftat bezüglich werden.

Sie stehen vor der Entscheidung, ob sie leugnen oder gestehen. Das Strafmaß bemisst sich jedoch in Abhängigkeit vom Verhalten des Partners. Nach dem Nash-Gleichgewicht ist die dominante Strategie, dass beide gestehen und eine moderate Haftstrafe kassieren, obwohl eine Kooperation die rational sinnvollste Entscheidung gewesen wäre. Würden also nicht alle Marktteilnehmer ohne die Muskelpielchen besser fahren? Marketingverantwortliche stehen vor einer vergleichbaren strategischen Entscheidung. Die eigenen Budgets orientieren sich an der Konkurrenz - nicht am Einfluss auf die Konsumenten. Denn die eigentliche Zielgruppe rennt sowieso zum Jahresbeginn die Studios ein. Die Anbieter vermelden zwischen 20 und 60 Prozent mehr Anmeldungen als in anderen Monaten. Die Vermutung liegt nahe: Rational betrachtet braucht es keine Marketingoffensive – solange sich alle Anbieter darauf einigen.

Insert 5.2 Das moderne Dilemma der Gefangen (vgl. o. V. 2016)

		Spieler 2	
		S_{21} Gestehen	S_{22} Nicht gestehen
Spieler 1	S_{11} Gestehen	(-4, -4)	(0, -5)
	S_{12} Nicht gestehen	(-5, 0)	(-2, -2)

Abb. 5.3 Spielmatrix des Gefangenendilemmas

Dies wird in der Regel immer dazu führen, dass beide gestehen werden (vierjährige Strafe für beide Gefangenen). Hier liegt das Nash-Gleichgewicht. Zwar ist dieses Ergebnis für die Gefangenen schlechter als die Situation bei einer Absprache (beide gestehen nicht: zweijährige Strafe), jedoch ist das Risiko einer fünfjährigen Strafe ausgeschlossen. Die Situation, dass beide nicht gestehen, ist also kein Nash-Gleichgewicht: Ein Spieler kann sich (bei Nichtgeständnis des anderen) durch Gestehen verbessern.

Nach dieser Einführung in die Grundlagen der Spieltheorie gehen wir im Folgenden auf die möglichen Arten des Wettbewerbs ein, die anhand spieltheoretischer Entscheidungsmodelle abgebildet werden können (vgl. hierzu ausführlich Pfäbler und Wiese 2008). Insbesondere wollen wir die folgenden Arten des Wettbewerbs untersuchen und jeweils Bezugspunkte zum Marketing aufzeigen:

- Mengenwettbewerb,
- Preiswettbewerb,
- Innovationswettbewerb,
- Produktvarianten- und Standortwettbewerb,
- Werbewettbewerb,
- Produktkompatibilitätswettbewerb und
- Qualitätswettbewerb.

Der **Mengenwettbewerb** wird auch als Cournot-Wettbewerb bezeichnet (zurückgehend auf Cournot 1838). Der einzige Entscheidungsparameter für die Wettbewerber ist hier die von ihnen produzierte Menge (was natürlich eine extrem starke Vereinfachung gegenüber realen Gegebenheiten in der Unternehmenspraxis darstellt). Der Umfang des Marktangebotes hängt von den Produktionsmengen aller Wettbewerber ab, sodass der Gewinn eines einzelnen Wettbewerbers von den Produktionsmengen der anderen Wettbewerber abhängt. Generell sind drei verschiedene Situationen denkbar:

- die Unternehmen wählen ihre Produktionsmengen gleichzeitig (simultan),
- die Unternehmen wählen ihre Produktionsmengen nacheinander (sequenziell) oder
- die Unternehmen bilden ein Mengenkartell (vgl. z. B. die Mengenabkommen der OPEC-Länder).

Insgesamt lassen sich auf der Basis spieltheoretischer Modellierungen für den Mengenwettbewerb folgende Aussagen machen (vgl. Binmore 1992; Etro 2008; Pfäbler und Wiese 2008; Tirole 2015):

- Der simultane Mengenwettbewerb führt zwar zu einer höheren Gesamtproduktionsmenge aller Wettbewerber als im Monopol, aber auch zu deutlich niedrigeren Preisen und somit zu niedrigeren Gewinnen für die Wettbewerber.
- Der first mover erzielt beim sequenziellen Mengenwettbewerb einen höheren Gewinn als die Wettbewerber beim simultanen Mengenwettbewerb. Im Fall des sequenziellen

Mengenwettbewerbs ist es daher für jeden Wettbewerber empfehlenswert, als first mover zu handeln.

- Bei Mengenkartellen ist der Gewinn für die Wettbewerber höher als bei simultanem und sequenziellem Wettbewerb. Dennoch existiert für den einzelnen Wettbewerber ein Anreiz, aus dem Kartell auszubrechen und somit (zumindest kurzfristig) höhere Gewinne zu erzielen als die Wettbewerber, die nicht aus dem Kartell ausbrechen.

Beim **Preiswettbewerb** stellt der Preis den (wiederum einzigen) Handlungsparameter der Wettbewerber dar. Hierbei reagieren die Unternehmen auf Preisveränderungen durch die Wettbewerber (vgl. hierzu auch Abschn. 12.3.3). Es existiert eine Vielzahl spieltheoretischer Arbeiten zum Preiswettbewerb (vgl. Staiger 1992), wobei insbesondere die Preisbildung im Allgemeinen, die Qualitätssignalwirkung des Preises, Preispromotions und Preisdiskriminierung untersucht werden. Aus diesen spieltheoretischen Arbeiten zum Preiswettbewerb lassen sich eine Reihe von Erkenntnissen für das Marketing ableiten (vgl. im Überblick Pfähler und Wiese 2008):

- Mit steigender Marktnachfrage sinken die Preise tendenziell kontinuierlich (vgl. Domowitz et al. 1987; Rotemberg und Saloner 1986).
- Die Bereitschaft zu Preisnachlässen ist tendenziell umso höher, je mehr Wettbewerber in einem Markt tätig sind (vgl. Raju et al. 1990).
- Der Gewinn eines Anbieters kann in bestimmten Situationen steigen, wenn er keine Kooperationsstrategie, sondern eine eigenständige Strategie mit tiefen Preisen wählt und damit Nachfrage von seinen Konkurrenten abzieht (vgl. Lal 1990).
- Der Wettbewerber, dessen Marke von den Kunden stärker präferiert wird als die Marken der anderen Wettbewerber, erzielt einen höheren Preis (vgl. Chintagunta und Rao 1996).
- Preise, die einer Kundengruppe (z. B. Neukunden) angeboten werden, spielen eine große Rolle für die Preiswahrnehmung der anderen Kundengruppe (z. B. bereits bestehende Kunden) (vgl. Feinberg et al. 2002).
- Preisführer erzielen tendenziell einen höheren Gewinn als sie bei einem simultanen Preiswettbewerb erzielen würden (vgl. hierzu auch die empirischen Ergebnisse von Totzek 2011).

Beim **Innovationswettbewerb** geht es bei den spieltheoretischen Modellen im Wesentlichen um die langfristigen Erfahrungen und die daraus resultierenden Kostenvorteile oder um die Entwicklung neuer Produkte. Hierbei wird häufig unterstellt, dass eine Innovation eine Monopolstellung mit sich bringt (vgl. Moorthy 1988).

Als Folge des Innovationswettbewerbs steigen die F&E-Ausgaben der Unternehmen, was langfristig zu einer Monopolstellung eines Unternehmens mit zunehmender Gewinnmöglichkeit führen kann (vgl. Pfähler und Wiese 2008). Darüber hinaus können die F&E-Aktivitäten zu Stückkostensenkungen und damit ebenfalls zu Gewinnsteigerungen führen. Weiterhin kann ein im Markt bereits etabliertes Unternehmen

durch das Signalisieren einer „F&E-Kampfbereitschaft“ potenzielle Wettbewerber vom Markteintritt abschrecken (vgl. Purohit 1994). Hierzu muss jedoch die aufgebaute F&E-Kapazität relativ hoch sein.

Spieltheoretische Studien zum first mover-Vorteil (vgl. Carpenter und Nakamoto 1989; Narasimhan und Zhang 2000; Prescott und Visscher 1977) zeigen auf, dass first mover einen höheren Umsatz aufweisen werden als Folger. Im Hinblick auf die Innovativität von first movers können zwei Aussagen getroffen werden: Erstens können first mover gegenüber Folgern auf Basis ihres Innovativitätsvorsprungs Markteintrittsschranken aufbauen. Zweitens sind Produktinnovationen für Folger riskanter als für die bereits im Markt etablierten Unternehmen (die first mover). Folglich kann es eine sinnvolle Verteidigungsstrategie für bereits im Markt etablierte Unternehmen sein, sich bei Produktinnovationen zurückzuhalten und neu eintretenden Folgern das Risiko eines Produktflops zu überlassen. Darüber hinaus zeigt sich, dass die sehr spät in einen neuen Markt eintretenden Unternehmen („späte Folger“) nur geringe Überlebenschancen in diesem Markt haben.

Beim **Produktvariantenwettbewerb** bieten Wettbewerber neue Produktvarianten an (Produktdifferenzierung), um dadurch Nachfrage auf sich zu ziehen. Darüber hinaus gibt es den **Standortwettbewerb**, bei dem der Unternehmensstandort als Variante interpretiert wird (weil er z. B. örtliche Verfügbarkeit für bestimmte Kunden gewährleistet).

Die spieltheoretische Analyse des Standort- bzw. Variantenwettbewerbs liefert folgende Ergebnisse mit Relevanz für das Marketing (vgl. Hotelling 1929; Tirole 2015):

- Für Unternehmen, die bereits Kostenführer in ihrem Markt sind, kommt die Spieltheorie zu der Aussage, dass diese nicht unbedingt neue Produktvarianten einführen müssen. Sind die Produktionskosten der Wettbewerber hingegen ähnlich, kann sich ein einzelner Wettbewerber durch Produktdifferenzierung dem Preiswettbewerb entziehen.
- Ein first mover hat zwar einen Produktdifferenzierungsvorteil, kann aber im Preiswettbewerb bei gegebener Positionierung Nachteile haben.

Beim **Werbewettbewerb** werden in spieltheoretischen Modellen zwei Formen der Werbung unterschieden:

- Werbung für bereits bestehende Produkte und
- Werbung für Neuprodukte.

Inwieweit Werbemaßnahmen einzelner Wettbewerber die Werbeintensität im gesamten Markt verringern oder erhöhen, ob sie konzentrationsfeindlich oder -fördernd sind, ob sie den Markteintritt neuer Wettbewerber in bestehende Märkte behindern oder ob sie zu einem wohlfahrtstheoretisch suboptimalen Preisniveau führen, wird in einer Vielzahl von spieltheoretischen Arbeiten untersucht (vgl. im Überblick Moorthy 1993). Die Ergebnisse der spieltheoretischen Untersuchungen der verschiedenen Werbewettbewerbe lassen sich folgendermaßen für das Marketing interpretieren (vgl. Tirole 2015):

- Je stärker sich die Produkte eines Unternehmens von Wettbewerbsprodukten differenzieren, desto niedriger fallen dessen optimale Werbeausgaben aus. Diese hängen negativ von der Produktdifferenzierung ab (je höher der Differenzierungsgrad, desto weniger Werbung ist nötig) und positiv vom bereits vorhandenen Bekanntheitsgrad (je höher der Bekanntheitsgrad ist, desto mehr Werbung ist nötig).
- Bei der Markteinführung neuer Produkte sind vergleichsweise höhere Werbeausgaben optimal als bei bereits etablierten Produkten.
- Werbeausgaben für Produkte sind außerdem mit einem Kapazitätsaufbau vergleichbar. So kann der Werbeführer durch hohe Werbeausgaben eine Barriere schaffen und neue Wettbewerber vom Markteintritt abschrecken. Hierzu muss er seinen Bekanntheitsgrad so hoch setzen, dass ein potenzieller Werbefolger aufgrund der hohen eigenen Werbeausgaben praktisch keinen Gewinn erzielt.
- Werbeausgaben haben oftmals vor allem einen kurzfristigen Effekt auf den Marktanteil (vgl. Lal und Padmanabhan 1995).
- Unternehmen konkurrieren zwar innerhalb der Werbung stark miteinander, können sich aber hinsichtlich der Preissetzung kooperativ verhalten und dadurch ihre Gewinnmarge vergrößern (vgl. Vilcassim et al. 1999). Dies geschieht, wenn durch die Werbung Kunden loyaler gegenüber dieser werbenden Marke werden. Führt ein starker Werbewettbewerb zwischen Firmen jedoch dazu, dass die Kunden zunehmend indifferent zwischen verschiedenen Marken werden, verschärft sich der Preiswettbewerb. Ein Grund hierfür kann die zunehmende Reaktanz von Kunden gegenüber Werbung sein (vgl. Chen et al. 2009).
- Ein Anbieter sollte sowohl kurz- als auch langfristige Werbeaktivitäten des Absatzmittlers unterstützen. Dies führt bei beiden Unternehmen zum höchsten Gewinn (vgl. Jorgensen et al. 2000).

In vielen Branchen ist vor allem die Standardisierung bzw. Kompatibilität von Produkten von enormer Bedeutung (z. B. Software, Computer, Handys). Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, bei neuen Produkten einen **Kompatibilitätswettbewerb** zu initiieren. Aus dem Kompatibilitätswettbewerb ergeben sich verschiedene Implikationen für das Marketing (vgl. Pfähler und Wiese 2008; Tirole 2015):

- Die Marktschaffung hängt wesentlich von der installierten Basis ab. Eine große installierte Basis kann Garant für zukünftigen Umsatz sein. Um Kettenreaktionen zum Kauf der neuen Güter zu initiieren, können Preissenkungen für ausgewählte Referenzkunden sinnvoll sein. Des Weiteren können Unternehmen indirekte Netzeffekte erzielen, wenn die Produktion von Komplementärprodukten gefördert wird (z. B. gemeinsame Werbung von Waschmittel- und Waschmaschinenhersteller) und im Extremfall sogar Konkurrenten geduldet werden.
- Marktführer sollten schnell und aggressiv auf neue Wettbewerber reagieren: Falls die installierte Basis groß genug ist, kann Inkompatibilität als Eintrittsbarriere gegen neue Unternehmen verwendet werden.

- Markteintretende sollten auf die Kompatibilität ihrer Produkte zum Marktführer achten, um deren bereits installierte Basen zu verwenden und so höhere Gewinne zu erreichen. Hierbei sollten sich die Produkte der Markteintretenden hinreichend unterscheiden und idealerweise eine einseitige Kompatibilität haben, um höhere Gewinne zu erreichen.

Beim **Qualitätswettbewerb** versuchen sich Wettbewerber durch Produkte mit höherer Qualität zu differenzieren. Dabei ist eine alleinige Betrachtung von Kunden und Kosten nicht ausreichend, um die angestrebte eigene Qualität zu bestimmen, da vor allem die strategische Besetzung verschiedener Qualitätsklassen durch Wettbewerber entscheidend für den Unternehmenserfolg sein kann. Auch beim Qualitätswettbewerb kann zwischen simultaner und sequenzieller Qualitätswahl differenziert werden.

Einige Ergebnisse der spieltheoretischen Untersuchung des Qualitätswettbewerbes bieten Ansatzpunkte für das Marketing (vgl. Pfähler und Wiese 2008):

- Qualitätsführer haben höhere Gewinne, Marktanteile und Preise. Die Höhe hängt jeweils vom Qualitätsvorsprung ab. Eine solche Qualitätsführerschaft kann sich auch bei linear oder überproportional steigenden Kosten für eine höhere Qualität lohnen (vgl. Moorthy 1988).
- Nicht-Qualitätsführer befinden sich in einem Dilemma: Um die Qualität und damit den Gewinn durch die Erzielung höherer Preise zu steigern, muss ein Unternehmen steigende (Qualitäts-)Kosten in Kauf nehmen, die den Gewinn senken.
- Der Markteintritt neuer Wettbewerber kann gemäß der Spieltheorie durch die tatsächliche Qualität der eigenen Produkte nur schlecht abgewehrt werden. Dennoch sollten sich Qualitätsführer auf den Ausbau ihrer Position durch ein langfristiges Innovations- und Qualitätsmanagement konzentrieren. Eine derart aufgebaute Reputation stellt eine wichtige Markteintrittsbarriere dar.
- Bei Gütern mit Erfahrungseigenschaften sollte eine Herstellergarantie angeboten werden. Dabei erzielt ein Anbieter einen höheren Gewinn, wenn er nicht nur seine Basisgarantie, sondern alle Elemente der Garantievergabe, also auch zusätzliche Garantien nutzt, um seine Qualität zu signalisieren (vgl. Soberman 2003).

Neben den anhand der verschiedenen Wettbewerbsarten aufgezeigten Bezugspunkten weist die Spieltheorie noch weitere Bezugspunkte zum Marketing auf. Beispielsweise wurden anhand spieltheoretischer Überlegungen

- Fragestellungen der parallelen Nutzung mehrerer Vertriebswege (vgl. Ingene und Parry 1995; Zettelmeyer 2000),
- Fragestellungen der optimalen Kombination transaktionaler und relationaler Marketingaktivitäten über den Verlauf einer Geschäftsbeziehung (vgl. Fruchter und Sigué 2005) und

- Fragestellungen in der Vertriebspolitik bezüglich der Koordination des Franchising (vgl. Desai und Srinivasan 1996), der Preisführerschaft in einem Vertriebssystem (vgl. Lee und Staelin 1997) und der Entlohnung von Absatzmittlern (vgl. Chu und Desai 1995)

untersucht.

Abschließend soll eine **Bewertung des Beitrages der spieltheoretischen Forschung für das Marketing** vorgenommen werden: Grundsätzlich bietet die Spieltheorie auf Basis der Betrachtung rationaler Entscheidungen die theoretische Fundierung zahlreicher (häufig intuitiv einleuchtender) Aussagen über mehr oder weniger „sinnvolle“ marketingbezogene Verhaltensweisen (vgl. Moorthy 2014).

Darüber hinaus bietet sie prinzipiell die Möglichkeit, die Verhaltensweisen von Wettbewerbern in bestimmten Situationen zu prognostizieren – rationales Verhalten der Wettbewerber unterstellt. Derartige Prognosen können bei Entscheidungen über Marketingstrategien (vgl. Teil III dieses Buches) von großer Bedeutung sein. Insgesamt betrachtet stellt die Spieltheorie also einen formal eleganten Ansatz zur Untersuchung des Interaktionsverhaltens zwischen Wettbewerbern dar.

Diesen prinzipiellen Möglichkeiten der Spieltheorie stehen jedoch wesentliche Limitationen entgegen (vgl. hierzu auch Chatterjee und Lilien 1986):

Das grundlegende Problem der Spieltheorie liegt unseres Erachtens darin, dass sie mit stark vereinfachten Strategietypen arbeitet. In aller Regel werden Strategien nur durch wenige Parameter charakterisiert. Dies wird schon anhand der obigen Aufzählung unterschiedlicher Wettbewerbsarten (z. B. Mengenwettbewerb, Preiswettbewerb, Innovationswettbewerb, Werbewettbewerb) deutlich: Marketingstrategien in der Unternehmenspraxis setzen diese Instrumente in der Regel nicht isoliert, sondern in Kombination ein. Eine Marketingstrategie ist üblicherweise eine Handlungsleitlinie, die durch vielfältige Parameter beschrieben wird. Vor diesem Hintergrund ist also zu konstatieren, dass der Strategiebegriff der Spieltheorie stark idealisiert ist. Daher kann man mithilfe spieltheoretischer Überlegungen zu Aussagen gelangen, die für die Unternehmenspraxis einigermaßen problematisch sein können. Die Aussagen der Spieltheorie gelten eben nur im Kontext der stark vereinfachenden Annahmen dieser Ansätze (z. B. Beschränkung des Handlungsspielraums von Unternehmen auf einen oder wenige Parameter).

Auch der Versuch, die komplexe Wirklichkeit auf Zwei-Spieler-Zwei-Strategien-Spiele zu reduzieren, ist problematisch. In diesem Zusammenhang ist auch anzuzweifeln, dass die in der Realität bestehende (meist viel komplexere) Konfliktstruktur vollständig durch Regeln erfassbar ist und dass diese Regeln den Spielern bekannt sind.

Darüber hinaus wird das Ergebnis der spieltheoretischen Modelle stark von nicht immer vollständig beobachtbaren bzw. nicht prognostizierbaren Faktoren beeinflusst. So erfordern beispielsweise spieltheoretische Modelle Informationen darüber, wie sich der Wettbewerber als Reaktion auf das eigene Verhalten verhalten wird.

Eine gewisse Realitätsferne der Spieltheorie ist somit zu konstatieren. Ist man sich dieser Restriktion hinreichend bewusst, kann die Spieltheorie jedoch ein interessanter Ansatz zur systematischen Betrachtung von Wettbewerbsstrategien sein (vgl. Homburg et al. 2013).

Literatur

- Armit, R., & Shoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Bain, J. (1949). A note on pricing in monopoly and oligopoly. *American Economic Review*, 39(2), 448–464.
- Bain, J. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936–1940. *Quarterly Journal of Economics*, 65(3), 293–324.
- Bain, J. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bain, J. (1968). *Industrial Organization* (2. Aufl.). New York.
- Baldauf, A. (2000). Wettbewerbsstruktur und Unternehmenserfolg von strategischen Gruppen – Eine empirische Analyse. *Die Unternehmung*, 54(6), 423–446.
- Bamberger, I., & Wrona, T. (1996). Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48(2), 130–153.
- Barney, J. (1986). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11(4), 791–800.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4. Aufl.). Upper Saddle River.
- Binmore, K. (1992). *Fun and games*. Toronto.
- Bolz, H. (2013). *Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung*. Wiesbaden: Springer.
- Borgwardt, K. (2001). *Optimierung, Operations Research, Spieltheorie- Mathematische Grundlagen*. Basel: Birkhäuser.
- Bühler, S., & Jaeger, F. (2002). *Einführung in die Industrieökonomik*. Berlin: Springer.
- Carpenter, G., & Nakamoto, K. (1989). Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 1285–1298.
- Chamberlin, E. (1933). *The theory of monopolistic competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chatterjee, K., & Lilien, G. (1986). Game theory in marketing science: Use and limitations. *International Journal of Research in Marketing*, 3(2), 79–93.
- Chen, Y., Joshi, Y., & Zhang, Z. J. (2009). A theory of combative advertising. *Marketing Science*, 28(1), 1–19.
- Chintagunta, P., & Rao, V. (1996). Pricing strategies in a dynamic duopoly: A differential game model. *Management Science*, 42(11), 1501–1515.
- Chu, W., & Desai, P. (1995). Channel coordination mechanism for customer satisfaction. *Marketing Science*, 14(4), 343–360.
- Collis, D. (1991). A resource-based analysis of global competition – The case of bearings industry. *Strategic Management Journal, Special Issue*, 12, 49–68.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118–129.
- Cool, K., & Schendel, D. (1988). Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*, 9(3), 207–223.
- Cournot, A. (1838). *Recherches Sur les Principes Mathématiques de la Théorie des Richesses*. Paris: Calmann-Lévy.
- Crook, T., Ketchen, D., Combs, J., & Todd, S. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141–1154.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.

- Desai, P., & Srinivasan, K. (1996). Aggregate versus product-specific pricing: Implications for Franchise and traditional channels. *Journal of Retailing*, 72(4), 357–383.
- Desphandé, R., & Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing, defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15.
- Dixit, A., Skeath, S., & Reiley, D. (2014). *Games of strategy* (4. Aufl.). New York: W.W. Norton.
- Domowitz, I., Hubbard, G., & Petersen, B. (1987). Oligopoly supergames: Some empirical evidence on prices and margins. *Journal of Industrial Economics*, 35(4), 379–398.
- Dranove, D., Peteraf, M., & Shanley, M. (1998). Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1029–1044.
- Drnevich, P., & Kriauciunas, A. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254–279.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Engelen, A., Kemper, J., & Brettel, M. (2010). Die Wirkung von operativen Marketing-Mix-Fähigkeiten auf den Unternehmenserfolg – Ein 4-Länder-Vergleich. *zfbf*, 62(11), 710–743.
- Etro, F. (2008). Stackelberg competition with endogenous entry. *Economic Journal*, 118(532), 1670–1697.
- Feinberg, F., Krishna, A., & Zhang, Z. (2002). Do we care what others get? A behaviorist approach to targeted promotions. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 277–293.
- Felin, T., & Hesterly, W. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. *The Academy of Management Review*, 32(1), 195–218.
- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1995). Strategic groups as reference groups. *Strategic Management Journal*, 16(6), 461–476.
- Freiling, J. (2004). Competence-based View der Unternehmung. *Die Unternehmung*, 58(1), 5–25.
- Fruchter, G., & Sigué, S. (2005). Transactions vs. relationships: What should the company emphasize? *Journal of Service Research*, 8(1), 18–36.
- Fudenberg, D., & Tirole, J. (2010). *Game theory*, 14. Cambridge: Nachdruck.
- Gouthier, M., & Schmid, S. (2001). Kunden und Kundenbeziehungen als Ressource von Dienstleistungsunternehmungen – Eine Analyse aus der Perspektive der ressourcenbasierten Ansätze des Strategischen Managements. *Die Betriebswirtschaft*, 61(2), 223–239.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109–122.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–145.
- Heath, T., Chatterjee, S., Basuroy, S., Hennig-Thurau, T., & Kocher, B. (2015). Innovation sequences over iterated offerings: A relative innovation, comfort, and stimulation framework of consumer responses. *Journal of Marketing*, 79(6), 71–93.
- Holler, M., Illing, G., & Napel, S. (2019). *Einführung in die Spieltheorie* (8. Aufl.). Berlin: Springer.

- Homburg, C., & Simon, H. (1995). Wettbewerbsstrategien. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 2754–2762). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Homburg, C., & Sütterlin, S. (1992). Strategische Gruppen: Ein Survey. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62(6), 635–662.
- Homburg, C., Fürst, A., Ehrmann, Th., & Scheinker, E. (2013). Incumbents' defense strategies: A comparison of deterrence and shakeout strategy based on evolutionary game theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 185–205.
- Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18–27.
- Hoopes, D., Hadsen, T., & Walker, G. (2003). Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889–902.
- Hotelling, H. (1929). Stability in competition. *Economic Journal*, 39(1), 41–57.
- Houthoofd, N., & Heene, A. (1997). Strategic groups as subsets of strategic scope groups in the Belgian brewing industry. *Strategic Management Journal*, 18(8), 653–666.
- Huber, F. (1999). *Spieltheorie und Marketing: Eine wissenschaftstheoretisch geleitete Analyse*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen* (8. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Ingene, C., & Parry, M. (1995). Channel coordination when retailers compete. *Marketing Science*, 14(4), 360–378.
- Jacobsen, R. (1988). The persistence of abnormal returns. *Strategic Management Journal*, 9(5), 415–430.
- Jorgensen, S., Sigué, S. P., & Zaccour, G. (2000). Dynamic cooperative advertising in a channel. *Journal of Retailing*, 76(1), 71–93.
- Jost, P.-J. (2001). Die Spieltheorie im Unternehmenskontext. In P.-J. Jost (Hrsg.), *Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 9–40). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kadiyali, V., Sudhir, K., & Rao, V. (2001). Structural analysis of competitive behavior: New empirical industrial organization methods in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1/2), 161–186.
- Kahle, E. (2001). *Betriebliche Entscheidungen* (6. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Klapper, D. (2003). Analysen zum Wettbewerbsverhalten auf Konsumgütermärkten mit dem Ansatz der New Empirical Industrial Organization-Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73(5), 521–545.
- Krohmer, H. (1999). *Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Kuester, S., Homburg, C., & Hildesheim, A. (2017). The catbird seat of the sales force: How sales force integration leads to new product success. *International Journal of Research in Marketing*, 34(2), 462–479.
- Lal, R. (1990). Price promotions: Limiting competitive encroachment. *Marketing Science*, 9(3), 247–262.
- Lal, R., & Padmanabhan, V. (1995). Competitive response and equilibria. *Marketing Science*, 14(3), 101–109.
- Lee, E., & Staelin, R. (1997). Vertical strategic interaction: implications for channel pricing. *Marketing Science*, 16(3), 185–208.
- Mahoney, J., & Pandian, J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Mason, E. (1939a). Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Review*, 29(2), 61–74.
- Mason, E. (1939b). *Economic concentration and the monopoly problem*. Cambridge: Harvard University Press.

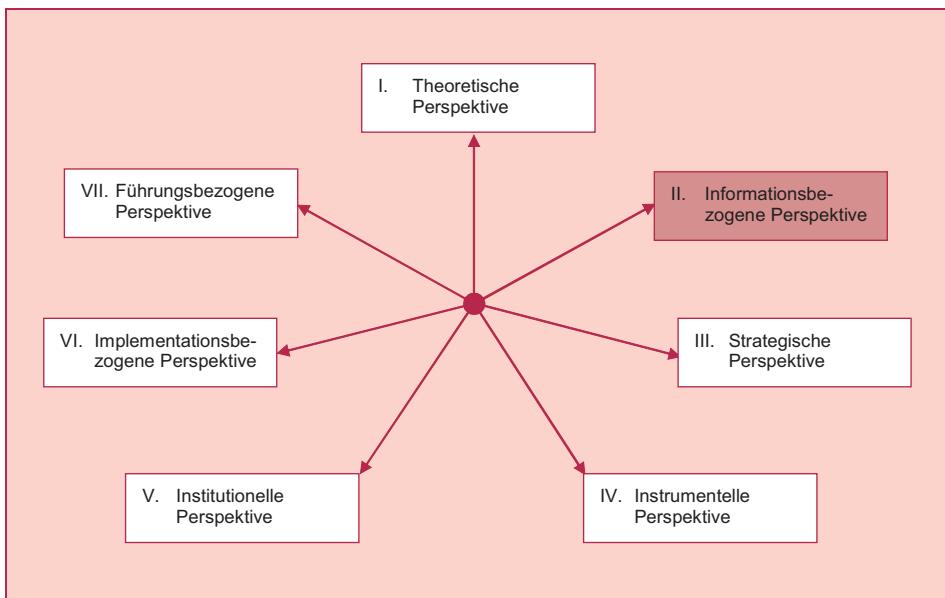
- McAfee, R., & McMillan, J. (1996). Competition and game theory. *Journal of Marketing Research*, 33(3), 263–267.
- Mellewigt, T., & Nothnagel, K. (2004). Kunden als strategische Ressourcen von Grossbanken – Eine empirische Studie auf der Basis des Resource-based View. *Die Unternehmung*, 58(3/4), 213–240.
- Meyer, R. (2008). *Entscheidungstheorie: Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (3. Aufl.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Moorthy, K. (1985). Using game theory to model competition. *Journal of Marketing Research*, 22(3), 262–282.
- Moorthy, K. (1988). Product and price competition in a duopoly. *Marketing Science*, 7(2), 141–168.
- Moorthy, K. (1993). Competitive marketing strategies: Game-theoretic models. In J. Eliashberg & G. Lilien (Hrsg.), *Handbooks in operations research and management science* (S. 143–192). Amsterdam: North-Holland.
- Moorthy, S. (2014). Marketing applications of game theory. In K. Chatterjee & W. Samuelson (Hrsg.), *Game theory and business applications* (2. Aufl., S. 81–101). New York: Springer.
- Morgan, N. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119.
- Morgan, N., Vories, D., & Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.
- Narasimhan, C., & Zhang, Z. (2000). Market entry strategy under firm heterogeneity and asymmetric payoffs. *Marketing Science*, 19(4), 313–327.
- Nash, J. (1950). Equilibrium points in n-person games. *Proceedings of the National Academy of Science*, 36, 48–49.
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.
- Osborne, M., & Rubinstein, A. (2007). *A course in game theory*, 13. Cambridge: Nachdruck.
- Ossadnik, W. (2000). Markt- versus ressourcenorientiertes Management – alternative oder einander ergänzende Konzeptionen einer strategischen Unternehmensführung? *Die Unternehmung*, 54(4), 273–287.
- o. V. (2012). Rote Zahlen statt rosa Zukunft. <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Anleger-strafen-Nokia-ab-article6001546.html?mobile=false>. Zugriffen: 16. Apr. 2014.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Pfähler, W., & Wiese, H. (2008). *Unternehmensstrategien im Wettbewerb: Eine spieltheoretische Analyse* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2018). *Microeconomics* (9. Aufl.). Upper Saddle River.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Collier.
- Porter, M. (1993). *Nationale Wettbewerbsvorteile: Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*. Wien: Ueberreuter.
- Posselt, T. (2001). Marketing. In P.-J. Jost (Hrsg.), *Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 255–286). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–92.
- Prescott, E., & Visscher, M. (1977). Sequential location among firms with foresight. *Bell Journal of Economics*, 8(2), 378–393.
- Purohit, D. (1994). What should you do when your competitors send in the clones? *Marketing Science*, 13(4), 392–412.
- Raju, J., Srinivasan, V., & Lal, R. (1990). The effects of brand loyalty on competitive price promotional strategies. *Management Science*, 36(3), 276–304.

- Ramaswami, S., Srivastava, R., & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: Insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. forthcoming.
- Rasche, C., & Wolfrum, B. (1994). Ressourcenorientierte Unternehmensführung. *Die Betriebswirtschaft*, 54(4), 501–516.
- Rotemberg, J., & Saloner, G. (1986). A supergame-theoretic model of price wars during booms. *American Economic Review*, 76(3), 390–407.
- Rühli, E. (1994). Die Resource-based View of Strategy: Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln? In P. Gomez, D. Hahn, G. Müller-Stewens, & R. Wunderer (Hrsg.), *Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung* (S. 31–57). Wiesbaden: Gabler.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185.
- Schwalbach, J. (1994). Stand und Entwicklung der Industrieökonomik. In M. Neumann (Hrsg.), *Unternehmensstrategie und Wettbewerb auf globalen Märkten* (S. 93–109). Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin.
- Shamsie, J. (2003). The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation. *Strategic Management Journal*, 24, 199–215.
- Short, J., Ketchen, D., Palmer, T., & Hult, G. (2007). Firm, strategic group, and industry influences on performance. *Strategic Management Journal*, 28(2), 147–167.
- Soberman, D. (2003). Simultaneous signaling and screening with warranties. *Journal of Marketing Research*, 40(2), 176–193.
- Srivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–20.
- Staiger, R. (1992). Collusive pricing with capacity constraints in the presence of demand uncertainty. *Rand Journal of Economics*, 23(2), 203–220.
- Stalk, G., Evans, P., & Shullman, L. (1992). Competing on capabilities: The new roles of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 3, 57–69.
- Tirole, J. (2015). *The theory of industrial organization*, 20. Cambridge: Nachdruck.
- Totzek, D. (2011). *Preisverhalten im Wettbewerb: Eine empirische Untersuchung von Einflussfaktoren und Auswirkungen im Business-to-Business-Kontext*. Wiesbaden: Gabler.
- Vilcassim, N., Kadiyali, V., & Chintagunta, P. (1999). Investigating dynamic multifirm market interactions in price and advertising. *Management Science*, 45(4), 499–518.
- Weitz, B. (1985). Introduction to special issue on competition in marketing. *Journal of Marketing Research*, 22(3), 229–236.
- Welge, M., Al-Laham, A., & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14(3), 4–12.
- Wernerfelt, B. (1995). A resource-based view of the firm – Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174.
- Wolf, J. (2012). *Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien und Kritik* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Zettelmeyer, F. (2000). Expanding to the internet: Pricing and communications strategies when firms compete on multiple channels. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 292–308.
- Zu Knyphausen, D. (1993). Why are firms different? *Die Betriebswirtschaft*, 53, 771–792.

Teil II

Informationsbezogene Perspektive



Dieser Teil widmet sich der zweiten unserer sieben Perspektiven. Im Kern der **informationsbezogenen Perspektive** des Marketing steht die Frage, wie Unternehmen die für zielführende Marketingentscheidungen notwendigen unternehmensexternen Informationen gewinnen können. Die Gesamtheit der Aktivitäten eines Unternehmens, die auf die systematische Gewinnung von Marktinformationen abzielen, bezeichnet man auch als Marktforschung. Unsere Ausführungen zu dieser Perspektive gliedern sich in zwei Kapitel:

- Zunächst werden die einzelnen Schritte des Marktforschungsprozesses von der Problemformulierung über die Stichprobenauswahl bis hin zur Ergebnispräsentation diskutiert (vgl. Kap. 6).
- Im Anschluss hieran wird in Kap. 7 aufgezeigt, wie die durch die Marktforschung gewonnenen Daten analysiert und interpretiert werden können.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass Methoden der Marktforschung und insbesondere entsprechende Datenanalyseverfahren (vgl. Kap. 7) in diesem Lehrbuch vergleichsweise ausführlich dargestellt werden. Dies halten wir im Rahmen einer akademischen Marketingausbildung für angemessen, da Entscheidungsträger in den Marketingbereichen von Unternehmen in hohem Maße mit Marktforschungsinformationen konfrontiert werden. Auch wenn die eigentlichen Analyseaufgaben oftmals von externen Marktforschungsspezialisten wahrgenommen werden, ist ein grundlegendes Verständnis der einzelnen Methoden unerlässlich, um erfolgreich und zielorientiert mit diesen Spezialisten zusammenarbeiten zu können.



Grundlagen und Prozess der Marktforschung

6

Inhaltsverzeichnis

6.1	Grundlagen der Marktforschung	270
6.1.1	Bedeutung der Marktforschung im 21. Jahrhundert	272
6.1.2	Prozess der Marktforschung	274
6.1.3	Gütekriterien der Marktforschung	277
6.2	Problemformulierung und Untersuchungsdesign	281
6.3	Bestimmung des Durchführenden	283
6.4	Festlegung der Datenerhebungsmethode	285
6.4.1	Überblick	285
6.4.2	Erhebung von Primärdaten	286
6.4.2.1	Methoden der Befragung	286
6.4.2.2	Beobachtung	293
6.4.2.3	Experiment und Panel	302
6.4.3	Verwendung von Sekundärdaten	319
6.5	Stichprobenauswahl	323
6.6	Gestaltung des Erhebungsinstrumentes	332
6.6.1	Grundlegende Aspekte zur Skalierung	332
6.6.2	Vorgehensweise bei der Erstellung eines standardisierten Fragebogens	334
6.7	Editierung und Kodierung von Daten	343
	Literatur	346

Lernziele

- Der Leser hat einen Überblick über die Erkenntnisobjekte der Marktforschung.
- Der Leser kennt die einzelnen Schritte des Marktforschungsprozesses.
- Der Leser kennt die verschiedenen Untersuchungsdesigns einer Marktforschungsstudie und kann sie voneinander abgrenzen.
- Der Leser kennt die verschiedenen Methoden der Datenerhebung, weiß, welche Aspekte bei ihrer Auswahl zu berücksichtigen sind und hat einen groben Eindruck von der praktischen Anwendung dieser Datenerhebungsmethoden.
- Der Leser kennt die verschiedenen Skalenniveaus und die Qualitätsanforderungen an Messinstrumente im Rahmen der Marktforschung.
- Der Leser kennt die zentralen Verfahren der Stichprobenauswahl sowie die Einflussgrößen des erforderlichen Stichprobenumfangs.
- Der Leser kennt die Vorgehensweise bei der Gestaltung eines standardisierten Fragebogens sowie die wichtigsten zu berücksichtigenden Aspekte.
- Der Leser weiß, was bei der Editierung und Kodierung von Daten zu beachten ist.

Im vorliegenden Kapitel stellt Abschn. 6.1 zunächst einige Grundlagen der Marktforschung dar. Insbesondere wird ein idealtypischer Prozess für die Durchführung von Marktforschungsuntersuchungen aufgezeigt (vgl. Abb. 6.2). Dieser Prozess liefert die Gliederung für die folgenden Abschnitte (vgl. die Abschn. 6.2 bis 6.7), die sich sukzessiv den einzelnen Prozessphasen widmen.

6.1 Grundlagen der Marktforschung

► **Marktforschung** Unter Marktforschung verstehen wir die systematische Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation von Daten über Märkte (Kunden und Wettbewerber) zum Zweck der Fundierung von Marketingentscheidungen (vgl. Böhler 1995, 2004).

Die Marktforschung schafft damit die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen ihre marktbezogenen Aktivitäten an tatsächlichen Gegebenheiten im Markt (und nicht beispielsweise an mehr oder weniger fundierten Vermutungen) orientieren können. Sie stellt somit eine wichtige Voraussetzung für den Markterfolg von Unternehmen dar. Insert 6.1 illustriert die große Bedeutung der Marktforschung für eine Ausrichtung der Unternehmen am Markt am Beispiel der Automobilindustrie.

[...] Sowohl immense Kosten der Produktentwicklung als auch die [...] langen Planungszeiträume haben der Marktforschung in der Automobilindustrie zu einem besonderen Stellenwert verholfen. Hier kommt das gesamte Spektrum der Marktforschung zum Einsatz; von kleinen Ad-Hoc-Untersuchungen bis hin zu kontinuierlich angelegten internationalen Studien, von der Gruppendiskussion bis hin zur quantitativen Image- und Markenbetrachtung. [...] Die Krönung der Automobilmarktforschung stellen zweifellos die so genannten Car Clinics dar, bei denen Prototypen in verschiedenen Entwicklungsstadien ersten Akzeptanztests durch die potenziellen Käufergruppen unterzogen werden. [...] Die organisatorische Einbindung der betrieblichen Automobilmarktforschung ist ein entscheidendes Kriterium für ihre Umsetzungschancen. Die in der Praxis verbreitete Eingliederung als „Unterabteilung“ des Marketing schafft zweifellos Nähe zu den Alltagsproblemen, erschwert aber strategische Einflussmöglichkeiten. Umgekehrt besitzt eine direkt beim Marketingvorstand angesiedelte Stabsabteilung Marktforschung mehr Zugang zu den Entscheidungsinstanzen, gerät aber bei

den darunter angesiedelten Abteilungen leicht in den Verdacht, eine Art verlängerter Arm des Vorstands mit spezieller Kontrollfunktion zu sein. Wer die Marktforschung mit Budgets ausstattet, ist ebenfalls von zentraler Bedeutung. Die betrieblichen Forscher müssen unter allen Umständen auch ein eigenes, frei einsetzbares Budget mit angemessenen Mitteln erhalten. Geschieht dies nicht, können sich ganze Abteilungen mit ihren Aktivitäten der Controlling-Funktion der Marktforschung dadurch entziehen, dass selbst im drohenden Krisenfall einfach keine Beauftragung der Marktforschung erfolgt und somit Ursachenforschung unterbleibt. [...] Automobilmarktforscher benötigen wie alle betrieblichen Forscher externe Partner zur Durchführung ihrer Aktivitäten. Dabei reicht das Leistungsspektrum der Institute von der Konzepterstellung über Feldarbeit, Datenerfassung bis zur Auswertung und Berichtsfassung, meist mit Präsentation im Hause des Auftraggebers. Mit der Auswahl dieser Partner steht und fällt die Qualität der Marktforschung insgesamt; sie muss daher äußerst sorgfältig und mit hoher Branchenkompetenz erfolgen.

Insert 6.1 Relevanz der Marktforschung in der Automobilbranche (vgl. Hagstotz und Schmitt-Hagstotz 2003)

Das Insert 6.1 zeigt anschaulich, dass sich Marktforschungsaktivitäten in inhaltlicher Hinsicht auf die unterschiedlichsten Erkenntnisobjekte beziehen können. Um dem Leser einen einführenden Überblick über die Vielfalt der inhaltlichen Fragestellungen im Rahmen der Marktforschung zu vermitteln, haben wir in Abb. 6.1 zentrale Erkenntnisobjekte der Marktforschung stichwortartig dargestellt.

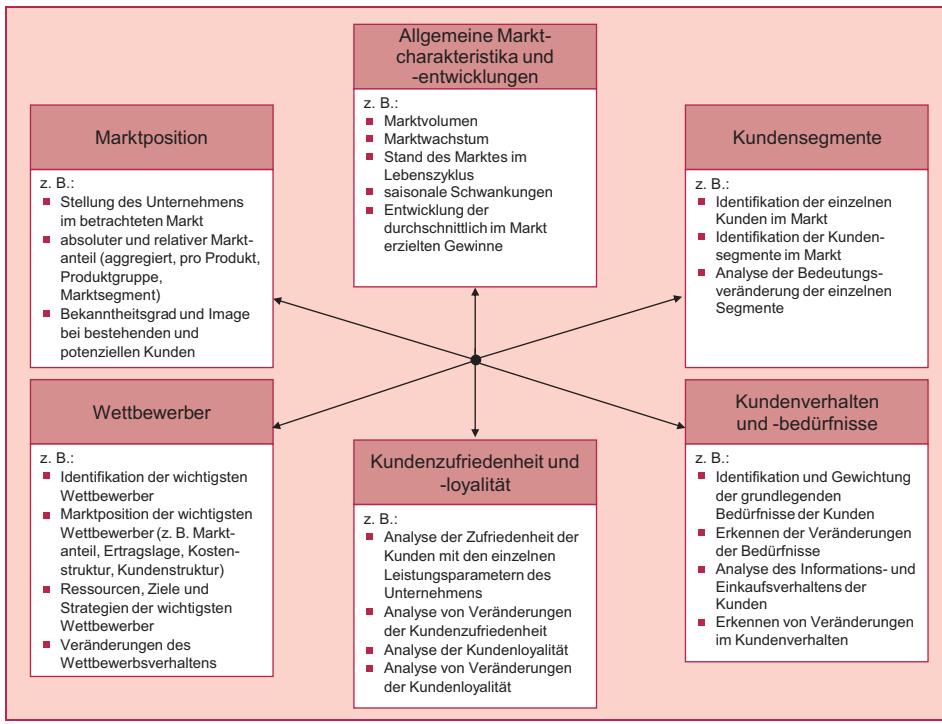


Abb. 6.1 Zentrale Erkenntnisobjekte der Marktforschung

6.1.1 Bedeutung der Marktforschung im 21. Jahrhundert

Die moderne Marktforschung ist geprägt von zahlreichen Veränderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen, und damit im ständigen Umbruch. In Zeiten hoher Unsicherheit kann die Marktforschung wegen der geringen Prognostizierbarkeit der Wettbewerbsumwelten ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen sein. Im Folgenden werden aktuelle Entwicklungen der Marktforschung kurz vorgestellt.

Auf der einen Seite stehen die zentralen Fortschritte in der Informationstechnologie, die sich sowohl auf die Informationsgewinnung als auch auf die Datenauswertung auswirken. So gibt es heutzutage schier unendliche Mengen an Daten, die z. B. von Kunden in Echtzeit über die verschiedensten Kanäle transportiert werden. Die Durchdringung des täglichen Lebens der Menschen durch das Internet und durch digitale Technologien wie Smartphones tragen dazu bei, dass Daten allgegenwärtig sind. Die Erkenntnis, dass viele Daten zu umfangreich, zu schnelllebig und zu vielfältig sind, um sie in ihrer Gesamtheit auszuwerten, spiegelt sich in dem Begriff Big Data wider. So können die aus Marktforschungsperspektive relevanten Daten die verschiedensten Formen einnehmen, etwa aus Texten, Zahlen, Videos, Geodaten, Surfverhalten auf Webseiten usw. bestehen,

und untereinander verknüpft sein (vgl. Chintagunta et al. 2016). Analog dazu können die Daten aus den verschiedensten Quellen stammen, wie z. B. Webseiten, soziale Netzwerke, Smartphone-Apps, E-Mails, was die integrierte Ausnutzung im Rahmen der Marktforschung vor Herausforderungen stellt.

Der Onlinestreaminganbieter Netflix etwa nutzt Big-Data-Analytics um die gigantischen Mengen an Nutzungsdaten der circa einhundert Millionen Kunden systematisch zu kombinieren und auszuwerten. Zu den regelmäßig genutzten Datenpunkten gehören z. B. die Suchanfragen der Kunden, die Bewertungen für Serien und Filme, wann welche Inhalte gesehen werden (genaue Zeiten, Tage und Daten), zu welchen Zeitpunkten die Kunden Inhalte unterbrechen und auf welchen Geräten welche Inhalte gesehen werden. Genutzt werden die Erkenntnisse unter anderem zur Erfolgsmessung, zur gezielten Bewerbung der eigenen Inhalte, als Ausgangspunkt für neue Inhalte sowie zur optimalen Ausgestaltung der Benutzeroberflächen. So schafft es Netflix, die Kunden zielgenau zu passenden Inhalten zu leiten, insbesondere auch weg von den teuren, eingekauften Fremdproduktionen hin zu den Eigenproduktionen. Die Eigenproduktionen – in ihrer Gestaltung selbst auch auf Big Data basierend – wurden so zu einem riesigen Erfolgsbringer für den Streaminganbieter (o. V. 2019).

Daten – und damit auch marktgezogene Daten – sind also allgegenwärtig und gelten als das „neue Öl“ der digitalen Wirtschaft. Die Kosten der Datengewinnung sind dabei häufig gesunken, da viele Daten, wie z. B. Transaktionen oder das Surfverhalten von Kunden im Internet, automatisiert erfasst werden können. Entsprechend nehmen Daten eine zunehmend zentrale Rolle in der Marktforschung sowie in Unternehmen generell ein und können eine zentrale Grundlage für Wettbewerbsvorteile darstellen (vgl. Wedel und Kannan 2016; Erevelles et al. 2016).

Die gestiegene Interdisziplinarität der Datenauswertung (und damit der Marktforschung) zeigt sich in dem Begriff Data Science, also einer Wissenschaft, die sich generell mit der Generierung von Wissen aus Daten aller Art beschäftigt. Data Science stellt eine Schnittstelle zwischen dem Marketing und anderen Disziplinen wie Statistik, Mathematik, Informatik und Psychologie dar (vgl. Wedel und Kannan 2016, vgl. auch Kap. 22).

Neben der wachsenden Verfügbarkeit von Daten steigen auch die Möglichkeiten, diese Datenmengen auszuwerten. Die zunehmend datengetriebene Kultur in vielen Unternehmen und steigende Rechenkapazitäten erlauben neue automatisierte Datenanalysemethoden (vgl. Rust und Huang 2014 sowie Kap. 22). Eine solche Methode stellt etwa das maschinelle Lernen (Machine Learning) dar, welches ein Anwendungsfall der so genannten künstlichen Intelligenz ist (vgl. ausführlich Abschn. 7.3). Mit „Lernen“ ist hierbei gemeint, dass Algorithmen aus bestehenden Daten Muster und Gesetzmäßigkeiten erkennen und daraus verallgemeinertes Wissen ableiten. Dieses Wissen kann dann z. B. in Form von automatisierten Diagnose- und Prognoseverfahren oder der automatisierten Texterkennung verwendet werden (für eine Übersicht vgl. Wedel und Kannan 2016).

Auf der anderen Seite steht eine wachsende Marktdynamik, oder auch die zunehmende Unvorhersehbarkeit der Veränderungen in der Unternehmensumwelt. Auf globaler Ebene zeigt sich diese etwa in einer gestiegenen weltweiten politischen und ökonomischen Unsicherheit. Diese ist zu erkennen am Economic Policy Uncertainty Index, der die weltweite Wirtschaftsdynamik aufzeigt und in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen hat (vgl. Baker et al. 2016, 2019).

Gründe für die geringere Vorhersagbarkeit von Mikro- und Makroumwelt von Unternehmen sind darüber hinaus auch die Globalisierung der Weltwirtschaft, die zu größeren und komplexeren Abhängigkeiten führt, sowie rasche technologische Entwicklungen. Letztere führen dazu, dass Produkt- und Marktkenntnisse tendenziell schneller veralten, auch da sich Produktlebenszyklen immer weiter verkürzen (vgl. ausführlich Abschn. 8.2.3.1). Die mögliche Disruption von Geschäftsmodellen durch Innovationen gilt daher gemeinhin als stärkerer Unsicherheitsfaktor für Unternehmen als in der Vergangenheit (vgl. hierzu auch Abschn. 11.2). Disruption beschreibt den Prozess, dass ein Unternehmen mit seinem Produkt oder seiner Geschäftsidee die Marktverhältnisse radikal verändert, wie etwa Online-Videostreaminganbieter den Markt für Videos und Filme revolutionierten. Innerhalb der Märkte wirken sich zudem stärker fragmentierte Konsumentenbedürfnisse, höhere Transparenz und damit eine hohe Verhandlungsmacht der Nachfrager sowie geringe Eintrittsbarrieren, insbesondere im Online-Handel, als Einflussfaktoren der Marktdynamik aus. Moderne Marktforschung kann dabei helfen, solche Unsicherheitsfaktoren frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren (vgl. Abbosh et al. 2018; Sood und Tellis 2010). Somit ist Marktforschung am Zahn der Zeit eine Voraussetzung für unternehmerische Agilität, also der Fähigkeit von Unternehmen, rasch auf Umweltveränderungen zu reagieren und neue Chancen für Wachstum zu identifizieren (vgl. Setia et al. 2008; Overby et al. 2006).

Die Marktforschung soll, wie in 6.1 beschrieben, allgemein dazu beitragen, dass marketingstrategische Entscheidungen fundiert getroffen werden können. Dadurch die langfristige Überlebenswahrscheinlichkeit des Unternehmens zu erhöhen, rückt in Zeiten hoher Marktunsicherheit immer mehr in den Fokus. Zahlreiche empirische Studien belegen, dass sich die Marktforschung bzw. allgemein das Wissen über die Märkte positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken (vgl. Morgan 2012; Liu et al. 2013; Wamba et al. 2017). Angesichts der Schnelllebigkeit von Daten und der zunehmenden Marktdynamik ist es dabei besonders wichtig, in dynamische Fähigkeiten zu investieren und die neuen Möglichkeiten der Marktforschung zu nutzen (vgl. Germann et al. 2014; Morgan 2012).

6.1.2 Prozess der Marktforschung

In der obigen Definition wird auf den systematischen Charakter der Marktforschung abgehoben. Systematische Marktforschung ist gekennzeichnet durch wissenschaftlich fundierte Untersuchungsmethoden und einen geplanten Untersuchungsprozess (vgl.

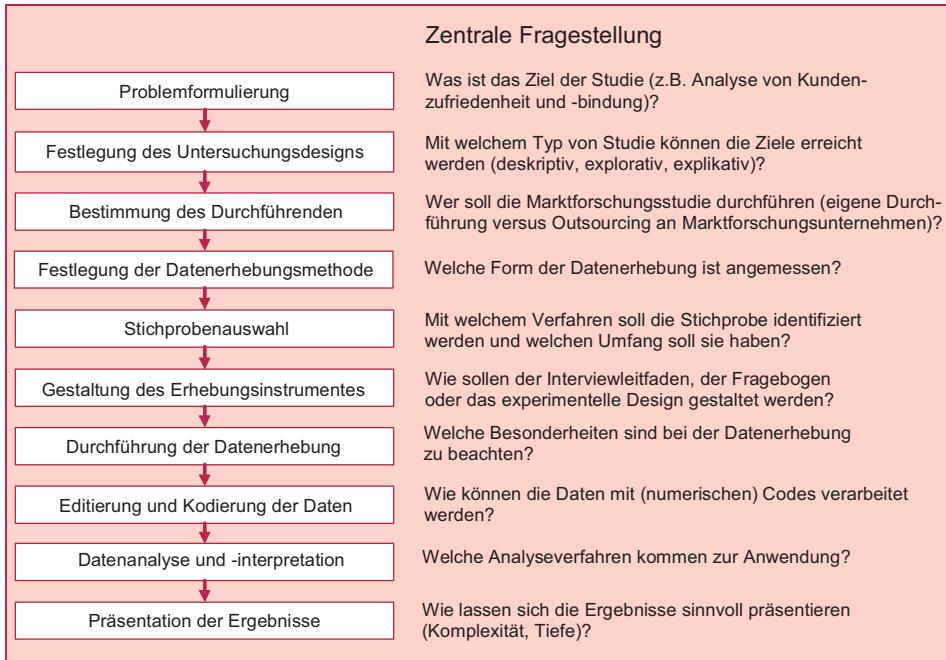


Abb. 6.2 Der Prozess der Marktforschung

Herrmann et al. 2008). In diesem Zusammenhang bietet sich die Orientierung an einem idealtypischen Prozess der Marktforschung an (vgl. Abb. 6.2).

In der Phase der **Problemformulierung** (vgl. Abschn. 6.2) geht es darum, die Fragestellungen der Manager in ein Forschungsproblem umzusetzen und die Ziele der Marktforschungsstudie festzulegen. Beispielsweise könnte die Identifikation von Markttchancen eines neuen Produktes als ein Ziel definiert werden. Im Rahmen der Zieldefinition muss insbesondere auch die Grundgesamtheit definiert werden.

► **Grundgesamtheit** Die Grundgesamtheit ist die Zielgruppe der Untersuchung, also die Gesamtmenge aller Objekte (Personen bzw. Organisationen), die für die zu untersuchenden Fragestellungen relevant sind.

In diesem frühen Stadium einer Marktforschungsstudie ist es wichtig, dass die Marktforscher die Anliegen der Entscheidungsträger und die besondere Situation des Unternehmens verstehen. Daher ist in dieser Phase eine enge Kooperation zwischen den Managern der beteiligten Funktionsbereiche und den Marktforschern erforderlich.

Im Rahmen der **Festlegung des Untersuchungsdesigns** wird der Studientyp (deskriptiv, explorativ, explikativ) festgelegt (vgl. Abschn. 6.2). Je nach Untersuchungsziel kann ein unterschiedlicher Untersuchungstyp angebracht sein. Weiterhin

können in dieser Phase Hypothesen über Zusammenhänge zwischen den zu untersuchenden Variablen aufgestellt werden. Beispielsweise ließen sich Hypothesen über die Einflussgrößen der Kundenloyalität aufstellen, auf deren Basis in späteren Phasen die zu untersuchenden Variablen ausgewählt werden können.

Bei der **Bestimmung des Durchführenden** (vgl. Abschn. 6.3) kann zwischen der Durchführung durch das Unternehmen selbst und der Vergabe an Marktforschungs-institute (Outsourcing) gewählt werden.

Bei der **Festlegung der Datenerhebungsmethode** (vgl. Abschn. 6.4) wird die angemessene Form der Datenerhebung ausgewählt. Hierbei steht eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung, die je nach Zielsetzung der Marktforschungsstudie unterschiedlich geeignet sind. Oftmals werden verschiedene Methoden kombiniert, indem man beispielsweise zuerst eine qualitative Vorstudie (z. B. Gruppeninterviews oder Tiefeninterviews) und dann – aufbauend auf den Erkenntnissen aus dieser Vorstudie – eine quantitative Hauptstudie (z. B. Telefoninterviews) durchführt.

Bei der **Stichprobenauswahl** (vgl. Abschn. 6.5) wird entschieden, ob alle relevanten Objekte (Vollerhebung) oder nur einige Objekte (Teilerhebung) befragt werden sollen. Im Fall einer Teilerhebung ist weiterhin festzulegen, wie die Befragten ausgewählt werden sollen – zufällig oder bewusst.

Bei der **Gestaltung des Erhebungsinstrumentes** (vgl. Abschn. 6.6) geht es um die Gestaltung des Instrumentes, mit dem die gesuchten Daten im Kontext der gewählten Datenerhebungsmethode erfasst werden sollen (z. B. mit einem Interviewleitfaden oder einem standardisierten Fragebogen).

Im Zusammenhang mit der **Durchführung der Datenerhebung** stehen Umsetzungs-aspekte der ausgewählten Datenerhebungsmethode im Vordergrund. Wir behandeln der-artige Umsetzungsaspekte bereits in Abschn. 6.4 bei der erstmaligen Darstellung von Methoden der Datenerhebung.

Im Rahmen der **Editierung und Kodierung der Daten** (vgl. Abschn. 6.7) werden unzulässige und fehlerhafte Antworten identifiziert und gegebenenfalls aus dem Datensatz entfernt (Editierung) sowie die Rohdaten in Zahlen umgewandelt, um eine Aus-wertung zu ermöglichen (Kodierung).

In der Phase der **Datenanalyse und -interpretation** (vgl. Kap. 7) kommen statistische Analyseverfahren zur Anwendung. Bereits durch Festlegung des Unter-suchungsdesigns (deskriptiv, explorativ, explikativ) sowie der Messung und Skalierung wird die Entscheidung über das zu verwendende Analyseverfahren vorbereitet. Hier steht eine Vielfalt an Analyseverfahren zur Verfügung. Beispielsweise könnte man ein-fache deskriptive Analysen oder aber komplexe Dependenzanalysen, wie beispielsweise Kausalanalysen, durchführen (vgl. hierzu im Detail Kap. 7). Im Kern geht es in dieser Stufe des Marktforschungsprozesses darum, aus komplexen und häufig unüberschau-baren Datenmengen mithilfe statistischer Verfahren aussagefähige Informationen zu generieren.

Im Rahmen der **Ergebnispräsentation** werden dann die gewonnenen Erkenntnisse den involvierten Funktionsbereichen des Unternehmens vorgelegt. Um die Akzeptanz

der Ergebnisse zu erhöhen, ist darauf zu achten, dass die Gestaltung der Präsentation so erfolgt, dass man die Ergebnisse auch ohne detaillierte Kenntnisse der verwendeten Methoden nachvollziehen kann. Die in der Phase der Problemformulierung definierten Forschungsfragen sollten an dieser Stelle beantwortet werden. Um die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in den beteiligten Funktionsbereichen zu vereinfachen und konkrete Umsetzungsempfehlungen zu definieren, empfiehlt sich die anschließende Diskussion der Ergebnisse in Workshops mit den involvierten Linienmanagern.

6.1.3 Gütekriterien der Marktforschung

Entscheidungen, die auf der Grundlage von Marktforschungsinformationen getroffen werden, haben oft sehr weitreichende Konsequenzen für ein Unternehmen. Daher müssen sich Unternehmen auf die Richtigkeit der im Rahmen eines Marktforschungsprojektes gewonnenen Daten verlassen können. Vor diesem Hintergrund kommt der Gütebeurteilung von Marktforschungsergebnissen eine wichtige Rolle zu. Zur Beurteilung von Marktforschungsergebnissen werden in der Regel Kriterien verwendet, die allgemein zur Gütebeurteilung von Messungen entwickelt worden sind. Der gesamte Marktforschungsprozess wird in diesem Zusammenhang als eine **Messung** verstanden.

► **Messung** Eine Messung umfasst die systematische Beobachtung und Aufzeichnung von empirischen Sachverhalten.

Das Ergebnis der Messung ist die nach bestimmten Regeln vollzogene, systematische Zuordnung von Zahlen und Symbolen zu beobachteten Ausprägungen bestimmter Merkmale. Das Ergebnis der Messung sind **Daten**.

► **Daten** Daten sind zahlenmäßig erfasste Merkmalsausprägungen von Untersuchungseinheiten (Merkmalsträger), mit anderen Worten Messwerte einer bestimmten Variable bzw. eines bestimmten Merkmals.

Im Vergleich zu Messvorgängen, die im Alltag eine gewisse Rolle spielen (z. B. das Messen der Außentemperatur oder des eigenen Körpergewichtes), ist Marktforschung ein wesentlich komplexerer Messvorgang. Auf jeder der eben vorgestellten Stufen des Marktforschungsprozesses werden Entscheidungen getroffen, die die Qualität dieser Messung und damit die Qualität der Marktforschungsdaten beeinflussen. Zur Gütebeurteilung von Messvorgängen werden in der Regel drei Kriterien verwendet:

- Objektivität,
- Reliabilität und
- Validität.

► **Objektivität** des Messvorgangs bedeutet, dass die aus dem Messvorgang resultierenden Messergebnisse unabhängig vom Durchführenden sind.

Liegt eine objektive Messung vor, so kommen mehrere Personen, die unabhängig voneinander die Messergebnisse registrieren, zum gleichen Ergebnis. Entsprechend dem Ablauf eines Messvorgangs lassen sich drei Arten von Messobjektivität unterscheiden:

- **Durchführungsobjektivität** ist dann gegeben, wenn das Verhalten bzw. Antwortverhalten der Versuchsperson im Rahmen der Datenerhebung nicht durch den Marktforscher beeinflusst wird.
- **Auswertungsobjektivität** ist gegeben, wenn der Marktforscher keine oder nur sehr wenige Freiheitsgrade bei der Auswertung der Messergebnisse besitzt.
- **Interpretationsobjektivität** liegt vor, sofern der Marktforscher keinen Spielraum bei der Interpretation der Messergebnisse besitzt.

Reliabilität oder Zuverlässigkeit betrifft die formale Genauigkeit der Erfassung der Merkmalsausprägungen.

► **Reliabilität** ist der Grad, zu dem das Messverfahren frei von Zufallsfehlern ist (vgl. Peter und Churchill 1986).

Reliabilität manifestiert sich also darin, dass bei Wiederholung der Messung unter gleichen Rahmenbedingungen auch das gleiche Messergebnis erzielt wird. Folgendes Beispiel soll ein mögliches Reliabilitätsproblem im Rahmen der Marktforschung verdeutlichen: Werden auf der Basis eines Handelspanels die Marktanteile der einzelnen Marken einer Produktkategorie bei den Konsumenten gemessen, so kann die Messung durch Zufallsfehler überlagert werden, wenn die Erfassungszeiträume nicht auf die Bestellzyklen der am Panel beteiligten Handelsunternehmen abgestimmt sind. Das Resultat sind in diesem Fall zufällige Schwankungen der ermittelten Marktanteile, die nicht aufgrund von tatsächlichen Marktanteilsveränderungen, sondern lediglich aufgrund von Besonderheiten im Bestellverhalten der beteiligten Handelsunternehmen auftreten.

► **Validität** Validität oder Gültigkeit eines Messverfahrens ist gegeben, sofern es gelingt, den eigentlich interessierenden Sachverhalt tatsächlich zu erfassen, also genau das zu messen, was man messen möchte (vgl. Balderjahn 2003).

Anders ausgedrückt ist ein Messinstrument dann valide, wenn es über die Eigenschaft der Reliabilität hinaus **frei von systematischen Fehlern** ist. Validität bezieht sich somit auf die konzeptionelle Richtigkeit einer Messung (vgl. Homburg und Giering 1996). Zur Veranschaulichung des Validitätsbegriffs greifen wir wiederum auf das Beispiel der Marktanteilsermittlung auf der Basis eines Handelspanels zurück: Kauft beispielsweise ein bestimmtes Konsumentensegment nicht in erster Linie bei Unternehmen, die

im Handelspanel vertreten sind, und bevorzugt dieses Segment im Vergleich zu den übrigen Konsumenten spezielle Marken, so wird der Marktanteil dieser Marken durch Schätzung auf der Basis des Handelspanels systematisch unterschätzt. Es handelt sich hier also nicht um einen Zufallsfehler, der einmal positiv und einmal negativ das Ergebnis der Messung verzerrt, sondern um einen systematischen Fehler, der im Grunde bei jeder Messung das Ergebnis in eine bestimmte Richtung verzerrt.

Im Zusammenhang mit dem Validitätsbegriff ist zwischen **interner und externer Validität** zu unterscheiden. Interne Validität liegt dann vor, wenn während der Messung keine unkontrollierten Störeinflüsse auftreten. So erlauben beispielsweise Laborexperimente eine bessere Kontrolle solcher Störfaktoren als Feldexperimente (vgl. Abschn. 6.4.2.3). Externe Validität ist gegeben, wenn eine Messung generalisierbar ist, d. h. auf die Grundgesamtheit übertragen werden kann.

Die Begriffe Reliabilität und Validität einer Messung lassen sich anhand folgender Gleichung formal verdeutlichen (vgl. Churchill 1979; Homburg und Giering 1996):

$$X_O = X_T + X_S + X_R.$$

Hierbei bezeichnen X_O den im Rahmen einer Messung ermittelten Wert einer Variablen (Observed Score), X_T den tatsächlichen Wert der Variablen (True Score), X_S den systematischen Fehler (Systematic Error), der bei einer Messung unabhängig von zufälligen Einflussgrößen bei jeder Messwiederholung immer wieder in der gleichen Höhe auftritt, sowie X_R den Zufallsfehler (Random Error), der alle Faktoren einschließt, die zufällig und bei jeder Messung mit anderer Stärke ohne erkennbare Systematik die Ergebnisse einer Messung beeinflussen. Eine Messung ist in dieser Notation reliabel, wenn X_R gleich 0 ist. Eine valide Messung erfordert, dass sowohl X_R als auch X_S gleich 0 sind. Folglich stellt die Reliabilität eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Validität dar (vgl. Carmines und Zeller 1979; Peter 1979).

Abb. 6.3 veranschaulicht diesen Zusammenhang zwischen der Reliabilität und der Validität der Messung noch einmal graphisch. Im Beispiel schießt ein Bogenschütze

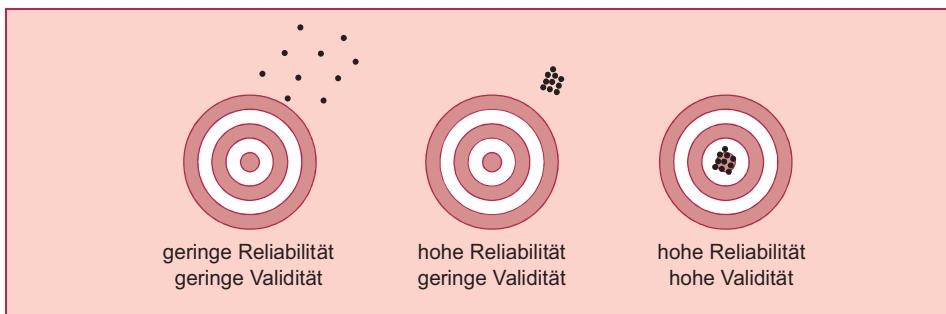


Abb. 6.3 Zusammenhang zwischen Reliabilität und Validität einer Messung am Beispiel von zehn Schüssen eines Bogenschützen (In Anlehnung an Moore et al. 2009, S. 217)

Tab. 6.1 Beispiele zur Illustration der Reliabilitäts- und Validitätsproblematik im Rahmen der Marktforschung

Aussage zur Messung	Ziel der Messung	Probleme bezogen auf Reliabilität und Validität
„Die Bio-Landwirtschaft hat nur einen geringen Marktanteil im Warenkorb der westdeutschen Verbraucher. Dies wurde bei einer Auswertung der Scannerdaten der führenden Unternehmen des Lebensmittelzelthandels festgestellt.“	Messung des Marktanteils von Bioproducten	Validität ist problematisch, da diese Scannerdaten nicht den Warenkorb der tatsächlich gekauften Produkte widerspiegeln. Bioprodukte werden häufig auf dem Wochenmarkt oder direkt beim Landwirt gekauft
„Der Bekanntheitsgrad der neuen Produkte unseres Unternehmens im gesamtfranzösischen Bedachungsmarkt konnte deutlich gesteigert werden, wie die jüngste Kundenzufriedenheitsmessung bei 35 Handwerkern als Nebenergebnis zeigte.“	Messung des Bekanntheitsgrades der neuen Produkte im gesamten französischen Bedachungsmarkt	Reliabilität ist problematisch, da nur 35 Kunden befragt wurden. Validität ist problematisch, da von Kunden auch auf Nichtkunden geschlossen wird
„Unsere Kunden sind loyaler denn je: Noch nie hatten wir eine so hohe Quote an Wiederkäufen unter den Kunden.“ So resumierte der Geschäftsführer der XY GmbH das Geschäftsjahr 2013	Kundenloyalität	Validität ist problematisch, da die Wiederkaufquote (der Vergangenheit) nicht die Kundenloyalität misst. Die Wiederkaufquote könnte ja auch gestiegen sein, weil viele unloyale Kunden nicht mehr beim Unternehmen kaufen
„Wir sind schlechter geworden!“ So alarmierte der Marketingleiter die Teilnehmer gleich zu Beginn des Annual Meeting. Im Vergleich zur Internetbefragung von Einkaufsleitern vor zwei Jahren hat die aktuelle persönliche Befragung von Vorstandsmitgliedern der Kunden ergeben, dass die Kundenzufriedenheit gesunken ist	Kundenzufriedenheit	Reliabilität ist problematisch, da den beiden Messungen unterschiedliche Befragungsformen zugrunde liegen. Validität ist problematisch, da die Kundenzufriedenheit von Vorstandsmitgliedern häufig andere Produktaspekte betrifft als die Kundenzufriedenheit von Einkäufern

zehn Pfeile auf eine Zielscheibe, was im übertragenen Sinne zehn Messungen darstellt. Zur Veranschaulichung der beiden Begriffe Reliabilität und Validität haben wir in Tab. 6.1 beispielhaft einige Marktforschungsergebnisse zusammengestellt, die im Hinblick auf Reliabilität und Validität problematisch sind.

6.2 Problemformulierung und Untersuchungsdesign

In der Phase der **Problemformulierung** werden die Fragestellungen der Manager in ein Forschungsproblem umgesetzt und die Marktforschungsziele definiert. Als Ergebnis sollten konkrete Forschungsfragen formuliert werden, die in der Marktforschungsstudie zu beantworten sind. Beispielhaft seien folgende Forschungsfragen genannt:

- Stehen hinter dem Absatzrückgang eines Unternehmens Marktanteilsverluste, und, falls dies der Fall ist, warum und an wen wurden Marktanteile verloren?
- Welche Anforderungen stellen die Kunden an ein neues (noch in der Entwicklung befindliches) Produkt?
- Wie zufrieden sind die Kunden mit der neu eingerichteten Service-Hotline des Unternehmens?
- Inwieweit unterscheiden sich Servicebedürfnisse der Kunden in verschiedenen Segmenten?

Eine wichtige Erfolgsdeterminante in dieser frühen Phase der Marktforschungsstudie ist die **Fokussierung auf ausgewählte Ziele**: Mit einer einzelnen Studie dürfen nicht zu viele unterschiedliche Ziele gleichzeitig verfolgt werden, da sonst die untersuchten Fragestellungen nicht ausreichend vertieft werden können. Dies liegt insbesondere daran, dass von den Befragten nur eine begrenzte Anzahl von Fragen akzeptiert wird. Daher kann es problematisch sein, die Kunden gleichzeitig über ihre Zufriedenheit mit den Leistungen des Unternehmens, über ihre Wahrnehmung der Werbeaktivitäten des Unternehmens sowie über ihr Kauf- und Produktnutzungsverhalten zu befragen.

Weiterhin sollten die **Entscheidungsträger** aus den betroffenen Funktionsbereichen in die Problemformulierung **eingebunden** werden. Damit die Analyseergebnisse der Marktforschungsstudie für die Probleme und Ziele der Entscheidungsträger relevant sein können, empfiehlt sich ein intensiver Dialog über die spezielle Entscheidungssituation, den Informationsbedarf und die resultierenden Forschungsfragen. Die Marktforscher sollten hierbei die Informationswünsche der Entscheidungsträger kritisch hinterfragen.

Eng verbunden mit den Zielsetzungen der Marktforschungsstudie ist die Frage, auf welche Menge von Objekten (zumeist Personen bzw. Organisationen) sich die Aussagen der Marktforschungsstudie beziehen sollen. Die Beantwortung dieser Frage wird als **Definition der Grundgesamtheit** bezeichnet. Es geht hierbei also darum, auf welche Objektmenge die Ergebnisse der Marktforschung prinzipiell anwendbar sein sollen. Aus der Grundgesamtheit ist später z. B. die Auswahl der befragten Objekte vorzunehmen.

Eine klare und eindeutige Definition der Grundgesamtheit ist von großer Bedeutung für die Qualität einer Marktforschungsuntersuchung. Beispielsweise können Aspekte der Repräsentativität von Stichproben (vgl. hierzu Abschn. 6.5) nur auf der Basis einer klaren und eindeutigen Definition der Grundgesamtheit bewertet werden. Gebräuchliche Definitionen der Grundgesamtheit in der Marktforschung sind bei der Befragung von Privatpersonen beispielsweise die Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren, Haushalte, Haushaltsführende oder Haushaltsvorstände. Daneben orientieren sich Definitionen der Grundgesamtheit an soziodemografischen Größen wie Einkommen und Beruf. Bei der Befragung von Unternehmen kann die Grundgesamtheit durch alle Unternehmen, Unternehmen bestimmter Branchen oder Unternehmen bestimmter Betriebsgrößen gebildet werden.

Die Festlegung des **Untersuchungsdesigns** stellt die nächste Phase des Marktforschungsprozesses dar. In dieser Phase wird der für das jeweilige Forschungsproblem am besten geeignete Studientyp festgelegt, wobei entschieden werden muss, ob eine deskriptive, explorative oder explikative Untersuchung durchgeführt werden soll.

► **Deskriptive Untersuchung** In einer deskriptiven Untersuchung werden die für die Untersuchungsthematik relevanten Tatbestände möglichst genau erfasst und beschrieben, wobei jedoch keine Zusammenhänge zwischen Variablen untersucht werden.

► **Explorative Untersuchung** Eine explorative Untersuchung dient dazu, die (meist noch relativ unerforschte) Untersuchungsthematik zunächst einmal genau zu verstehen und zu strukturieren. Zusammenhänge zwischen den betrachteten Variablen können untersucht werden, wobei sich der explorative Untersuchungscharakter darin manifestiert, dass vor Durchführung der Datenanalysen keine Hypothesen über derartige Zusammenhänge formuliert werden.

► **Explikative Untersuchung** Im Rahmen einer explikativen Untersuchung stehen Ursachen von beobachteten Phänomenen im Mittelpunkt. Dementsprechend geht es um Zusammenhänge zwischen Variablen, die hier aber auf Basis vorab formulierter Hypothesen betrachtet werden. Im Mittelpunkt einer explikativen Marktforschungsuntersuchung steht dann die Überprüfung der Ausgangshypothesen.

Die drei verschiedenen Untersuchungsdesigns sollen nochmals anhand eines Beispiels gegenübergestellt werden. So könnte ein Unternehmen, das die Loyalität seiner Kunden untersuchen möchte, generell die Frage stellen (und durch Marktforschung untersuchen), ob sich die Kundenloyalität in den letzten drei Jahren verändert hat. Dies würde einer deskriptiven Untersuchung entsprechen. Eine differenziertere Fragestellung würde auf Unterschiede bezüglich der Kundenloyalität zwischen Kunden verschiedener Segmente abzielen (exploratives Design). Eine explikativ angelegte Untersuchung der Kundenloyalität könnte z. B. von der Hypothese ausgehen, dass die Loyalität insbesondere bei

denjenigen Kunden rückläufig ist, die in letzter Zeit häufig Sonderpreisangebote eines bestimmten Wettbewerbers erhalten haben. Diese Hypothese wäre dann im Rahmen der Marktforschungsuntersuchung zu überprüfen.

6.3 Bestimmung des Durchführenden

Im Hinblick auf die Durchführung der Marktforschungsuntersuchung stehen dem Unternehmen zwei grundlegende Optionen zur Verfügung: Marktinformationen lassen sich entweder durch Eigenleistung des Unternehmens oder durch Fremdbezug gewinnen.

Für die **Eigenerbringung von Marktforschungsleistungen** sprechen insbesondere die folgenden Überlegungen (vgl. Berekoven et al. 2009):

- **Unternehmensspezifische Erfahrung:** Die unternehmensinternen Marktforscher sind oftmals mit dem zu lösenden Marktforschungsproblem besser vertraut. So verfügen sie im Vergleich zu externen Marktforschern häufig über bessere Kenntnisse des Unternehmens und seiner besonderen Situation sowie oftmals auch der besonderen Branchengegebenheiten.
- **Vertraulichkeit:** Externe Marktforscher werden zwar in der Regel durch Geheimhaltungsvereinbarungen zur Vertraulichkeit verpflichtet. Dennoch ist zu berücksichtigen, dass gerade Marktforschungsinstitute, die sich auf bestimmte Branchen spezialisiert haben, häufig für mehrere direkte Wettbewerber in dieser Branche tätig sind. Die Möglichkeit, dass Informationen oder zumindest allgemeine Erkenntnisse aus Marktforschungsuntersuchungen mehr oder weniger explizit doch zum Wettbewerb gelangen, ist also bei externer Durchführung nie vollständig auszuschließen.
- **Kontrolle des Marktforschungsprozesses:** Im Rahmen der unternehmensinternen Marktforschung hat das Unternehmen einen besseren Einblick in die Durchführung der Marktforschungsaktivitäten und kann diese auch besser kontrollieren.

Verfügt das Unternehmen nicht über eigene Marktforschungsressourcen, so sind externe Marktforschungsspezialisten heranzuziehen. Der Fremdbezug von Marktforschungsleistungen kann aber auch dann sinnvoll sein, wenn eine eigene Marktforschungsabteilung existiert. Hierbei können entweder vollständige Marktforschungsprojekte in Auftrag gegeben werden oder nur einzelne Prozessschritte wie die Fragebogenerstellung, die Datensammlung oder die Datenanalyse.

Für die **Vergabe von Marktforschungsaufträgen** an Marktforschungsinstitute oder entsprechend kompetente Unternehmensberatungen sprechen die folgenden Argumente (vgl. Aaker et al. 2012; Berekoven et al. 2009):

- **Methodenkenntnis und Erfahrung:** Spezialisierte Unternehmen haben in aller Regel mehr Methodenkenntnis und Erfahrung. Beispielsweise sei das Expertenwissen im Hinblick auf die Anwendung komplexer statistischer Datenanalyseverfahren (wie wir sie in Abschn. 7.2 darstellen) genannt.

- **Kostenvorteile:** Aufgrund der größeren Erfahrung mit ähnlichen Marktforschungsproblemen können externe Spezialisten oftmals effizienter vorgehen. Fallen bestimmte Marktforschungsaufgaben im Unternehmen nur in geringem Umfang oder relativ selten an, ist das Outsourcing trotz der Marge des beauftragten Marktforschungspartners in der Regel günstiger als die Durchführung mit eigenen Ressourcen. Darüber hinaus verfügen externe Marktforscher oftmals über eine leistungsfähige Infrastruktur, wie beispielsweise Call Center oder Panels (vgl. hierzu Abschn. 6.4.2.3), die im Unternehmen nicht verfügbar ist und auch nicht wirtschaftlich betrieben werden könnte.
- **Objektivität:** Bei unternehmensinterner Durchführung der Marktforschung kann gerade bei Marketingentscheidungen, die im Mittelpunkt politischer Auseinandersetzungen im Unternehmen stehen, Einfluss auf die Marktforscher ausgeübt werden mit dem Ziel, die Ergebnisse in eine bestimmte Richtung zu lenken. Auch können unternehmensinterne Marktforscher beispielsweise eigene Vorstellungen im Hinblick auf anstehende Marketingentscheidungen haben und diese mehr oder weniger bewusst bei der Konzeption und Durchführung der Marktforschungsuntersuchung berücksichtigen. Dies stellt eine Gefahr für die Objektivität von in Eigenregie durchgeführter Marktforschung dar.
- **Akzeptanz:** Ein weiteres Argument für die Durchführung von Marktforschungsuntersuchungen durch externe Partner ist die im Vergleich zur Durchführung in Eigenregie höhere unternehmensinterne Akzeptanz der Ergebnisse. Gerade renommierten Unternehmen, die Marktforschungsdienstleistungen anbieten, wird häufig ein höheres Maß an Glaubwürdigkeit attestiert als der eigenen Marktforschungsabteilung.
- **Kapazitätsrestriktionen:** Wenn unternehmensintern beispielsweise für eine umfangreiche Datenerhebung nicht ausreichend Mitarbeiter zur Verfügung stehen, so kann sich die Vergabe an externe Dienstleister empfehlen.

Generell kann im Hinblick auf Marktforschungsuntersuchungen also keine pauschale Empfehlung bezüglich der Fremdvergabe bzw. der Durchführung in Eigenregie gegeben werden. Im Zusammenhang mit der Entscheidung für eine regelmäßige eigenständige Durchführung von Marktforschungsprojekten sollten Unternehmen unseres Erachtens jedoch insbesondere prüfen, ob sie die hierfür notwendigen Kompetenzen aufbauen und die entsprechend kompetenten Mitarbeiter auf Dauer für Marktforschungsaufgaben einsetzen können.

Entscheidet man sich für die Auftragsvergabe an einen externen Spezialisten, stellt sich die Frage, wie dieser ausgewählt werden soll. Folgende Kriterien sollten hierbei eine Rolle spielen:

- Branchenkenntnis und Vertrautheit mit der vorliegenden Fragestellung,
- Leistungsspektrum und Methodenkompetenz in allen Phasen des Marktforschungsprozesses (vgl. Abb. 6.2),
- Qualität der Infrastruktur,

- Qualitätsmanagement im Marktforschungsprozess (z. B. prozessbegleitende Qualitätskontrolle) und
- Sicherstellung von Datensicherheit und Vertraulichkeit.

6.4 Festlegung der Datenerhebungsmethode

6.4.1 Überblick

Grundlage einer Marktforschungsstudie sind Daten. Um diese zu erhalten, können entweder so genannte Primärdaten im Rahmen einer Marktforschungsstudie neu erhoben werden oder aber bereits vorhandene Daten (Sekundärdaten) Verwendung finden.

► **Sekundärdaten** Werden nicht im Rahmen der jeweiligen Marktforschungsstudie selbst erhoben, sondern aus bereits vorhandenen Informationsquellen gewonnen.

Eine wichtige Fragestellung ist in diesem Zusammenhang, welche Informationsquellen verwendet werden sollen. Grundsätzlich stehen unternehmensinterne und unternehmensexterne Informationsquellen zur Verfügung. Da Sekundärdaten nicht eigens für die Marktforschungsstudie erhoben werden, können sie den speziellen Informationsanforderungen der Marktforschungsstudie nicht immer vollständig gerecht werden. Mit der Verwendung von Sekundärdaten für Marktforschungszwecke befasst sich Abschn. 6.4.3. Sind Sekundärdaten im Hinblick auf die Informationsbedürfnisse der Entscheidungsträger nicht ausreichend, so müssen **Primärdaten** erhoben werden.

► **Primärdaten** sind Daten, die im Rahmen der Marktforschungsstudie selbst erhoben wurden und speziell auf die individuellen Informationsbedürfnisse zugeschnitten sind.

Mit unterschiedlichen Verfahren der Erhebung von Primärdaten befasst sich Abschn. 6.4.2. Bei der Entscheidung zwischen Primär- oder Sekundärdaten ist grundsätzlich zwischen Aussagekraft und Kosten abzuwegen: Im Vergleich zu Sekundärdaten weisen Primärdaten in der Regel eine höhere Aussagekraft im Hinblick auf eine vorliegende Fragestellung auf. Die Gewinnung von Primärdaten verursacht jedoch zumeist höhere Kosten als die Verwendung von Sekundärdaten.

Ein weiterer Aspekt, der im Hinblick auf die Verwendung von Sekundärdaten problematisch sein kann, ist deren Aktualität. Für ihre Verwendung spricht jedoch wiederum die Tatsache, dass sie häufig zeitnäher als Primärdaten beschafft werden können. In der Marktforschungspraxis kommen häufig Primär- und Sekundärdaten einander ergänzend zur Anwendung. Insbesondere das Internet hat zu einer Zunahme der Bedeutung von Sekundärdaten geführt, da hier zeitnah und kostengünstig (häufig kostenlos) umfassende Informationen zu verschiedenen Themen verfügbar sind (vgl. Aaker et al. 2012).

In den folgenden beiden Abschnitten werden die Verfahren zur Erhebung der Datengrundlage für eine Marktforschungsstudie dargestellt (vgl. Abb. 6.4): In Abschn. 6.4.2 werden die gebräuchlichsten Verfahren zur Erhebung von Primärdaten erläutert. Im Anschluss werden dann Aspekte der Verwendung von Sekundärdaten aufgezeigt (vgl. Abschn. 6.4.3).

6.4.2 Erhebung von Primärdaten

Grundsätzlich lassen sich Methoden der Befragung und Methoden der Beobachtung sowie Mischformen von Befragung und Beobachtung unterscheiden (vgl. Abb. 6.4). In den folgenden drei Abschnitten werden diese Bereiche diskutiert.

6.4.2.1 Methoden der Befragung

Bei der Befragung lassen sich qualitativ und quantitativ orientierte Methoden unterscheiden (vgl. Abb. 6.4). Im Folgenden werden zunächst die **qualitativ orientierten Befragungsmethoden** dargestellt (vgl. zu den Methoden der qualitativen Marktforschung insbesondere Buber und Holzmüller 2009; Bryman und Bell 2018; Kepper 2008). Diese Methoden zielen primär auf die Generierung qualitativer Informationen und weniger auf die Generierung von quantifizierten Sachverhalten ab. Man unterscheidet das Tiefeninterview und das Gruppeninterview. Beide Befragungsmethoden

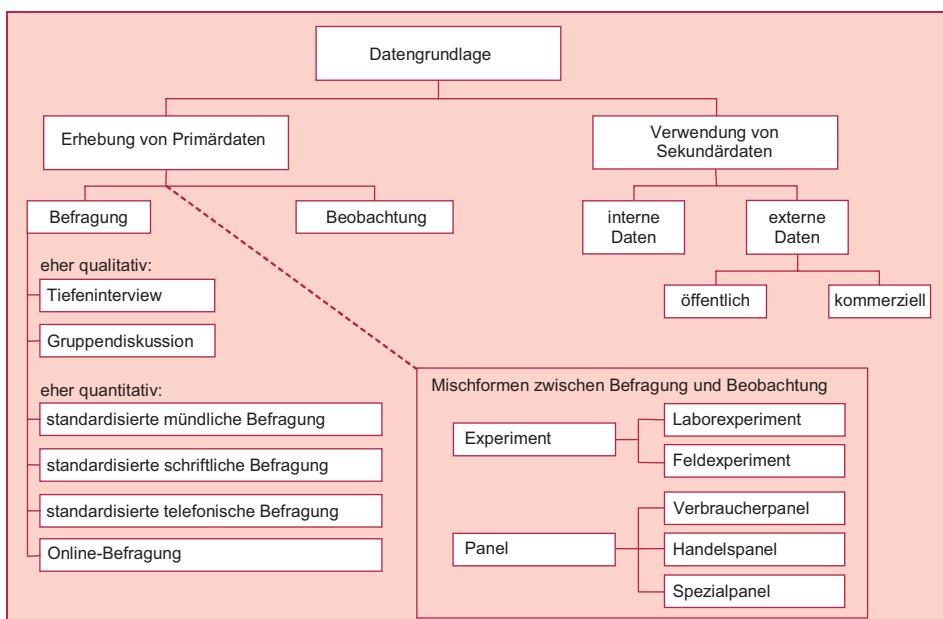


Abb. 6.4 Methoden zur Gewinnung der Datengrundlage einer Marktforschungsstudie im Überblick

sind im Vergleich zu den quantitativ orientierten Befragungsmethoden auf eine eher begrenzte Anzahl von Befragten ausgerichtet. Die Fragen und Antwortmöglichkeiten sind sehr flexibel gestaltet und können sich zwischen den verschiedenen Befragten deutlich voneinander unterscheiden. Typische Anwendungsfelder für qualitative Befragungsmethoden sind beispielsweise:

- die Gewinnung von neuen Produktideen,
- der Test von Prototypen neuer Produkte,
- das Ergründen von tiefer liegenden Kundenbedürfnissen,
- das frühzeitige Erkennen von Markttrends sowie
- die Image-Marktforschung.

Beim **Tiefeninterview** handelt es sich um ein relativ freies, qualitatives Interview in Form eines persönlichen Gesprächs (vgl. Aghamanoukjan et al. 2009). Ziel des Tiefeninterviews ist es, tiefere Einsichten in den Untersuchungsgegenstand zu gewinnen und insbesondere durch psychologisch geschickte Fragen die Denk-, Empfindungs- und Handlungsweisen des Befragten zu verstehen. Die Befragung beim Tiefeninterview erfolgt meist halbstrukturiert auf der Grundlage einer spezifischen Themenliste (Interviewleitfaden), wobei der Interviewer den Gesprächsablauf in gewissem Umfang lenkt. Diese relativ flexible Vorgehensweise empfiehlt sich, da sich ein tieferes Verständnis der Thematik und die damit verbundenen konkreten Fragestellungen erst im Verlauf der Befragung ergeben. Dem Tiefeninterview liegt die Idee zugrunde, die spontane Aussagewilligkeit der Befragten durch Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre zu erhöhen.

Eine Fragetechnik, die beim Tiefeninterview angewendet werden kann, ist das so genannte **Laddering** (vgl. Grunert und Grunert 1995; Reynolds und Gutman 1988). Hier werden Aussagen des Befragten in mehreren Schritten immer weiter hinterfragt, um Erkenntnisse über seine Einstellungen und Motive zu gewinnen. Diese Befragungstechnik soll anhand der Befragung eines Kunden einer Fluggesellschaft illustriert werden:

- Interviewer: „Warum ist ein breiter Sitz wichtig für Sie?“
Befragter: „Auf einem breiten Sitz sitze ich komfortabler.“
Interviewer: „Warum ist dies wichtig für Sie?“
Befragter: „Ich kann dann besser arbeiten.“
Interviewer: „Warum ist dies wichtig für Sie?“
Befragter: „Weil ich dann beruflich schneller vorankomme.“

Neben Laddering sind **projektive Techniken** eine weitere Befragungstechnik, die in Tiefeninterviews zur Anwendung kommt (vgl. hierzu ausführlich Gröppel-Klein und Königstorfer 2009). Anwendungsgebiete sind vor allem Situationen, in denen Befragte unter Umständen nicht bereit oder in der Lage sind, Gründe für ihr Verhalten und ihre Einstellungen zu erklären, bzw. selbst nicht wissen, was ein Kaufakt oder eine Produktnutzung ihnen bedeuten (vgl. Aaker et al. 2012).

Bei der Anwendung projektiver Techniken wird die Testperson mit einem mehrdeutigen Stimulus (z. B. ein Bild) konfrontiert und darum gebeten, diesen zu interpretieren und zu erklären. Die Leitidee ist, dass die Testperson unbewusst ihre eigene Meinung, Einstellungen, Motive und Charakterzüge in die vorgegebene Situation hineinprojiziert. Diese Befragungstechnik soll so Aufschluss über Merkmale geben, die in bewussten Entscheidungssituationen nicht zum Vorschein kämen. Beispiele für projektive Techniken sind Vervollständigungstests, Bildinterpretationen, Dritte-Person-Techniken, Rollenspiele, Fallstudien und Wortassoziationen (vgl. Aaker et al. 2012).

Weitere Befragungstechniken, die in Tiefeninterviews zum Einsatz kommen, sind die „Critical Incident“-Technik, die zur Bewertung der Servicequalität von Dienstleistungen eingesetzt wird (vgl. Abschn. 17.2.2.2), und „Hidden Issue“-Interviews, bei denen der Fokus auf persönlichen Sorgen und Wünschen der Befragten liegt (vgl. Kepper 1996).

In der Marktforschungspraxis hat das Tiefeninterview bei der Untersuchung schwer erfassbarer Konstrukte (z. B. Motive, Einstellungen) einige Bedeutung erlangt. Neben den aufgezeigten Vorzügen weist die Methode des Tiefeninterviews jedoch auch einige Probleme auf. Insbesondere sind Tiefeninterviews verschiedener Befragter inhaltlich schwierig zu vergleichen, da sich im Verlauf der Gespräche unterschiedliche Schwerpunkte ergeben können. Weiterhin können bei der schriftlichen Erfassung (Protokollierung) des Interviews Interviewereinflüsse entstehen. Eine Lösung hierfür sind parallele Tonband- oder Videoaufzeichnungen. Insgesamt ist die Auswertung und Interpretation der Daten relativ aufwändig, wobei oftmals recht große Interpretationsspielräume auftreten.

Während beim Tiefeninterview ein tieferes Verständnis individueller Verhaltensweisen, Meinungen und Einstellungen angestrebt wird, zielt man bei der **Gruppendiskussion** darauf ab, einen möglichst umfassenden Überblick über Meinungen und Ideen mehrerer Personen zu erhalten (vgl. Mayerhofer 2009). Hierzu wird unter Leitung eines qualifizierten Moderators ein Themenkatalog in einer Gruppe (**Fokusgruppe**) von etwa sechs bis zehn Mitgliedern diskutiert. Die Diskussion kann schriftlich durch einen Protokollanten oder per Audio- oder Videoaufzeichnung erfasst werden. Typischerweise läuft eine Fokusgruppendiskussion in fünf Phasen ab (vgl. Abb. 6.5 sowie Flick 2014).

Zentrale Erfolgsfaktoren bei der Gruppendiskussion in Form von Fokusgruppen sind die Auswahl der Probanden und die Qualität der Moderation. Bei der **Auswahl der Probanden** sollte beachtet werden, dass sowohl extreme Inhomogenität als auch extreme Homogenität der Gruppenmitglieder kontraproduktiv wirken. Zudem sollte der Fokus nicht auf der Repräsentativität der Teilnehmer liegen, da diese aufgrund der meist sehr geringen Anzahl an Befragten ohnehin kaum erreicht werden kann. Stattdessen sollte das Fokusgruppendesign auf bestimmte Segmente abstellen, die für den entsprechenden Marktforschungsgegenstand besonders interessant sind (vgl. Mayerhofer 2009; Morgan 2001).

Dem **Moderator** kommt die Aufgabe zu, die Diskussion zu strukturieren und in Gang zu halten (vgl. Mayerhofer 2009). Hierbei sind gruppendynamische Aspekte zu



Abb. 6.5 Phasen bei der Durchführung einer Fokusgruppe

beachten: Um einen möglichst breiten Überblick über die Meinungen in der Gruppe zu erhalten, sollte der Moderator sowohl passive Teilnehmer zu Äußerungen ermutigen als auch besonders aktive Teilnehmer bremsen. Die Gruppensituation führt im Idealfall dazu, dass sich die Teilnehmer wechselseitig zu detaillierten und spontanen Äußerungen anregen. Problematisch bei der Gruppendiskussion ist, dass einzelne Meinungsführer die Gruppenmeinung verzerrn können. Womöglich wagen einzelne Gruppenmitglieder es nicht, eine abweichende Meinung zu vertreten. Die Vermeidung solcher Effekte ist eine der zentralen Aufgaben des Moderators. Weiter sollte der Moderator versuchen, das Involvement der Teilnehmer z. B. durch das Einnehmen neuer Positionen anzuregen. In diesem Zusammenhang ist es aber wichtig, dass bei den Teilnehmern nicht der Eindruck entsteht, dass der Moderator die Absicht hat, in irgendeiner Form Wissen abzuprüfen, da dies leicht eine deutliche Zurückhaltung in der Gruppe auslösen kann.

Der Einsatz von Fokusgruppen ist nicht umstritten, insbesondere im Vergleich mit Tiefeninterviews (vgl. Rook 2003; Zaltman 2003). Problematisch ist, dass relativ wenig Zeit für die einzelnen Teilnehmer zur Ausführung ihrer Argumente bleibt: Oft stehen dafür insgesamt nur etwa zehn bis zwölf Minuten im Rahmen der gesamten Gruppendiskussion zur Verfügung. Kritisiert wird auch, dass eigentlich keine Möglichkeit besteht, in so kurzer Zeit eine wirklich vertraulose Atmosphäre zu schaffen.

Gruppendiskussionen lassen sich auch über das **Internet** Online durchführen (vgl. Hagenoff und Pfleiderer 1998, Theobald und Neundorfer 2010). Dabei loggen sich die Teilnehmer dieser Diskussion von ihrem PC aus ein und interagieren in einem Chat oder über Instant Messaging durch das Senden und Empfangen von Nachrichten (meist Text,

auch Bilder und Audiodateien). Die Teilnehmer können telefonisch oder per E-Mail rekrutiert werden. Es empfiehlt sich, einen Moderator und einen Beobachter einzusetzen, um möglichst viele Informationen aufnehmen zu können. Interessant ist die Möglichkeit, über gezielte Nachrichten des Moderators an einzelne Fokusgruppenteilnehmer diese beispielsweise zu etwas mehr Zurückhaltung aufzufordern, ohne dass diese Nachricht für die anderen Diskussionsteilnehmer sichtbar wird.

Vorteilhaft bei dieser Befragungsform ist, dass die Antworten aufgrund der höheren Beantwortungszeit durchdachter als bei herkömmlichen Fokusgruppen ausfallen können (vgl. Hagenoff und Pfleiderer 1998). Zum anderen werden jedoch auch spontane Äußerungen erleichtert, da alle Teilnehmer ihre Meinung unabhängig voneinander äußern können. So finden Reid und Reid (2005) heraus, dass in herkömmlichen Fokusgruppen zwar mehr Wortbeiträge erfolgen als in Online-Fokusgruppen, jedoch mit Online-Fokusgruppen mehr neue und originelle Ideen generiert werden können. Eine Ursache hierfür könnte sein, dass sich nicht-dominante Gruppenmitglieder Online häufiger zu Wort melden als Offline (Reid und Reid 2005). Weiterhin können räumlich weit entfernte Teilnehmer einfacher und kostengünstiger zusammengeführt werden. Die Auftraggeber der Marktforschungsstudie können mit vielen Mitarbeitern als Beobachter gleichzeitig teilnehmen und jederzeit „ein- oder aussteigen“. Schließlich ist sofort nach Abschluss der Gruppendiskussion ein Transkript verfügbar.

Problematisch ist bei dieser Form der Befragung jedoch, dass die Befragten zu kürzeren und oberflächlicheren Antworten als in der persönlichen Interaktion im Rahmen einer realen Gruppendiskussion tendieren können (vgl. Scholl et al. 1999). Zudem besteht die Gefahr des „Durcheinanderredens“, wenn alle Teilnehmer parallel Beiträge verfassen. Dies stellt besondere Anforderungen an den Moderator und begrenzt die Zahl der Teilnehmer an Online-Fokusgruppen auf rund sechs bis sieben. Darüber hinaus können die Antworten verzerrt ausfallen, wenn sich die Befragten bei der Beantwortung an ihrer „Cyber-Identität“ orientieren und nicht gemäß ihrer tatsächlichen Meinung antworten (vgl. Pincott und Branthwaite 2000). Ein letztes Defizit von Online-Fokusgruppen ist, dass Aspekte der nicht-verbalen Kommunikation kaum erhoben werden können. Jedoch stellen Mason und Davis (2007) ein Verfahren vor, das anhand einer quantitativen Analyse der Wortwahl der Teilnehmer erweiterte Einblicke in ihre Emotionen erlaubt.

Auch durch die **Anregung einer Diskussion in einer Newsgroup oder Diskussionsgruppe** können Marktinformationen gewonnen werden. In derartigen Newsgroups tauschen sich Internet-Teilnehmer zu den unterschiedlichsten Themen des täglichen Lebens aus. Häufig werden Fragen an Gleichgesinnte gestellt, Meinungen geäußert und Erfahrungen ausgetauscht. Es gibt Newsgroups zu einer unüberschaubaren Vielzahl von Themen, so z. B. Newsgroups für EDV-Nutzer, Autofahrer, Hobbyfotografen, Ernährungsbewusste, Handynutzer oder für Diabetiker. Da sich die Teilnehmer der Newsgroups auf Meinungsäußerungen zu einem bestimmten Thema fokussieren, könnte man Newsgroups auch als sich selbst dokumentierende Fokusgruppen bezeichnen (vgl. Drotos 2000). Zentrale Besonderheit ist, dass die Beiträge nacheinander erfolgen, d. h.

die Diskussion verläuft asynchron (vgl. Theobald und Neundorfer 2010). Im Gegensatz zu einer traditionellen Fokusgruppe haben sich die Teilnehmer selbst rekrutiert und können sich überall auf der Welt befinden. Der Marktforscher kann bestehende Beiträge analysieren oder auch selbst eine Frage an die Newsgroup senden. Die wichtigsten Vorteile dieser Methode sind Geschwindigkeit, Wirtschaftlichkeit und Internationalität. Nachteilig sind die fehlende Kontrolle der Rekrutierung der Teilnehmer, fehlende demografische Daten der Teilnehmer und die fehlende Möglichkeit, bei unklaren Äußerungen sofort (also in Echtzeit) nachzufragen oder aufgezeigte Aspekte zu vertiefen. Im Schutz der Anonymität der Newsgroups besteht weiterhin die Gefahr der Manipulation von Beiträgen.

Im Gegensatz zu den qualitativ orientierten Erhebungsmethoden sind bei **quantitativ orientierten Methoden** der Befragung die Fragen sowie die möglichen Antworten stärker standardisiert, d. h. für alle Befragten im Wesentlichen gleich. Ziel dieser Standardisierung ist es, die Antworten einer Vielzahl von Befragten unmittelbar vergleichen zu können. Die Daten, die von diesen Methoden generiert werden, sind also mehr oder weniger unmittelbar quantitativen Methoden der Datenanalyse (vgl. Kap. 7) zugänglich. In dieser Kategorie von Befragungsmethoden sind insbesondere

- die standardisierte mündliche Befragung,
- die standardisierte schriftliche Befragung,
- die standardisierte telefonische Befragung sowie
- die Online-Befragung

zu nennen (vgl. hierzu insbesondere auch Tab. 6.2).

Das **standardisierte mündliche Interview** wird auf Grundlage eines standardisierten Fragebogens durchgeführt, d. h. die Fragen sind in Form, Inhalt und Reihenfolge festgelegt. Folglich soll der Interviewer also nicht während des Interviews selbst neue Fragen formulieren oder die Reihenfolge ändern. Er darf die Fragen zum besseren Verständnis allenfalls wiederholen oder erläutern. Ziel dieser Standardisierung ist eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der einzelnen Interviewergebnisse und die dadurch mögliche Aggregation und Verknüpfung der Daten.

Nicht nur die Fragen, sondern auch die Antworten können standardisiert werden. Daher werden neben offenen Fragen auch geschlossene Fragen verwendet, die im Gegensatz zu offenen Fragen die möglichen Antwortkategorien im Fragebogen vorgeben (vgl. zu offenen und geschlossenen Fragen Abschn. 6.6.2). Hierbei können Antwortskalen verwendet werden (vgl. Abschn. 6.6.2).

Typische Orte für die Durchführung mündlicher Interviews sind die Wohnungen von Konsumenten (Door-to-Door Interviewing), Einkaufszentren und Fußgängerzonen (Mall Intercept Surveys) sowie die Unternehmen der befragten Manager (Executive Interviewing). Bei der Durchführung des Interviews wird verstärkt auf Computertechnologie zurückgegriffen (**Computer Assisted Personal Interview = CAPI**). So werden die Interviewer mit Notebooks zur direkten Erfassung der Antworten ihrer Interviewpartner

ausgerüstet. Hierdurch entfällt die fehleranfällige manuelle Dateneingabe und Verzweigungen der Fragen können automatisch realisiert werden.

Bei der **standardisierten schriftlichen Befragung** beantworten die Probanden der ausgewählten Stichprobe einen Fragebogen, den sie auf dem Postweg erhalten. Falls ein Adressat des Fragebogens diesen nicht an den Marktforscher zurücksendet, werden ihm meist ein Erinnerungsschreiben oder ein weiterer Fragebogen zugesendet. Im Hinblick auf die Formulierung der Fragen sollte auf die folgenden Punkte geachtet werden: Da keine Hilfestellungen durch einen Interviewer möglich sind, ist die Eindeutigkeit der Fragestellungen besonders wichtig. Um die Fragebögen später einfacher auswerten und die Ergebnisse besser vergleichen zu können, sollten überwiegend geschlossene Fragen verwendet werden. Typische Beispiele für die Anwendung der schriftlichen Befragung sind

- Fragebogenmailings zur Kundenbefragung,
- Fragebögen bei Produktbeipackzetteln und
- Fragebögen zur Beurteilung einer kürzlich erfahrenen Dienstleistung.

Beim **standardisierten Telefoninterview** werden die Befragten per Telefon kontaktiert und anhand eines Fragebogens befragt. Damit die Befragten das Interview nicht abbrechen, sollte das Telefoninterview idealerweise nicht länger als 20–30 min dauern (vgl. zur Thematik der Antwortbereitschaft bei Telefoninterviews auch Hormik et al. 1991). Allerdings sind bei hohem Interesse der Befragten an der Befragung auch deutlich längere Interviewzeiten möglich. Dies ist z. B. bei Firmenkunden der Fall, die sich aus der Befragung eine Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen ihres Geschäftspartners erhoffen. Die telefonische Befragung wird häufig im Rahmen einer **computer-gestützten Befragung** als CATI-Befragung durchgeführt (Computer Assisted Telephone Interviewing). Bei dieser Methode liest der Interviewer die Fragen vom Computerbildschirm ab und gibt die Antworten direkt in den Computer ein. Diese Vorgehensweise hat die Vorteile einer geringeren Fehleranfälligkeit bei der Dateneingabe, der automatischen Konsistenzprüfung der Antworten und der Möglichkeit von verzweigten Fragestellungen. Weiterhin ist aufgrund der Computer Telephone Integration (CTI) eine automatische telefonische Anwahl der Interviewpartner durch die Software möglich. Da die Befragten nur zu bestimmten Zeiten telefonisch zur Verfügung stehen, sind die Organisation der Telefontermine und die zeitliche Koordination der Telefoninterviewer besonders wichtig. Auch hierbei leistet CATI-Software wesentliche Unterstützung.

Problematisch bei der CATI-Befragung sind insbesondere die hohen Rüstkosten bei der Programmierung des Systems.

Online-Befragungen über das Internet werden meist als Email-Umfrage oder als WWW-Umfrage durchgeführt. Die Befragten beantworten in der Regel in einem Webbrowser einen interaktiven Online-Fragebogen und klicken entweder die jeweilige Antwortoption an oder geben ihre Antworten zu offenen Fragen in Textfelder ein. Die Antworten werden in einer Datenbank gespeichert und können in der Regel direkt in ein

statistisches Analyseprogramm wie z. B. IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) (vgl. zur Anwendung z. B. Field 2017) eingelesen werden.

Die **E-Mail-Umfrage** unterscheidet sich nicht wesentlich von der schriftlichen Befragung, wenn der Fragebogen oder ein Hyperlink zu einem Online-Fragebogen an eine vorher bestimmte E-Mail-Adressenliste versendet wird. So konnten mehrere empirische Studien nachweisen, dass die Teilnehmer von E-Mail-Umfragen und schriftlichen Befragungen in der Regel sowohl beim Antwortverhalten als auch bei den sozio-demografischen Daten keine substanzielles (oder nur sehr geringe) Unterschiede aufweisen (vgl. Bachmann et al. 1996; Mehta und Sivadas 1995; Tse 1998; Weijters et al. 2008). Lediglich die Art des Kontaktmediums (E-Mail versus Postweg) ist unterschiedlich.

Bei der **WWW-Umfrage** wird meist über einen Hyperlink auf der Web-Seite eines Unternehmens auf den Fragebogen verwiesen. Alternativ kann auf die Befragung in Foren und sozialen Netzwerken hingewiesen werden. Erwähnenswert sind Möglichkeiten der Individualisierung der Befragung im Rahmen von WWW-Umfragen. Beispielsweise kann die Selektion der Fragen auf der Basis eines bereits vorliegenden Nutzerprofils erfolgen. Grundsätzlich sind WWW-Befragungen jedoch mit signifikanten methodischen Problemen behaftet (vgl. Maurer und Jandura 2009 sowie z. B. Bradley 1999; Lander 1998; Stanton 1998; Treiblmaier 2011): So sind die Möglichkeiten, sich auf eine bestimmte Grundgesamtheit zu konzentrieren, begrenzt. Außerdem besteht die Gefahr unseriöser Antworten im Schutz der Anonymität des Internets.

Erwähnenswert ist schließlich, dass neben diesen Formen der Online-Befragung zunehmend die mobile Marktforschung über Smartphones oder Tablet-PCs an Bedeutung gewinnt. Insert 6.2 verdeutlicht diese Entwicklung in der Marktforschungspraxis.

Die aufgezeigten Befragungsmethoden weisen unterschiedliche Vor- und Nachteile auf (vgl. Tab. 6.2 für einen Vergleich der quantitativen Befragungsmethoden). Folglich sind sie je nach Untersuchungssituation unterschiedlich gut geeignet.

6.4.2.2 Beobachtung

Im Rahmen der Beobachtung werden wahrnehmbare Sachverhalte, Verhaltensweisen und Eigenschaften bestimmter Personen planmäßig erfasst (vgl. Kepper 2008). Dies kann zu einem speziellen Zeitpunkt geschehen oder aber über einen Zeitraum hinweg. Die Beobachtung dieser Sachverhalte erfolgt meist nicht durch die handelnden Personen selbst (Selbstbeobachtung), sondern durch unabhängige Dritte (Fremdbeobachtung) oder durch Geräte (instrumentelle Beobachtung, z. B. durch Videokameras).

Bei einer Beobachtung kann das Verhalten des Beobachteten im Gegensatz zur Befragung direkt erfasst werden, wenn es auftritt. Jedoch werden die hinter dem beobachteten Verhalten stehenden Motivationen der Beobachteten nicht erfasst. Diese Motivationen muss der Marktforscher nachträglich interpretieren.

Die Beobachtung weist eine Reihe von Vor- und Nachteilen auf. Vorteilhaft sind die folgenden Aspekte:

Mit der Einführung des iPad im Frühjahr 2010 ist es Apple wieder einmal gelungen, einer neuen Gerätetypologie einen Kickstart im Markt zu verschaffen. Wie schon drei Jahre zuvor mit dem Siegeszug des iPhone verändert sich mit den technischen Fähigkeiten der Geräte das Nutzungsverhalten der User rasant. [...] Die ubiquitäre Verfügbarkeit des Internets eröffnet Unternehmen und Medien neue Kontaktmöglichkeiten mit den Verbrauchern in Form von ortsbezogenen Diensten bzw. Medienangeboten. Und sie bedeutet für die Marktforschung die nächste Evolutionsstufe, nachdem eine gute Dekade zuvor das Internet bereits durchgreifende Veränderungen gebracht hat. [...]

So ist bei den Instituten die Relevanz von Mobile Tools deutlich nach oben gegangen. „Wir haben mobile Befragungen schon seit einigen Jahren im Einsatz, aber mit dem Durchbruch der Smartphones ergeben sich natürlich ganz neue Möglichkeiten“, konstatiert etwa [Matthias] Peterhans von TNS Infratest. Auch für Bernd Büchner, Geschäftsführer Millward Brown Deutschland in Frankfurt, geht der Trend eindeutig in Richtung Mobile. Zumal das auf Werbe-tracking spezialisierte Institut bereits 95 Prozent aller Daten Online erhebt. „Etwa 10 Prozent der Befragungen laufen derzeit in Deutschland über Mobile“, sagt Büchner, womit der deutsche Markt jedoch im Vergleich zu den USA,

Großbritannien, Niederlande, aber auch asiatischen Ländern im Hintertreffen sei. „In Deutschland ist man konservativer hinsichtlich neuer Methoden, nicht zuletzt weil Marktforschung hier eine lange und gute Tradition hat“, begründet Büchner diesen Nachholbedarf. Lorenz Gräf, CEO des Mafo-Software-Anbieters Globalpark in Hürth, sieht ebenfalls Länder wie Großbritannien beim Einsatz von Mobile Tools in Front. So experimentiere man schon mit Formen, bei denen Kunden beispielsweise per Smartphone Bilder vom Point of Sale oder etwa bei Sportevents vom Zieleinlauf schicken. Gräf schränkt jedoch ein, dass die Technik für Befragungen rund um Location based Services oder auf Basis von QR-Codes und Augmented Reality noch nicht ausgereift sei. Der große Vorteil von Smartphone-basierter Marktforschung sei indes der optimierte Workflow bei der Erfassung von Daten.

Auch Peterhans weiß die verbesserten Zugriffsoptionen auf personenbezogene Daten insbesondere beim Einsatz von Apps zu schätzen, da sie das Spektrum etwa für Zeit-, Event- und Geo-basierte Befragungen erweitern. Dennoch will er die Auswirkungen von Mobile Research auf die Gattung nicht überbewerten. „Mobile Tools bedeuten nicht die Lösung aller Mafo-Probleme“, sagt der TNS-Experte, es komme weiterhin auf die richtige Kontextinterpretationen an.

Insert 6.2 Aktuelle Entwicklungen im Rahmen der mobilen Marktforschung (vgl. Zimmer 2011, S. 16)

- In einigen Anwendungssituationen stellt die Beobachtung die **einzigste Möglichkeit** der Datenerhebung dar – so z. B. bei der Blickregistrierung im Rahmen der Werbeforschung (vgl. hierzu Abschn. 13.5 sowie Insert 6.3).
- Zum Teil ist die Beobachtung **kostengünstiger** als alternative Datenerhebungsmethoden (z. B. Verkehrszählung).

Tab. 6.2 Vor- und Nachteile unterschiedlicher quantitativer Befragungsmethoden

Methode	Vorteile	Nachteile
Standardisiertes mündliches Interview	<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeit zur Erklärung komplizierter Sachverhalte durch den Interviewer Möglichkeit von Rückfragen der Befragten bei Verständnisproblemen Möglichkeit zur Illustration der Fragen durch ergänzende Materialien wie Produktmuster oder Bilder Reduktion der Verweigerungsquote durch geschultes Verhalten des Interviewers gute Realisierbarkeit von Zweigungen im Fragebogen durch Interviewer 	<ul style="list-style-type: none"> Interviewer Bias durch soziale Interaktion zwischen Interviewer und Befragtem kann die Ergebnisse des Interviews verzerrn relativ hohe Kosten der Durchführung
Standardisierte schriftliche Befragung	<ul style="list-style-type: none"> relative Kostengünstigkeit kein Vorliegen eines Interviewer Bias Möglichkeit für die Befragten, in Ruhe über eine Antwort nachzudenken Erreichbarkeit großer Fallzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> relativ geringe Rücklaufquoten, insbesondere bei der Befragung von Privathaushalten daraus resultierende Gefahr der mangelnden Repräsentativität keine Möglichkeit für Verständnisfragen
Standardisiertes Telefoninterview	<ul style="list-style-type: none"> zeitliche Flexibilität: Durchführung zu unterschiedlichen Tages- und Wochenzeiten; Abbruchmöglichkeit mit Fortsetzung zu späterem Zeitpunkt Zeitersparnis aufgrund der schnellen Verfügbarkeit von Ergebnissen relative Kostengünstigkeit Möglichkeit für Rückfragen und zusätzliche Verdeutlichungen geringer Interviewer Bias 	<ul style="list-style-type: none"> geringe Auskunftsbereitschaft der Befragten in der relativ anonymen Befragungssituation keine Erfassung non-verbaler Reaktionen der Befragten Problematik der schwierigen telefonischen Erreichbarkeit bestimmter Befragungsgruppen (z. B. Manager)

(Fortsetzung)

Tab. 6.2 (Fortsetzung)

Methode	Vorteile	Nachteile
Online-Befragung	<ul style="list-style-type: none"> • relative Kostengünstigkeit • hohe Reichweite: Ansprache einer Vielzahl von Befragten möglich • schnelle Erzielbarkeit großer Fallzahlen • Möglichkeit zur ergänzenden audio-visuellen Illustration • Möglichkeit zur einfacheren Personalisierung und zur Abbildung komplexer Verzweigungen im Fragebogen 	<ul style="list-style-type: none"> • oftmals unzureichende Informationen über die Grundgesamtheit • Gefahr der Verzerrung durch Selbstselektion der Teilnehmer • Gefahr unseriöser Antworten aufgrund der Anonymität

- Bei der Beobachtung tritt **kein Interviewereffekt** auf (d. h. es ist keine Beeinflussung der Teilnehmer durch den Interviewer möglich wie z. B. im mündlichen Interview).

Daneben weist die Beobachtung jedoch auch einige Probleme auf:

- Wenn der Proband die Beobachtungssituation erkennt, kann er ein atypisches Verhalten aufweisen, das als **Beobachtungseffekt** bezeichnet wird.
- Wenn der Proband die Beobachtungssituation nicht erkennt, sind **ethische und rechtliche Fragen** von hoher Relevanz. So müssen die Privatsphäre der Probanden und deren Recht auf informationelle Selbstbestimmung gewahrt werden (vgl. Kepper 2008, S. 208).
- Die **Beobachtungssituation** ist **einmalig**, also nicht exakt wiederholbar.
- Auf der **Seite des Beobachters** können eine mangelnde Qualität seiner Beobachtungsbestrebungen sowie eine zu hohe Selektivität von Wahrnehmung und Erinnerung problematisch sein.

Beobachtungen finden in der Marktforschungspraxis in unterschiedlichen Themengebieten Anwendung. So ist z. B. im Einzelhandel die Beobachtung von Kunden im Geschäft (z. B. Bewegungswege, Verweildauern an bestimmten Orten) weit verbreitet (vgl. für ein Beispiel Insert 6.3). Auch im Rahmen der Werbewirkungsmessung (vgl. Abschn. 13.5) spielt die Beobachtung eine wichtige Rolle. Die Planung von Messeaktivitäten (z. B. Platzierung eines Messestandes) kann durch Beobachtungen des Bewegungsverhaltens von Messebesuchern auf dem Messegelände unterstützt werden. Erwähnenswert sind an dieser Stelle auch Möglichkeiten der Kundenbeobachtung im Internet. Beispielsweise können im Rahmen des E-Commerce der Vergleich verschiedener Produktalternativen durch einen Kunden (direkte Beobachtung des relevant

In Zusammenarbeit mit dem Karlsruher Drogeriemarktbetreiber dm hat der Darmstädter Haarpflegespezialist Wella an zwei deutschen Standorten das Verhalten von Shopperinnen und Shoppern am Haarfarben-Regal untersucht. Ziel der umfassenden Beobachtungen war es, den Konsumenten der Warengruppe „Haarfarben“ [...] besser kennen und verstehen zu lernen. In den dm-Filialen Offenbach und Neunkirchen wurden je fünf Tage lang mehr als 2.000 Kundinnen aller Altersgruppen am Regal mit Farb- und Tönungsprodukten per Video beobachtet und anschließend befragt. „Wir wollten mit dem Gemeinschaftsprojekt gesicherte Erkenntnisse über eine kundenorientierte Regalplatzierung und kaufunterstützende Point-of-Sale-Gestaltung sammeln“, berichtet Nadja Werner, Leitung Trade Marketing bei Wella. [...] Zentrale Frage[n]: [...] Wie viel Prozent der konkreten Kaufentscheidung für ein Produkt fallen am Regal, wie viel zu Hause? Wie viel Prozent der Interessenten kaufen kein Produkt und warum? Wie häufig sind Impuls-käufe? Wie muss das Regallayout gestaltet sein, um dem Kunden die Kaufentscheidung zu erleichtern? Welche Informationen könnten den Kauf unterstützen? Diese und weitere zentrale Fragen konnten durch die neue Methode der Videoaufzeichnungen direkt am POS und die sich anschließenden Befragungen beantwortet werden [...]. Erstes wichtiges Untersuchungsergebnis:

Bei Farben und Tönungen werden immerhin 70 Prozent der Entscheidungen für ein bestimmtes Produkt erst am Regal gefällt – anders als beispielsweise bei der Haarpflege. Dort stehe die Entscheidung zum größten Teil schon zu Hause fest. Weiterer Erkenntnisgewinn: Die Farbnuance ist für die Produktauswahl von entscheidender Bedeutung. Gewünscht werden laut Befragung besonders beratende Elemente, die zeigen, wie das Haar der Kundin nach der Anwendung aussieht. Dass es sich bei Haarfarben und Tönungen für eine Kundin um „High Involvement“-Produkte handelt, beweist für die Studienmacher die Tatsache, dass diese durchschnittlich immerhin rund zwei Minuten vor dem Regal verweilt – im Vergleich zu einer Minute bei Styling-Produkten. Außerdem informieren sie sich vor dem Kauf des Produktes häufig erst im Geschäft, wie es sonst nur bei größeren Produktanschaffungen üblich ist. Weitere Antworten: Die Kundinnen verlangen nach klarer Regalstrukturierung und schätzen „intensive Beratung“. dm habe deshalb in einem ersten Schritt bereits sein Regallayout für Colorationen „so deutlich gestaltet, dass die Kundin sofort erkennt, wo sie die gewünschte Colorationsstufe findet“. Auch wurde der „hohe Stellenwert der Mitarbeiter in Sachen Beratung“ erkannt. So unterstützt Wella durch qualifizierte Schulungen die dm-Mitarbeiterinnen in allen Fragen der Haarkosmetik. [...]

Insert 6.3 Beispiel für die Beobachtung des Kaufverhaltens von Kunden im Einzelhandel (vgl. Konrad 2002, S. 50)

set des Kunden) und die darauf folgende Kaufentscheidung für eine dieser Produktalternativen direkt erfasst werden.

Bei der Durchführung einer **Beobachtung** können die folgenden Aspekte vom Marktforscher gestaltet werden (vgl. Berekoven et al. 2009; Kepper 2008):

- Die **Transparenz der Untersuchungssituation**, das heißt das Ausmaß, zu dem dem Beobachteten bekannt ist, dass er beobachtet wird.
- Der **Grad der Teilnahme des Beobachters** bezieht sich auf die Rolle des Beobachters bei der Beobachtung. Bei teilnehmenden Beobachtungen nimmt der Beobachter aktiv am Ablauf des Geschehens teil. Bei nicht-teilnehmenden Beobachtungen konzentriert er sich auf die Wahrnehmung und Registrierung des Geschehenen aus der Distanz.
- Die **Strukturiertheit** der Beobachtung bezieht sich darauf, inwieweit Design und Inhalt der Beobachtung, die Beobachtungssituation selbst und die Art der Aufzeichnung vorstrukturiert (standardisiert) werden.
- Die **Wahrnehmungsform** des Beobachtungsgeschehens ist meist audiovisuell. Darüber hinaus können physische Aktivitäten der Beobachteten mit maschineller Unterstützung wahrgenommen werden (z. B. Hautwiderstandsmessung, vgl. Abschn. 13.5).
- Die **Registrierungsform** bezieht sich auf die Art und Weise, wie die Daten bei der Beobachtung festgehalten werden. Hier lässt sich eine persönliche Registrierung durch den Beobachter von einer apparativen Registrierung unterscheiden.
- Im Hinblick auf den **Beobachtungsort** lassen sich Feld- und Laborbeobachtungen unterscheiden. Während bei der Laborbeobachtung die interessierenden Faktoren isoliert und kontrolliert werden können, beobachtet man bei der Feldbeobachtung das Verhalten der Kunden in ihrem natürlichen, realen Umfeld.

Ein erstes Anwendungsgebiet der **Feldbeobachtung** stellt die **Kundenlaufstudie** in Einzelhandelsgeschäften dar. Ziel dieser Methode ist es, kundengruppenspezifische Wege und deren Ursachen zu ermitteln sowie die Ladeninnengestaltung einschließlich der Warenpräsentation zu optimieren. Über Kameras oder durch persönliche Beobachtung wird hierzu der konkrete Weg von Konsumenten durch das Geschäft erfasst. Die Verweilzeit der Konsumenten wird ermittelt, wobei Kaufvorgänge und andere Kundenaktivitäten ebenfalls beobachtet werden können.

Eine zweite Form der Feldbeobachtung stellt die **Beobachtung des Einkaufsverhaltens** von Konsumenten dar (vgl. für einen detaillierten Überblick Silberer und Büttner 2008). Ziel dieser Methode ist die Überprüfung von Marktchancen neu entwickelter Produkte im Umfeld von Konkurrenzprodukten im Regal. Zu diesem Zweck werden Kunden an einem bestimmten Regalabschnitt beobachtet. Von Interesse ist dabei, wie viele Kunden am Regal vorbeigehen, wie viele davon das Produkt beobachten und es schließlich kaufen oder zurücklegen. Weiterhin können Mimik und Gestik sowie spontane Äußerungen beobachtet werden.

Insbesondere im Rahmen des **Electronic Commerce** entstehen neue technische Möglichkeiten zur intensiven Beobachtung des Einkaufsverhaltens der Konsumenten. So existiert eine Analysesoftware, die es den Betreibern der Website ermöglicht, das Nutzungsverhalten („Click-Through-Verhalten“) und das Kaufverhalten ihrer Kunden zu erfassen und zu analysieren. Neben der Zahl der Besucher (Page Impressions) und

der Käufe lässt sich somit auch der Kaufentscheidungsprozess auswerten, indem z. B. untersucht wird, welche Produkte miteinander verglichen wurden. Insert 6.4 veranschaulicht die Möglichkeiten der elektronischen Konsumentenbeobachtung in der Marktforschungspraxis (vgl. auch Abschn. 22.2).

Eine besondere Anwendung der Kaufverhaltensbeobachtung im Internet ist das **Collaborative Filtering** (vgl. Ansari et al. 2000). Hier werden die Besucher einer Website bereits identifizierten Segmenten von Kunden zugeteilt, deren Mitglieder ein ähnliches Verhalten oder ähnliche Präferenzen und Einstellungen

[...] Der amerikanische Discounter Target weiß, wenn seine Kundinnen schwanger sind. Auch ohne dass sie es verraten. Ihre Einkäufe offenbaren in Verbindung mit einer Kundenkarte ausreichend intime Details. Eine Frau gibt auf einmal Geld für Kalzium, Magnesium und Zink aus? Oder sie verzichtet plötzlich auf parfümierte Seife und Bodylotion, legt dafür aber Händedesinfektionsmittel in den Einkaufswagen? Mit Hilfe seiner ausgeklügelten Verhaltensforschung kann sich die Supermarkt-Kette dann ausrechnen, dass die Kundin wahrscheinlich bald ein Kind bekommt – und ihr passende Gutscheine schicken. [...] „Big Data ist das neue Buzzword“, sagt der Marketing-Experte Stephan Horvath von der Agentur Draftfcb. Auch wenn der Hype darum vielleicht übertrieben ist: Die Auswertung und Verknüpfung großer Datenmengen könnte ein Wettbewerbsvorteil sein, betont der Agenturdirektor, der für den Bereich „Customer Intelligence“ verantwortlich ist. [...] Zwei Entwicklungen helfen [...] dabei. Erstens wächst die Informationsmenge rasant: „Unser Alltag wird digitalisiert, wie es nie zuvor der Fall war. Alles, was wir tun, wird in Daten gespiegelt“, sagt Jeanette Hofmann vom Wissenschafts-

zentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). [...] Zweitens wird die Technologie immer leistungsfähiger. Die IT-Branche entwickelt mächtige Werkzeuge, die aus dem Datenberg wertvolle Erkenntnisse zutage fördern sollen, indem sie nach Zusammenhängen suchen. [...] Firmen, die immer schon mit großen Datenmengen gearbeitet hätten, seien im Vorteil – neben Banken und Telekommunikationsanbietern etwa auch der Handel. Dabei mischen sie Informationen aus verschiedensten Quellen, „am besten eine Kombination aus klassischer Kundendatenbank, mobile und social“, erklärt Horvath – also auch Ortsangaben und Informationen aus sozialen Netzwerken. „Bewegungsdaten sind ungeheuer relevant“, betont er. „Man weiß, ob die Kunden Fitness-Center oder Flughäfen besuchen, das sind sehr wertvolle Informationen.“ [...] Was Marketing-Abteilungen elektrisiert, lässt viele Verbraucher erschaudern. Der Discounter Target stellte beispielsweise fest, dass einige Frauen die unerwartete Werbung für Babyprodukte befremdlich fanden. Also stellte er neben die Anzeigen für Windeln auch Rasenmäher und Weingläser, damit die Auswahl zufällig wirkte. [...]

aufweisen. Die Zuweisung zu einem bestimmten Segment kann auf Basis des „Click-Through-Verhaltens“, des bisherigen Kaufverhaltens (Entscheidungen für bestimmte Produkte im Zeitablauf) oder aufgrund geäußerter Präferenzen und Einstellungen erfolgen. Aufgrund ihrer Zuordnung zu Segmenten werden den Besuchern der Website dann bestimmte Produkte oder Dienstleistungen empfohlen, die von den Mitgliedern des gleichen Segments bevorzugt wurden. Bei dieser Methode erhalten die Kunden also Produktempfehlungen, die ihren Präferenzen entsprechen, und können dadurch Suchkosten einsparen. Im Gegenzug hierfür legen sie ihre Präferenzen offen. Die Methode wird beispielsweise von Online-Buchläden angewendet, die Kunden aufgrund ihres bisherigen Kaufverhaltens z. B. Bücher empfehlen. Ein wesentlicher Vorteil des Collaborative Filtering ist die Möglichkeit, Marktforschung und Umsetzung der Marktforschungsergebnisse zu automatisieren, indem beispielsweise automatisch Kundensegmente identifiziert werden, neue Kunden diesen Segmenten zugeordnet werden und segmentspezifische Marketingaktivitäten automatisch eingeleitet werden können. Besonders attraktiv ist auch die hohe Akzeptanz der Methode und die damit verbundene Auskunftsbereitschaft bei den Nutzern, die durch Teilnahme einen echten Mehrwert erhalten. Von Nachteil sind die relativ hohen Kosten der Programmierung bzw. des Kaufs der benötigten Software, sodass sich der Einsatz dieser Methode erst bei einer hohen Zahl von Nutzern lohnt. Ein weiteres Defizit des Verfahrens ist, dass Besuchern bei den ersten Besuchen auf einer Internetseite keine Empfehlungen gemacht werden können, da entsprechende Informationen fehlen (vgl. Bruyn et al. 2008). Zudem sind in der Regel nur zu einem Bruchteil der angebotenen Produkte Präferenzinformationen für einen Konsumenten verfügbar (vgl. Ying et al. 2006), sodass häufig regelrecht unpassende Empfehlungen abgegeben werden. Letztlich kann auch mangelnde Akzeptanz bei Kunden, resultierend aus dem Wunsch die Privatsphäre zu schützen, die Wirksamkeit der Methode abschwächen (vgl. Schumann et al. 2014).

Neben diesen eher quantitativen Formen der Beobachtung haben sich auch qualitative Formen der Beobachtung im Internet etabliert. Hierbei hat die so genannte **Netnographie** Popularität erlangt (vgl. hierzu Beckmann und Langer 2009). Hierbei beobachten Forscher primär qualitativ und mit Methoden der Ethnographie die Kommunikation von Mitgliedern von Virtual Communities oder von Bloggern, z. B. im Hinblick auf die Bewertung von Marken oder von Produkten. Beispielsweise untersuchen Kozinets et al. (2010), wie Blogger über die Einführung eines neuen Mobiltelefons berichten, das sie vorher vom Unternehmen zur Verfügung gestellt bekommen haben. Ein weiteres Beispiel für die Anwendung der Netnographie in der Marktforschungspraxis wird in Insert 6.5 vorgestellt.

Neben Kunden lassen sich auch Mitarbeiter des eigenen Unternehmens in kundennahen Bereichen beobachten. Dies spielt insbesondere im Dienstleistungsmarketing zur Messung der Dienstleistungsqualität eine wichtige Rolle. Ein Beispiel hierfür ist die **Silent Shopper-Analyse** (auch als Mystery Shopper-Analyse bezeichnet, vgl. Finn 2001; Finn und Kayande 1999 sowie Insert 6.6). Ziel dieses Verfahrens ist die Ermittlung von Schwachpunkten im Auftritt gegenüber Kunden. Dazu wird das Verhalten von

Der Duft- und Aromenhersteller Symrise – ein klassisches B2B-Unternehmen – bedient Parfüm-, Kosmetik- und Nahrmittelhersteller mit Duft- und Aromastoffen für Produkte des täglichen Lebens – von Pudding bis Haushaltsreiniger. Der Prozess bis zur Marktreife eines Produktes dauert in der Konsumgüterindustrie drei manchmal auch fünf Jahre. Mit der Erforschung der Konsumenteneinstellung beginnt Symrise mindestens zwei Jahre früher, um innovative Geschmacksideen und Duftkonzepte zu erfinden und auch umsetzen zu können. Das hat zur Konsequenz, dass der Aromenhersteller Innovationsforschung als strategischen Prozess begreift und sämtliche Methoden überprüft.

Als besonders effektives Instrument nennt Dr. Anne Grünhagen, Marketing Direktorin bei Symrise, den noch jungen qualitativen Marktforschungsansatz Netnography, bei dem die Dialoge in Online-Communities beobachtet, analysiert und ausgewertet werden: „Dieser Ansatz bietet eine zeitgemäße Herangehensweise, um in systematischer Weise den

bisher vernachlässigten Wissensschatz in Social Media Quellen zu bergen.“ [...] „Wir haben eine Netnography zum Thema Zitrus durchgeführt und erforscht, was die User mit Getränken, die nach Zitrone oder Orange schmecken, assoziieren, welche Erwartungen und Bedürfnisse sie etwa beim Geschmack äußern“, erläutert Cornelia Lichter, Marketing Direktorin der Business Unit Beverages bei Symrise. Die Meinungen und Dialoge in den Foren waren derart ausschlussreich, dass Symrise die Wünsche der Konsumenten eindeutig definieren konnte. Unter anderem favorisieren die Konsumenten Produkte, die nur natürliche Zutaten enthalten und übertragen gelernte Produkt-Effekte aus dem Wellness- und Health-Segment auf Getränke. [...] Symrise hat daraufhin das neue Limonaden-Konzept „I love home made“ verfasst, das verschiedene Anforderungen an neue Getränkeprodukte definierte, etwa natürliche Zutaten, hoher Fruchteanteil, keine künstlichen Aromen – und wie „selbst gemacht“ schmeckt.

Insert 6.5 Einsatz der Netnographie in der Marktforschung (vgl. Fösken 2010, S. 32)

Mitarbeitern im Servicebereich gegenüber Kunden beobachtet, um so die Notwendigkeit von Schulungsmaßnahmen zur Steigerung des kundenorientierten Verhaltens abzuleiten. Die Mystery Shopper geben sich meist als Kunden aus und machen ihre Rolle als Beobachter gegenüber den beobachteten Mitarbeitern nicht deutlich. Diese Form der Beobachtung kann durch Mitarbeiter des Unternehmens oder im Auftrag des Unternehmens durch Dritte (z. B. Mitarbeiter von Marktforschungsunternehmen) durchgeführt werden.

Im Rahmen der **Laborbeobachtung** ist insbesondere die Beobachtung körperlicher Reaktionen zu erwähnen. Hierbei können Reaktionen der Haut, der Gesichtszüge, der Augen oder auch der Herzfrequenz gemessen werden. Wesentliches Anwendungsfeld derartiger Verfahren ist die Werbewirkungsmessung (vgl. hierzu Abschn. 13.5). Zunehmend wird auch auf neurowissenschaftliche Methoden zurückgegriffen, d. h. beispielsweise werden Gehirnaktivitäten erfasst, während Probanden Werbeanzeigen

Getarnt als ganz normaler Kunde ruft der Mystery-Agent in einem Call Center an: Wie lange ist sein Anruf in der Warteschleife? Wie kompetent und freundlich wird ihm weitergeholfen? Im Auftrag eines Unternehmens fingieren in Deutschland immer mehr geschulte Tester Mystery-Anrufe, schicken Mystery-Mails oder fäkeln Mystery-Käufe. Anschließend bewerten sie Aspekte wie Reaktionsgeschwindigkeit, fachliche Kompetenz und Umgang mit Beschwerden. Mit ihrem Undercover-Einsatz kann ein Unternehmen feststellen, bei welchen Prozessabschnitten Fehler gemacht werden, und nutzt die meist über einen längeren Zeitraum durchgeführten

Erhebungen zum Langzeitvergleich. [...] Für den Automobilhersteller Mini begutachtet CC&C derzeit die Kundenbindungsmaßnahme „Mini Excitement Card“. Mit der Kreditkarte können Besitzer des Fahrzeugs Zusatzservices, wie etwa den vereinfachten Eintritt zu Szenclubs, nutzen. Zehn Agenten testeten das komplette Prozedere. Angefangen bei der Antragsstellung [...] bis zur Prüfung der Personendaten und der Verweildauer der Anfragen an den einzelnen Posten wurden sämtliche Abläufe analysiert und verbessert. So konnte die Bearbeitungszeit eines Antrags schließlich signifikant verringert werden.

Insert 6.6 Beispiel für den Einsatz von Mystery Shoppern (vgl. Elfers 2005, S. 28 ff.)

betrachten. Insert 6.7 stellt die zentralen Verfahren zur Beobachtung körperlicher Reaktionen dar.

6.4.2.3 Experiment und Panel

Mischformen zwischen Befragung und Beobachtung stellen das Experiment und das Panel dar. Beide haben in der Marktforschungspraxis große Bedeutung.

Das Ziel eines **Experiments** ist das Erkennen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen (vgl. Koschate 2008). Hierzu wird zunächst ein Faktor (als eine mögliche Ursache) verändert. Daraufhin wird der Einfluss dieser Veränderung auf abhängige Größen (Wirkung) gemessen. Je nach Problemstellung können die Messungen durch Befragungs- oder Beobachtungstechniken vorgenommen werden. Meist wird in Experimenten eine Kombination von Befragungs- und Beobachtungstechniken angewendet.

Es können zwei Arten von Experimenten unterschieden werden: das Labor- und das Feldexperiment. Das **Laborexperiment** findet unter künstlichen Bedingungen statt, d. h. die Realität wird in der Versuchsanlage vereinfacht abgebildet. Zudem wissen die Versuchspersonen, dass mit ihnen ein Experiment vorgenommen wird. Eine wichtige Anwendung des Laborexperiments sind Testmarktsimulationsmodelle, wie beispielsweise ASSESSOR (vgl. Abschn. 11.2.4.3.2).

Das Laborexperiment bietet neben Kosten- und Zeitvorteilen gegenüber dem Feldexperiment eine bessere Möglichkeit zur Kontrolle von Störgrößen (vgl. Koschate 2008). Diese Kontrolle ermöglicht es dem Marktforscher, mit dem gleichen Experiment bei ähnlichen Teilnehmern übereinstimmende Ergebnisse zu erzielen. Beispielsweise wird

Verfahren mit direktem Bezug zum Gehirn	Andere psychophysiologische Verfahren
<p>■ Elektroenzephalografie (EEG): Sie zeichnet durch Elektroden auf der Kopfhaut Veränderungen in der bioelektrischen Aktivität an der Oberfläche des Gehirns auf. Kosten: 10.000 € Anschaffung, 100-200 € / Stunde.</p> <p>■ Funktionelles Magnetresonanz-Imaging (fMRI): Dabei werden mittels Kernspintomografen Veränderungen der magnetischen Eigenschaften des Blutflusses im Gehirn registriert und sichtbar gemacht. Kosten: 2 Mio. € Anschaffung, 200-500 € / Stunde.</p> <p>■ Magnetenzephalografie (MEG): Sie erfasst Veränderungen im magnetischen Feld, hervorgerufen durch neuronale Aktivitätsunterschiede. Kosten: 1,5 Mio. € Anschaffung, 200-400 € / Stunde.</p> <p>■ Positronen-Emissions-Tomografie (PET): Ein invasives Verfahren. PET misst den Zerfall von injizierten oder inhalierten radioaktiven Isotopen (wie modifizierter Glukose) und lässt Rückschlüsse auf den Energieverbrauch im Gehirn und somit auf Aktivierungsveränderungen zu. Kosten: 1,5 Mio. € Anschaffung, 200-500 € / Stunde.</p> <p>■ Transkranielle Magnet-Stimulation (TMS): Sie nimmt direkt Einfluss auf das Gehirn. Ein magnetisches Feld direkt am Schädel ruft elektrische Strömungen in den darunterliegenden Neuronen hervor, was Aktivierungsveränderungen innerhalb des Schädels verursacht. Kosten: 120.000 € Anschaffung, 25 € / Stunde.</p>	<p>■ Eye-Tracking: Dies zeichnet die Augenbewegung der Probanden auf und dokumentiert die Reihenfolge oder Dauer einer Betrachtung sowie die Pupillenausweitung. Kosten: 20.000 € Anschaffung, 100 € / Stunde.</p> <p>■ Facial Electromyography (EMG): Die EMG nimmt über Sensoren Veränderungen in der elektrischen Aktivität der Gesichtsmuskulatur wahr, die unterschiedlich auf positive und negative Emotionen reagiert. Kosten: 20.000 € Anschaffung, 40 € / Stunde.</p> <p>■ Hautwiderstandsmessung (SCR): Sie registriert Veränderungen in der Hautleitfähigkeit, die sich erhöht, sobald der Proband aufgereggt ist und schwitzt. Kosten: 20.000 € Anschaffung, 25 € / Stunde.</p> <p>■ Elektrokardiogramm (EKG): Das EKG misst auf der Haut elektrisch die Herzfrequenz, die auch von Spannung, Stress und Aufregung abhängig ist. Kosten: 5.000 € Anschaffung, 50 € / Stunde.</p>

Insert 6.7 Zentrale Verfahren inkl. der in etwa anfallenden Kosten zur Beobachtung körperlicher Reaktionen (vgl. Rampl et al. 2011, S. 33)

ein TV-Werbespot, der unter Laborbedingungen gesehen wird, bei sich gleichenden Testpersonen meist eine ähnliche Reaktion hervorrufen. Einflüsse, die die Aufmerksamkeit und Reaktion der Testpersonen stören könnten, werden bewusst ausgeschaltet. So könnten beispielsweise Einflüsse wie ablenkender Verkehrslärm, Unterbrechung durch Telefonanrufe oder der Gang zum Kühlschrank die Reaktion des Fernsehpublikums auf den TV-Spot beeinflussen.

Das **Feldexperiment** wird in einer natürlichen Umgebung durchgeführt, d. h. im „normalen“ Umfeld der Versuchspersonen. Die Versuchspersonen wissen in der Regel nicht, dass sie an einem Experiment beteiligt sind. Daher sind sie auch nicht entsprechend befangen wie möglicherweise beim Laborexperiment. Die Ergebnisse des Feldexperiments können daher für die Grundgesamtheit aussagefähiger sein als die Ergebnisse des Laborexperiments. Problematisch ist beim Feldexperiment, dass in vielen Fällen die Kooperation von unternehmensexternen Stellen erforderlich ist. Beispielsweise müssen Handelsunternehmen zustimmen, wenn ein Feldexperiment zum Testen eines Neuproduktes durchgeführt werden soll und dieses Neuprodukt hierfür im Regal des Handelsunternehmens platziert werden muss.

Die Vor- und Nachteile von Labor- bzw. Feldexperiment sind in Tab. 6.3 gegenübergestellt. Von zentraler Bedeutung sind hier die Begriffe der internen bzw. externen Validität (vgl. hierzu auch Abschn. 6.1.3). Ein hohes Maß an interner Validität ist dann gegeben, wenn man davon ausgehen kann, dass im Rahmen des Experiments die zu untersuchenden Sachverhalte im Wesentlichen frei von Störgrößen gemessen werden konnten. Hier hat offensichtlich das Laborexperiment Vorteile gegenüber dem Feldexperiment. Externe Validität bezieht sich auf die Frage, inwieweit die Ergebnisse eines Experiments auf Objekte generalisiert werden können, die nicht am Experiment teilgenommen haben (z. B. Generalisierbarkeit auf die Grundgesamtheit). Diese Anforderung ist beim Feldexperiment in der Regel besser erfüllt als beim Laborexperiment.

In der Marketingpraxis müssen sich Unternehmen meist aufgrund beschränkter Ressourcen für eine der beiden Experimentformen entscheiden. Jedoch kann es auch vorkommen, dass zunächst ein Laborexperiment und in einem zweiten Schritt ein Feldexperiment durchgeführt wird.

Sowohl beim Labor- als auch beim Feldexperiment können verfälschende Effekte vorliegen, die als Störgrößen bezeichnet werden. Unter anderem können die folgenden Störgrößen auftreten (vgl. Cook und Campbell 1979, S. 51 ff. für eine detaillierte Erläuterung und weitere mögliche Störgrößen):

- „History“-Effekte: Exogene Ereignisse üben einen Einfluss auf die abhängige Variable des Experiments aus. Als Beispiel sei das folgende fiktive Szenario geschildert: Ein Süßwarenhersteller testet im Rahmen eines Feldexperiments eine neue Schokoladensorte. Mitten in der Testphase wird bekannt, dass eine ähnliche Schokoladen-sorte eines Wettbewerbers aufgrund eines Herstellungsproblems in Einzelfällen zu Lebensmittelvergiftungen geführt hat. Die Abverkaufszahlen für die neue Schokoladensorte in den Testmärkten sind in der Folge kaum noch als Indikator für die Marktakzeptanz des Produktes geeignet, da Veränderungen auch eine Reaktion auf diese Nachricht sein können.

Tab. 6.3 Vergleich von Labor- und Felddesign

Laborexperiment	Felddesign
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> gute Wiederholungsmöglichkeit des Experiments gute Kontrolle der unabhängigen Variablen und anderer Einflussfaktoren Zeit- und Kostenvorteile gute Geheimhaltung vor Wettbewerbern (z. B. beim Test von Neuproduktentwicklungen) hohe interne Validität/Validität 	<ul style="list-style-type: none"> geringe Realitätsnähe aufgrund der künstlichen Situation relativ geringe Generalisierbarkeit (externe Validität) der Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> hohe Realitätsnähe aufgrund der natürlichen Situation hohe Generalisierbarkeit (externe Validität) der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> schlechte Wiederholungsmöglichkeit des Experiments schlechte Kontrolle der unabhängigen Variablen und anderer Einflussfaktoren Zeit- und Kostennachteile geringe interne Validität schlechte Geheimhaltung vor Wettbewerbern

- „**Testing**“-Effekte: Die wiederholte Nutzung eines Messinstrumentes beeinflusst das Ergebnis der Messung. Dieser Zusammenhang ist z. B. besonders relevant bei Experimenten, in denen in irgendeiner Form die Leistung der Teilnehmer gemessen wird. Zum einen können sich die Teilnehmer des Experiments bei der zweiten Messung einfach daran erinnern, welche ihrer Antworten bei der ersten Messung falsch waren und so ihre gemessene Leistung steigern. Zum anderen kann die Leistungsmessung auch dazu führen, dass den Teilnehmern bewusst wird, welche Aspekte einer Leistung bei der Messung besondere Berücksichtigung finden, sodass sie sich im Folgenden unabhängig vom Experiment um eine Verbesserung der Leistung bemühen.
- „**Instrumentation**“-Effekte: Verzerrte Messungen resultieren aus einer veränderten Justierung des Messinstrumentes. Solche Effekte sind oft im Zusammenhang mit Experimenten zu beobachten, bei denen zentrale Variablen durch unabhängige Beobachter gemessen werden. Im Verlauf der Experimente gewinnen die Beobachter oft an Erfahrung bezüglich der betrachteten Phänomene, was in der Folge unbewusst (oder bewusst) ihre Messungen beeinflussen kann.
- „**Selection**“-Effekte: Es liegen Fehler in der Testgruppenzusammenstellung vor. Bei Experimenten können Verzerrungen entstehen, wenn die Teilnehmergruppe nicht zufällig zusammengestellt wurde. So kann z. B. ein Problem entstehen, wenn ein neuer Film einer bekannten Filmreihe vor einem Publikum getestet wird, das ausschließlich aus Fans dieser Filmreihe besteht.

Die Kontrolle dieser und weiterer Störgrößen ist wichtig, um den isolierten Einfluss (Wirkung) des im Rahmen des Experiments veränderten Faktors (Ursache) zu erkennen. Diese Kontrolle kann durch die Versuchsanordnung erreicht werden, was durch die folgende Darstellung möglicher Versuchsanordnungen von Experimenten verdeutlicht wird. Die folgenden fünf Anordnungen werden diskutiert, mit denen die Störgrößen unterschiedlich gut kontrolliert werden können (vgl. für einen Überblick über weitere Designs Koschate 2008):

- die One-Shot Case Study,
- das One-Group Pretest-Posttest Design,
- die Static Group Comparison,
- das Pretest-Posttest Control Group Design und
- das Solomon Viergruppen-Design.

Zur Darstellung dieser Versuchsanordnungen ist die folgende Notation üblich: Ein **X** benutzt man, um die Manipulation der unabhängigen Variablen darzustellen. **O** (für „Observation“) bezeichnet die Beobachtung oder Messung der abhängigen Variablen. **R** weist auf die Zuweisung der Untersuchungseinheiten zu Experimentalgruppen nach dem Zufallsprinzip hin (Randomisierung). Alle X, O und R, die in einer Reihe stehen, beziehen sich auf die gleiche Personengruppe. Die Richtung von links nach rechts gibt

die zeitliche Reihenfolge an. Untereinander angeordnete Werte bedeuten Gleichzeitigkeit.

Die **One-Shot Case Study** weist die folgende Notation auf:

X O

Eine Gruppe von Testeinheiten wird also der Manipulation X ausgesetzt. Im Anschluss wird die abhängige Variable gemessen. Eine derartige Versuchsanordnung ist problematisch: Zum einen hängt die Ausprägung dieser Variablen nicht nur von der Manipulation X der unabhängigen Variablen ab, sondern von einer Vielzahl weiterer möglicher Einflussfaktoren. Zum anderen fehlt die Messung der abhängigen Variablen vor der Manipulation der unabhängigen Variablen. Mit dieser Versuchsanordnung lassen sich die zuvor aufgezeigten Störgrößen demnach nicht kontrollieren.

Zur Veranschaulichung der One-Shot Case Study kann das folgende Beispiel dienen: Eine große, überregionale Bank hat ein neues Beratungs- und Verkaufskonzept für Versicherungsdienstleistungen entwickelt, das nun auf seine Wirksamkeit getestet werden soll. Hierzu soll das Verkaufskonzept in einigen Filialen getestet werden. In 50 Filialen, die sich freiwillig zu dem Experiment melden, werden die Mitarbeiter entsprechend geschult und angehalten, zwei Monate lang das neue Verkaufskonzept anzuwenden (X). Im Anschluss wird gemessen, dass über die Laufzeit dieses Experiments pro Filiale und pro Woche im Durchschnitt jeweils 22 Versicherungsverträge abgeschlossen wurden (O).

Dieses Beispiel macht deutlich, dass mithilfe einer One-Shot Case Study kaum Rückschlüsse auf die Stärke des Verkaufskonzeptes gezogen werden können. So wird hier nicht deutlich, ob das neue Verkaufskonzept irgendeine Veränderung der Verkaufszahlen bewirkt hat. Es könnte beispielsweise möglich sein, dass in den entsprechenden Filialen bereits im Vorfeld der neuen Maßnahmen 22 Verträge pro Woche abgeschlossen wurden.

Das **One-Group Pretest-Posttest Design** erlaubt es, die Veränderung der Verkaufszahlen im Zeitraum des Experiments zu messen. Es weist die nachstehende Notation auf:

O₁ X O₂

Im Vergleich zur One-Shot Case Study wird eine Messung der abhängigen Variablen vor der Manipulation hinzugefügt. Trotz dieser zusätzlichen Vormessung wird bei dieser Versuchsanordnung – wie bei der One-Shot Case Study – der Einfluss von Störgrößen nicht berücksichtigt.

Ergänzt die Bank aus dem soeben vorgestellten Beispiel ihr Experiment noch um eine Vormessung, so wendet sie ein One-Group Pretest-Posttest Design an. Mit dem Ergebnis aus der Vormessung (O₁), in der beispielsweise ermittelt wird, dass in den 50 Filialen während der zwei Monate vor dem Experiment durchschnittlich 18 Verträge pro Woche abgeschlossen wurden, kann die Bank nun feststellen, dass im Zeitraum des Experiments pro Filiale im Schnitt vier Verträge/Woche mehr verkauft wurden. Allerdings bleibt unklar, ob dieser Effekt auch wirklich kausal auf das neue Verkaufskonzept zurückzuführen ist. Die oben beschriebenen Störgrößen können nicht ausgeschlossen werden.

So kann beispielsweise nicht ausgeschlossen werden, dass der Mehrverkauf durch Ausstrahlungseffekte einer Werbekampagne eines wichtigen Wettbewerbers entstanden ist.

Bei der **Static-Group Comparison** wird die Messung nach der Durchführung des Experiments auch in einer Kontrollgruppe durchgeführt, in der die unabhängige Variable nicht manipuliert wurde. Sie kann durch die folgende Notation abgebildet werden:

Experimentalgruppe: $X \rightarrow O_1$

Kontrollgruppe: O_2

Bei dieser Versuchsanordnung werden also zwei Gruppen von Testeinheiten betrachtet: Eine der Manipulation ausgesetzte Experimentalgruppe und eine nicht manipulierte Kontrollgruppe, die als Vergleichsbasis dient. Übertragen auf das Bank-Beispiel bedeutet das: Ergibt sich für die zwei Monate des Experiments in 50 anderen Filialen ein durchschnittlicher Verkauf von 14 Verträgen pro Woche, so haben die Filialen, in denen das Experiment durchgeführt wurde, im Schnitt acht Verträge mehr verkauft als die anderen Filialen. Eine ganze Reihe von Störgrößen können hier das Ergebnis nicht mehr beeinflussen. So können z. B. „History“-Effekte weitgehend ausgeschlossen werden, da sich solche Veränderungen, wie z. B. die oben beschriebene Werbekampagne des Wettbewerbers, auf beide Gruppen gleichermaßen auswirken würden.

Auch diese Versuchsanordnung weist aber Probleme auf. Insbesondere kann ein Selektionsfehler (Selection Bias) vorliegen. Dieser ist dann zu vermuten, wenn die Zuteilung zu Experimental- bzw. Kontrollgruppe nicht zufällig erfolgte. Dann könnten sich die Mitglieder der beiden Gruppen schon vor der Manipulation im Hinblick auf die abhängige Variable unterschieden haben. Im Beispiel haben sich die 50 Filialen, in denen das Beratungskonzept getestet wurde, freiwillig zum Experiment gemeldet. Es ist möglich, dass es sich hier um allgemein im Verkauf sehr engagierte Filialen handelt und dass die acht Verträge, die pro Filiale und Woche mehr verkauft wurden, zumindest teilweise auf das höhere Engagement zurückzuführen sind. Folglich werden auch bei dieser Versuchsanordnung nicht alle Störgrößen eliminiert.

Im Vergleich zu den drei bisher dargestellten Versuchsanordnungen ist das **Pretest-Posttest Control Group Design** weniger problematisch. Dieses Design kann durch die folgende Notation abgebildet werden:

Experimentalgruppe: $R O_1 X O_2$

Kontrollgruppe: $R O_3 O_4$

Nach einer zufälligen Zuteilung der Untersuchungseinheiten zu den untersuchten Gruppen (R) kann der gewünschte Effekt (TE = Treatment Effekt) der Manipulation (X) auf die unabhängige Variable unter Ausschaltung der meisten unerwünschten Effekte (Störgrößen), wie z. B. von History-Effekten (HE), Instrumentation-Effekten (IE) oder Testing-Effekten (TS), folgendermaßen berechnet werden:

$$O_2 - O_1 = TE + HE + IE + TS,$$

$$O_4 - O_3 = HE + IE + TS,$$

Tab. 6.4 Anwendung eines Experiments mit Pretest-Posttest Control Group Design in einer Bank

Filialgruppe	Observation 1	Treatment	Observation 2	Veränderung
1	12 Verträge pro Woche	Ja	19 Verträge pro Woche	7
2	12 Verträge pro Woche	Nein	16 Verträge pro Woche	4

folglich gilt

$$(O_2 - O_1) - (O_4 - O_3) = TE.$$

Diese Rechnung lässt sich auf das Bank-Beispiel übertragen. Die Bank wählt nun zufällig zwei Gruppen von jeweils 50 Filialen aus. In der Filialgruppe 1 wird das neue Beratungskonzept angewendet, in der Filialgruppe 2 nicht. Es ergeben sich die in Tab. 6.4 dargestellten Werte.

Analog zur obigen Rechnung lässt sich hier der Treatment Effekt ausrechnen:

$$TE = (O_2 - O_1) - (O_4 - O_3) = (19 - 12) - (16 - 12) = 7 - 4 = 3.$$

Die Steigerung der Anzahl der verkauften Verträge pro Woche in der Filialgruppe 2 um vier Verträge pro Woche ist allein auf Störgrößen zurückzuführen. Allerdings lassen sich mithilfe dieses Designs keine Aussagen darüber treffen, welche Störgrößen welchen Effekt haben.

Kompliziertere experimentelle Designs lassen es zumindest teilweise zu, auch die Stärke einzelner Störgrößen zu ermitteln. Ein solches Design ist das **Solomon Viergruppen-Design**. Hier ist es möglich, neben dem Treatment Effekt auch den Testing-Effekt zu isolieren. Es lässt sich durch folgende Notation darstellen:

- Experimentalgruppe: R O₁ X O₂
 Kontrollgruppe 1: R O₃ O₄
 Kontrollgruppe 2: R X O₅
 Kontrollgruppe 3: R O₆

Im Rahmen dieses Designs lassen sich zwei unterschiedliche Formen des Testing-Effekts identifizieren. Zum einen wäre hier der Effekt zu nennen, der einfach nur durch die Tatsache einer Vormessung entsteht (im Folgenden Testing-Effekt 1, TS₁). Diese Vormessung ist der einzige Unterschied im Design von Kontrollgruppe 1 und Kontrollgruppe 3. Ergeben sich hier unterschiedliche Werte bei der zweiten Messung, sind diese nur durch die erste Messung zu erklären. Daher gilt:

$$TS_1 = O_4 - O_6$$

Daneben kommt es auch vor, dass sich die Vormessung nur in Kombination mit dem Treatment auswirkt. Ein solcher Interaktionseffekt (im Folgenden Testing-Effekt 2, TS₂) liegt vor, wenn der Unterschied zwischen der zweiten Messung in der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe 2 nicht dem TS₁ entspricht.

Tab. 6.5 Anwendung eines Experiments mit Solomon Viergruppen-Design in einer Bank

Filialgruppe	Observation 1	Treatment	Observation 2	Veränderung
1	12 Verträge pro Woche	Ja	19 Verträge pro Woche	7
2	12 Verträge pro Woche	Nein	16 Verträge pro Woche	4
3	Keine	Ja	17 Verträge pro Woche	nicht messbar
4	Keine	Nein	14 Verträge pro Woche	nicht messbar

Der Testing-Effekt 2 ergibt sich dann aus:

$$TS_2 = (O_2 - O_5) - (O_4 - O_6).$$

Die Möglichkeiten des Solomon Viergruppen-Designs lassen sich wieder auf das Bank-Beispiel übertragen. Die Bank bildet nun zwei weitere Kontrollgruppen mit jeweils 50 zufällig ausgewählten Filialen. Es ergeben sich die in Tab. 6.5 dargestellten Werte. Als Treatment-Effekt ergibt sich wieder 3. Darüber hinaus ist es möglich, die beiden Testing-Effekte zu berechnen. So ergeben sich:

$$TS_1 = O_4 - O_6 = 16 - 14 = 2.$$

$$TS_2 = (O_2 - O_5) - (O_4 - O_6) = (19 - 17) - (16 - 14) = 0.$$

Die Hälfte der Veränderung in der Filialgruppe 2 ist also auf Testing-Effekte zurückzuführen. Denkbar ist im hier vorgestellten Beispiel, dass die Vormessung in den entsprechenden Filialen den Eindruck vermittelt, dass das Management dem Abschluss von Verträgen in der entsprechenden Kategorie besondere Aufmerksamkeit zukommen lässt, und so allgemein zu einer temporär gesteigerten Verkaufstätigkeit führt. Andere Störgrößen (wie z. B. Instrumentation-Effekte oder History-Effekte) verursachen in der Summe einen Anstieg der abgeschlossenen Verträge um 2.

Typische Anwendungsbeispiele für Labor- und Feldexperimente im Marketing sind in Tab. 6.6 dargestellt. Im Folgenden werden Testmärkte (regionaler Testmarkt, Mikrotestmarkt, elektronischer Testmarkt) sowie Testmarktsimulatoren vertiefend dargestellt, da sie eine besonders hohe Relevanz für das Marketing aufweisen.

Ein **regionaler Testmarkt** sollte in seiner Struktur repräsentativ für den Gesamtmarkt sein, d. h. ähnliche Kunden, Bedarfs-, Handels-, Medien- und Wettbewerbsstrukturen aufweisen. Im Testmarkt können sämtliche Marketingmaßnahmen (z. B. Markteinführung von Neuprodukten oder Verkaufsförderungsaktionen) praktiziert werden. Auf Basis der Messung der Auswirkungen dieser Aktivitäten kann deren Effektivität beurteilt werden, ohne dass die Aktivitäten im Gesamtmarkt durchgeführt werden müssen. Beispielsweise kann ein neues Produkt zunächst nur in einem regionalen Testmarkt (z. B. in einem Nielsen-Gebiet, das aus der geografischen Aufteilung Deutschlands durch das Marktforschungsinstitut A.C. Nielsen resultiert) testweise eingeführt werden, um vor der bundesweiten Markteinführung einen möglicherweise notwendigen

Tab. 6.6 Anwendungsbeispiele von Labor- und Feldexperimenten im Marketing

Feldexperiment	Laborexperiment
<ul style="list-style-type: none"> • Testen von TV-, Radio- und Print-Werbung: z. B. Kontaktieren einer Stichprobe von Befragten am Tag nach der Ausstrahlung eines TV-Werbespots (Day-after Recall-Methode) • Regionaler Testmarkt: Durchführung von Marketingaktivitäten in Einkaufsregionen (z. B. Stadt, Bezirk), die im Hinblick auf Kunden, Einkaufsverhalten und Wettbewerbs-situation möglichst repräsentativ für den Gesamtmarkt sind • Mikrotestmarkt: Durchführung von Marketingaktivitäten in einer begrenzten Zahl von Verkaufsniederlassungen im Einzelhandel • Elektronischer Testmarkt: Verwendung von Scannerdaten des Kaufverhaltens eines Haushaltspansels in Kombination mit gezielten Veränderungen des Marketingmix für die Mitglieder des Panels • A/B-Test: Bewertung mehrerer Varianten eines Objekts durch simultanen Test im Feld und Messung der Reaktionen (z. B. Preise oder Webdesign) 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkttest: Blindtest (d. h. Test des Produktes durch die Anwender ohne Kenntnis des Markennamens) • Verpackungstest: Präsentation auf einer (realen oder virtuellen) Schnellgreifbühne • Testen von Anzeigen: z. B. Blickaufzeichnung • Testen von TV- und Radiowerbung: Vorführen der Spots vor Testpersonen, Messung von Einstellungen und Präferenzen vor und nach dem Vorführen • Testmarktsimulator: Konfrontation von Probanden mit einem neuen Produkt und anschließende Erfassung ihrer Kaufentscheidung in einer Laborumgebung

Verbesserungsbedarf zu erkennen (vgl. zur Verwendung von Testmärkten im Rahmen des Innovationsmanagements auch Abschn. 11.2.4.3). Trotz der hohen Realitätsnähe der Testsituation sind regionale Testmärkte in der Vergangenheit zunehmend kritisch beurteilt worden. Beispielsweise werden die schwierige Geheimhaltung vor der Konkurrenz, die hohen Kosten, der hohe Zeitbedarf oder die Verzerrung der Testergebnisse durch gezielte Störaktionen von Wettbewerbern (z. B. Niedrigpreisaktionen im Testmarkt) kritisiert.

Diese Kritikpunkte haben zur Entwicklung alternativer Verfahren geführt. Ein solches Verfahren stellt der **Mikrotestmarkt** dar, der auch als Storetest bezeichnet wird. Hier wird in einer kleinen Zahl von ausgewählten Testgeschäften die Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen geprüft. Die aus diesem Storetest gewonnenen Erkenntnisse werden durch ein Haushaltspanel ergänzt, sodass auch Individualdaten einzelner Haushalte vorliegen (vgl. Erichson 2007). Mikrotestmärkte werden meist durch Marktforschungsinstitute betreut. Dabei werden zunächst Handelsunternehmen zur Teilnahme angeworben und anschließend aus deren Kundenkreis Konsumenten rekrutiert. Das Einkaufsverhalten dieser Konsumenten wird im Rahmen des Haushaltspansels beobachtet. Die beobachteten Erst- und Wiederkaufsrationen sollen Aussagen über den zukünftigen Erfolg des getesteten Produktes erlauben. Das Marktforschungsinstitut

sorgt zudem für die Distribution des Produktes in den Testgeschäften, übernimmt die Regalplatzierung und die Preisauszeichnung und kontrolliert die Testbedingungen. Mit Hilfe von Erkennungscodes der Panel-Teilnehmer und der Artikelnummern der Produkte lassen sich über Scannerkassen Informationen über das Einkaufsverhalten der Teilnehmer gewinnen. Zusätzlich kann das Mediennutzungsverhalten der Teilnehmer erfasst werden, wodurch es möglich ist, den Effekt von Test-Anzeigen oder Test-Werbespots (durch Einspeisung von TV-Werbespots in das Kabelnetz des Haushaltspansels) zu überprüfen. Mikrotestmärkte weisen gegenüber herkömmlichen Testmärkten eine Reihe von **Vorteilen** auf. Insbesondere die schnellere und kostengünstigere Abwicklung und die bessere Kontrollierbarkeit der Testbedingungen haben zu einer hohen Popularität dieser Verfahren geführt (vgl. Erichson 2007).

Eine Weiterentwicklung des Mikrotestmarktes stellt der **elektronische Testmarkt** dar. Hier handelt es sich um einen regionalen Testmarkt, bei dem die Daten durch eine Kombination aus Haushalts- und Handelspanel erfasst werden. Die Haushalte erhalten scannerlesbare ID-Karten, die sie beim Einkauf vorlegen müssen. Dies ermöglicht die Erfassung ihrer Einkäufe direkt im Handelsgeschäft über die Scannerkasse. Da verschiedene Testgeschäfte teilnehmen, ist es möglich, die Einkäufe eines Haushaltes komplett (im Zeitablauf und bei verschiedenen Geschäften) zu erfassen. Im Gegensatz hierzu werden beim Mini-Testmarkt die Einkäufe der Haushalte nicht über die Testgeschäfte aggregiert. Ein Beispiel für einen elektronischen Testmarkt ist das BehaviorScan-Panel der Marktforschungsfirma GfK (vgl. Abb. 6.6 und Insert 6.8).

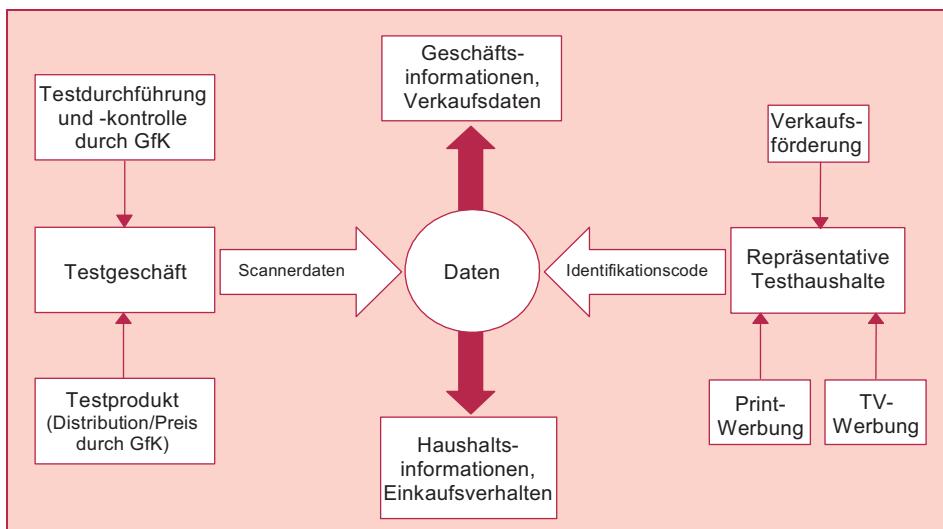


Abb. 6.6 Das GfK-BehaviorScan-Panel. (In Anlehnung an Högl und Hertle 2009, S. 976)

[...] Marketer, Medialeute und Werber schnalzen mit der Zunge, wenn ihnen der eigenartige Ortsname ins Ohr dringt. [...] Seit 1985 ist Haßloch mit seinen knapp 21.000 Einwohnern das deutsche Musterdorf. Von den knapp 10.000 Haushaltungen lassen sich 3.000 freiwillig in den Einkaufswagen schauen. Und diese 3.000 Adressen sind soziodemographisch identisch mit dem gesamten Land: Das Rentnerehepaar ist ebenso mit von der Partie wie der gut verdienende Single, der Arbeitslose, die junge Familie mit zwei Kindern und der Lehrling, den es in die WG gezogen hat: Dosenmilch, Rasierschaum, Joghurt, Nudeln, Pampers, Putenschnitzel, Mineralwasser, Sekt – vieles von dem, was heute in jedem deutschen Supermarktregal steht, stand zuerst einmal hier. [...] „Haßloch ist die härteste Probe für ein neues Produkt“, sagt denn auch GfK-Marktforscherin Susanne Kurz. [...] „Hier kann man alles testen“, sagt Steffen Hasse, Marktforscher bei Procter & Gamble. Der US-Konzern mit Deutschlandsitz Sulzbach/Taunus hat schon über 50 Tests in Haßloch absolviert – von Always bis Lenor. Dabei lieferte Haßloch fast immer präzise Ergebnisse, und die Erfahrungen, die die GfK hier bei den Konsumenten sammelt, stimmen zu 90 Prozent mit den späteren Marktdaten überein. [...] Vorteil: Ehe die große Werbetrommel gerührt wird und damit möglicherweise Millionen ohne sichtbaren Erfolg verpulvert werden, findet in der Oberrheinischen Tief ebene die Generalprobe statt. [...] Nur wenige Dutzend

Aufträge bekommt die GfK pro Jahr, die dafür – je nach Produkt – zwischen 150.000 und 300.000 Euro in Rechnung stellt. Der Test läuft ein halbes Jahr, danach wird das Konsumentenverhalten ausgewertet und für die Auftraggeber in Empfehlungen umformuliert. [...] Das Instrument heißt „GfK Behaviorscan“. Dahinter verbirgt sich nichts anderes als ein experimenteller Mikrotestmarkt, der – erstmalig in Europa – „die Vorteile der Scanner-, Kabelfernseh- und Mikrocomputertechnologie in ein repräsentatives Verbraucherpanel und ein lokales Einzelhandelspanel integriert hat“. [...] [So] lässt sich sogar [die Auswirkung] einer ganz bestimmten Kampagne auf das Einkaufsverhalten der betreffenden Haushaltungen genau bestimmen. Realistischer ließe sich der Marketingmix [...] kaum testen. [...] Was Haßloch für jeden Marketer so charmant macht, ist die Tatsache, dass hier keine Meinungen abgefragt oder endlose Rubriken ausgefüllt werden, sondern brauchbare Fakten geliefert werden. Die mit Scannerkassen ausgerüsteten Lebensmittel- und Einzelhandelsgeschäfte fragen am Point of Sale den Kunden nur nach dessen Kaufentscheidung – ein simpler Chip macht es möglich. Damit werden 3.000 Test Haushaltungen „erfasst“, von denen wiederum 2.000 via Spezialsoftware „GfK Behaviorscan“ an der „GfK-Box“ hängen. Und hier, bei diesen vorgegebenen Haushaltsgruppen, sind nicht nur die üblichen, national ausgestrahlten TV-Spots zu sehen, sondern zur selben Sendezeit auch gleich lange „Ersatzspots“. [...]

Insert 6.8 Beispiel für die Gestaltung eines Panels (vgl. Rehberger 2005, S. 28 ff.)

Eine in letzter Zeit häufiger diskutierte Alternative zu Testmärkten ist das so genannte **Virtual Shopping**, bei dem ein virtuelles Geschäft durch einen Computer simuliert wird. Die Probanden können sich durch diese virtuellen Geschäfte bewegen und die angebotenen Produkte kaufen. Die Vorteile dieses Verfahrens liegen in dem geringen Zeit- und Kostenaufwand sowie in der Möglichkeit, das Kaufverhalten der Testpersonen im simulierten Geschäft detailliert zu beobachten. Andererseits findet eine Nutzung des Testproduktes durch die Probanden nicht statt, sodass diese Informationen mittels herkömmlicher Verfahren ermittelt werden müssen (vgl. Burke 1996). Wahlweise kann Virtual Shopping auch mit den Technologien der Virtual Reality (VR) ergänzt werden, die es den Probanden erlauben, unter anderem mit Brillen ein realistisches, dreidimensionales Abbild der Verkaufsräume und der Produkte zu erhalten (vgl. Hohenberg et al. 2019 sowie ausführlich Abschn. 11.2.4.3.3).

Ein Feldexperiment im kleinen Umfang ist das Verfahren des so genannten A/B-Tests, das sich insbesondere aus den Bereichen Software- und Webdesign heraus entwickelt hat und inzwischen eine der wichtigsten Testmethoden im Online-Marketing ist. Bei einem A/B-Test werden im Feld verschiedene Varianten von einem Objekt (z. B. Produkte, Preise oder Webseiten-Layouts in den Varianten A und B) getestet und der Erfolg der Varianten (z. B. Reaktion der Kunden) miteinander verglichen (vgl. Schwartz et al. 2017; Gallo 2017).

Digitale Umwelten erleichtern dabei die Randomisierung, die Testteilnehmer werden zufällig den Varianten zugewiesen und wissen in der Regel nicht, dass sie Teil eines Tests sind. So können z. B. die Besucher einer Website zufällig auf eine von zwei Varianten der Webseite geleitet und getestet werden, welches Design zu einer höheren Konversionsrate führt, d. h. zum Kaufabschluss bei Besuch der Webseite. Ein weiteres typisches Anwendungsbeispiel ist der Versand unterschiedlich designter oder inhaltlicher Newsletter an die Kundengruppen, um zu messen, welche Variante die meisten Clickzahlen oder Käufe generiert. A/B-Tests sind auch für Werbemaßnahmen oder Preise einsetzbar. Das Prinzip von A/B-Tests lässt sich auch auf Testmärkte ausweiten, sodass in zwei regionalen Testmärkten z. B. zwei verschiedene Varianten eines Produkts getestet und die Reaktionen beobachtet werden (vgl. o. V. 2017a, b sowie für weitere Ausführungen zu Testmärkten Abschn. 11.2.4.3.1).

A/B-Tests haben in der Regel eine hohe Realitätsnähe, sind günstig, schnell umsetzbar und können auch kleine Ergebnisunterschiede von Varianten statistisch untermauern. Auswertung und Randomisierung sind dabei üblicherweise automatisierbar und in Echtzeit nachvollziehbar. Wichtig für die Validität von A/B-Tests sind eine ausreichende Stichprobengröße und ein ausreichend langer Beobachtungszeitraum. Gleichzeitig ist es wichtig, nicht zu viele Faktoren auf einmal (z. B. Design und Inhalt gleichzeitig) zu verändern, um die Ursache der unterschiedlichen Reaktionen eindeutig zuweisen zu können (vgl. Nielsen 2005).

Während Testmärkte im Wesentlichen Feldexperimente darstellen, handelt es sich bei **Testmarktsimulatoren** um Experimente unter Laborbedingungen. Sie werden in der Marktforschungspraxis primär für die Prognose des Markterfolges neuer

Produktkonzepte eingesetzt. Daher stellen wir Testmarktsimulatoren ausführlich in Abschn. 11.2.4.3 im Zusammenhang mit der Bewertung und Selektion von Neuproduktkonzepten dar. Wesentliche Vorteile dieser Simulatoren gegenüber realen Testmärkten sind die deutlich geringeren Kosten, die Geheimhaltung und die vergleichsweise schnelle Verfügbarkeit von Ergebnissen (vgl. Erichson 2007). Als Schwächen von Testmarktsimulatoren sind eine gewisse Realitätsferne, Probleme bei der Simulation eventueller EinführungsbARRIEREN und die zeitlich oft ungenügende Abbildung des Wiederkaufprozesses zu nennen.

Mit der Verbreitung des Internets hat sich das so genannte **Crowdsourcing** etabliert. Hierbei werden über verschiedene Internetplattformen Kundenmeinungen in den Marktforschungsprozess integriert. Ein häufiger Anwendungsfall des Crowdsourcing ist die Bedürfnisidentifikation von Kunden, z. B. im Rahmen der Ideengewinnung für die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen (vgl. Camacho et al. 2019; Poetz und Schreier 2012 sowie Abschn. 11.2.2.1). Die Ergebnisse sind aufgrund der „Unkontrollierbarkeit“ und Masse der gesammelten Vorschläge jedoch qualitativ heterogen (vgl. Mattauch 2013).

Mit den bisher diskutierten Methoden werden meist zeitpunktbezogene Daten erhoben, die eine Aussage über den Status quo zulassen. Veränderungen im Zeitablauf stehen nicht im Zentrum dieser Methoden. Zu deren Erfassung sind mehrere Erhebungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten erforderlich. Damit die hieraus gewonnenen Daten (so genannte **Längsschnittdaten**) vergleichbar sind, sollten die Auskunftspersonen im Zeitablauf möglichst identisch sein. Um dies zu gewährleisten, werden **Panelerhebungen** durchgeführt.

Bei einem **Panel** handelt es sich um einen bestimmten gleichbleibenden Kreis von Adressaten, bei dem wiederholt in regelmäßigen Abständen Erhebungen zum (prinzipiell) gleichen Untersuchungsgegenstand durchgeführt werden (vgl. Günther und Vossebein 1996). Die Einrichtung und Unterhaltung eines Panels sind zeit- und kostenintensiv. Daher werden Panels oftmals von Marktforschungsinstituten aufgebaut und gepflegt, die die damit verbundenen hohen Aufbauinvestitionen durch eine Panelnutzung für mehrere Befragungen unterschiedlicher Auftraggeber wieder amortisieren können. Zu erwähnen sind in diesem Kontext auch regelmäßig in einem Panel durchgeföhrte „Omnibusbefragungen“, an denen sich Unternehmen mit speziellen Fragestellungen beteiligen können.

Jedoch betreiben auch einige Unternehmen eigene Panels, insbesondere wenn es um sehr spezielle Zielgruppen geht.

Anhand von Panelbefragungen können unter anderem die folgenden Fragestellungen zur Gestaltung von Instrumenten des Marketingmix untersucht werden (vgl. Günther et al. 2019; Twardawa und Wildner 1998):

- Prognose der Akzeptanz von Maßnahmen des Preismanagements bei den Verbrauchern,
- Ermittlung der Akzeptanz alternativer Produktinnovationen bei den Verbrauchern,

- Vorhersage des Marktanteils neu eingeführter Marken und
- Testen des Werbeerfolges unterschiedlicher Kommunikationsmaßnahmen.

Es existieren drei verschiedene Arten von Panels (vgl. Abb. 6.7), die im Rahmen von Panelerhebungen befragt werden können. **Handelspanels** bestehen aus Absatzmittlern und lassen sich in Food Panels und Nonfood Panels einteilen (vgl. Günther et al. 2019 sowie Hallmann und Steckner 1996). Ein Food Panel umfasst Handelsunternehmen, die Warengruppen der Verbrauchsgüterindustrie (insbesondere Lebensmittel) anbieten und deren Geschäft durch eine hohe Umschlagsgeschwindigkeit am Point of Sale (Verkaufspunkt) gekennzeichnet ist. Beim Nonfood Panel werden insbesondere Handelsunternehmen befragt, die Warengruppen der Gebrauchsgüterindustrie (z. B. Unterhaltungselektronik und Haushaltsgeräte) anbieten.

Die notwendigen Daten werden in der Regel automatisch an den Kassen der Handelsunternehmen erfasst. Für jeden Kaufakt können so Preise und Mengen der gekauften Waren erfasst werden. Diese Informationen können kombiniert werden mit Informationen über Marketingaktivitäten einzelner Unternehmen. Beispielsweise können dadurch alternative Verkaufsförderungsaktivitäten bewertet oder der Erfolg der Einführung von Neuprodukten überprüft werden. Zudem können Herstellerunternehmen (in der Marketingpraxis meist Konsumgüterunternehmen) beispielsweise zeitnah

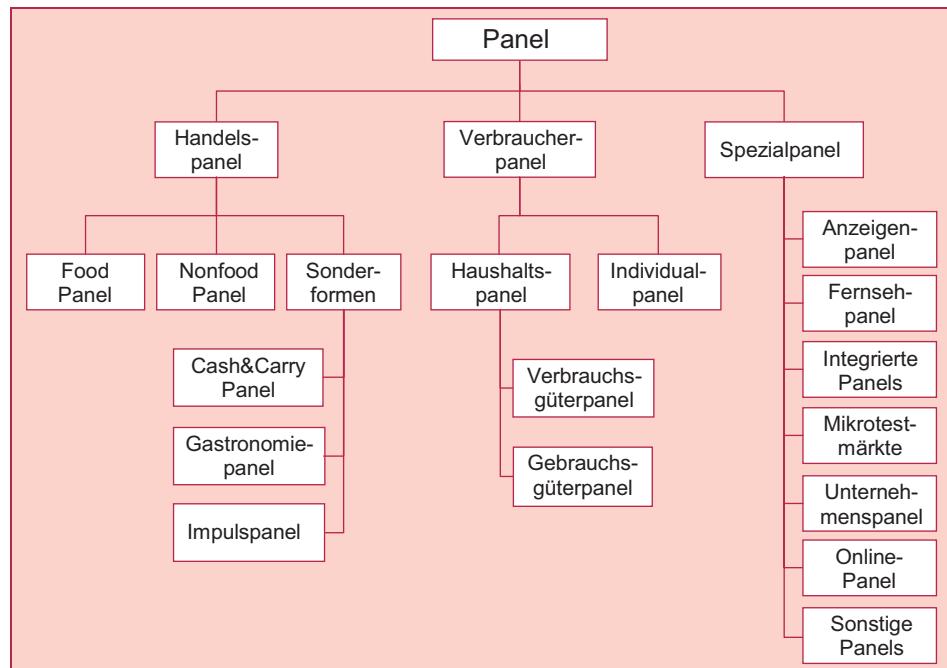


Abb. 6.7 Arten von Panels (In Anlehnung an Günther et al. 2019, S. 87)

Marktanteilsveränderungen erkennen. Die Einrichtung und die Pflege eines Handelspanels erfordern jedoch besonders hohe Investitionen.

Neben Food Panels und Nonfood Panels existieren noch einige Sonderformen von Handelspanels (vgl. hierzu ausführlich Günther et al. 2019). Beispiele sind das Cash&Carry Panel (das über die Mengen, die über den Großhandel als Zwischenstufe gehandelt werden, informiert), das Gastronomiepanel (das Auskunft über die Einkaufsmengen und Einkaufssorten der Gastronomiebetreiber liefert) und das Impulspanel (das das Kaufverhalten in Impulskanälen, also Tankstellen, Kiosken und Imbissen, abbildet).

Das **Verbraucherpanel** setzt sich aus Endverbrauchern zusammen. Dies können entweder individuelle Verbraucher (Individualpanel) oder alle Mitglieder eines privaten Haushaltes (Haushaltspanel) sein. Diese Unterscheidung erfolgt aufgrund unterschiedlicher Einkaufsverhaltensweisen in verschiedenen Warengruppen. Ein Individualpanel eignet sich insbesondere für die Erhebung von Informationen, die aus individuellen Kaufentscheidungen resultieren. Hier geht es insbesondere um Waren, die von einer Person für sich alleine gekauft werden, wie beispielsweise Kosmetika und andere Artikel des persönlichen Bedarfs. Bei Haushaltspanels hingegen steht die Erhebung haushaltsbezogener Daten im Vordergrund. Hier handelt es sich um Warengruppen, die für den gesamten Haushalt gekauft werden, wie z. B. die Lebensmittel für den Haushalt.

Haushaltspanels lassen sich weiter in Verbrauchs- und Gebrauchsgüterpanels unterteilen. Diese Unterscheidung bezieht sich auf die Art der untersuchten Güter (vgl. hierzu auch die Produkttypologien in Abschn. 11.1). Der zeitliche Abstand zwischen den Befragungen des Panels ist beim Verbrauchsgüterpanel (z. B. monatliche Befragung über den Kauf von Lebensmitteln) wesentlich kürzer als beim Gebrauchsgüterpanel (z. B. jährliche Befragung über den Kauf von Elektrogeräten).

Daneben existiert eine Reihe von **Spezialpanels** (vgl. ausführlich auch Günther/Vossebein/Wildner 2019):

- **Anzeigenpanels** werden von Marktforschungsunternehmen wie GfK oder A.C. Nielsen betrieben. Analysiert werden hier die Anzeigenaktivitäten des Handels in Tageszeitungen, Anzeigenblättern und Kundenzeitschriften.
- Beim **Fernsehpanel** wird durch apparative Beobachtung kontinuierlich erfasst, welche Haushalte und Personen zu welchen Zeiten und wie lange welche Sender und Sendungen betrachten (Einschaltquoten). Ziele sind die Analyse und Planung der Fernsehprogramme und die Planung und Kontrolle der Investitionen in TV-Werbung aufgrund der Erreichung vordefinierter Zielgruppen. In Deutschland wird ein Fernsehpanel von etwa 13.000 Personen in 5600 Haushalten von der GfK Fernsehforschung betrieben. Die Erfassung des Zuschauerverhaltens erfolgt hier mit dem GfK-Meter. Das GfK-Meter ist ein Gerät, das automatisch erkennt, welcher Sender eingeschaltet ist. Jede Person des Haushaltes meldet sich vor Einschalten einer Sendung durch das Drücken einer Personenmelde-taste an, sodass die Zuschauer einer Sendung nach soziodemografischen Merkmalen ausgewertet werden können.

- Bei **integrierten Panels** werden die Informationen aus unterschiedlichen Panels zusammengeführt und kombiniert analysiert. Indem Verbraucher-, Handels- und Anzeigenpanels integriert werden, können die Zusammenhänge zwischen Marketingaktivitäten des Herstellers, den Marketingaktivitäten der Handelsunternehmen und dem resultierenden Einkaufsverhalten der Verbraucher analysiert werden. Ein Beispiel hierfür ist das Single Source Panel des Marktforschungsunternehmens A.C. Nielsen. Hierbei werden für einzelne Haushalte deren Einkäufe von Verbrauchsgütern sowie deren Fernsehnutzung erfasst.
- Ein **Mikrotestmarkt** stellt eine Kombination aus einem Haushaltspanel und Testgeschäften dar und wurde bereits im Zusammenhang mit Feldexperimenten ausführlich diskutiert.
- Ein **Unternehmenspanel** umfasst eine Stichprobe meist privater Unternehmen, die beispielsweise zur Konjunkturentwicklung, Branchentrends oder ihren Aktivitäten befragt werden können.
- Das **Online-Panel** erfassst durch kontinuierliche Befragungen die Konsumgewohnheiten eines Panels von Internetnutzern per Online-Befragung.

Wie die zahlreichen vorhergehenden Beispiele zeigen, sind panelgestützte Datenerhebungen für die Praxis der Marktforschung insbesondere im Konsumgüterbereich von großer Bedeutung. Die spezielle Datenstruktur von Panels erlaubt sowohl die Querschnittsbetrachtung (d. h. die Betrachtung von Gegebenheiten zu einem bestimmten Zeitpunkt) als auch die Längsschnittbetrachtung (d. h. die Betrachtung von Veränderungen im Zeitablauf). Trotz dieser großen Bedeutung der panelgestützten Marktforschung sind auch einige methodische Probleme der Verwendung von Panels im Rahmen der Datenerhebung zu erwähnen (vgl. Hüttner und Schwarting 2002). Neben der Entscheidung, für welche Problemstellung welches Panel gewählt werden soll (vgl. Vollert 1996), sind die Repräsentativität des Panels sowie der Paneeleffekt unter methodischen Gesichtspunkten relevant. Im Hinblick auf die **Repräsentativität des Panels** (vgl. Althoff 1995; Günther et al. 2019; Iacobucci und Churchill 2018) ist darauf hinzuweisen, dass ein Panel nichts anderes als eine Stichprobe aus einer Grundgesamtheit darstellt und somit wie eine Stichprobe potenziell einer Repräsentativitätsproblematik unterliegt (vgl. zum Repräsentativitätsbegriff bei Stichproben Abschn. 6.5).

Folgende Problemursachen lassen sich anführen (vgl. Iacobucci und Churchill 2018):

- Die Repräsentativität ist gefährdet, wenn eine **Zufallsauswahl** von Panelteilnehmern aufgrund von Schwierigkeiten bei der Gewinnung dieser Teilnehmer nicht durchführbar ist.
- Meist weisen nicht alle Mitglieder der Grundgesamtheit eine gleich große **Bereitschaft zur Mitarbeit** am Panel auf. Wird diese Bereitschaft durch die Gewährung finanzieller Anreize gefördert, sind möglicherweise niedrigere Einkommensgruppen im Panel überrepräsentiert.

- Das Panel verliert durch den Effekt der **Panelsterblichkeit** (Ausscheiden einzelner Mitglieder aus dem Panel aufgrund von Tod, Desinteresse oder Wegzug) im Laufe der Zeit an Repräsentativität (vgl. Reuband 1998).
- Auch die Grundgesamtheit verändert sich im Lauf der Zeit, sodass die Zusammensetzung des Panels angepasst werden muss (**Panelrotation** bzw. Panelfluktuation), damit das Panel nicht an Repräsentativität verliert.

Unter dem **Paneleffekt** versteht man das Phänomen, dass die Teilnehmer des Panels unter dem Einfluss der Teilnahme am Panel im Lauf der Zeit ihr Kaufverhalten ändern. Diese Veränderung kann bewusst oder unbewusst erfolgen. Beispielsweise können die Panelteilnehmer preisbewusster werden, den bei der Panelbefragung untersuchten Marken eine größere Aufmerksamkeit schenken und die Medien aufmerksamer verfolgen. Um der Gefahr eines Paneleffektes zu begegnen, kann wie im Fall der sich verändernden Grundgesamtheit eine aktive Panelrotation betrieben werden.

6.4.3 Verwendung von Sekundärdaten

Im Rahmen einer Marktforschungsstudie können nicht nur die während der Studie erhobenen Primärdaten (vgl. Abschn. 6.4.2) verwendet werden, sondern auch Sekundärdaten. Bei dieser Vorgehensweise werden Informationen aus bereits vorhandenem Datenmaterial gewonnen.

Aus der Sicht eines Unternehmens, das im Rahmen einer Marktforschungsstudie auf Sekundärdaten zurückgreifen will, existieren prinzipiell zwei Arten von Datenquellen: unternehmensinterne Datenquellen und unternehmensexterne Datenquellen. Einen Überblick über relevante unternehmensinterne bzw. -externe Sekundärdatenquellen im Rahmen der Marktforschung liefert Tab. 6.7.

Unternehmensinterne Daten stellen eine wertvolle Datenquelle dar. Für Marktforschungsstudien werden oftmals Daten aus Absatzstatistiken, Kundenstatistiken, Kundendienstberichten und der Kostenrechnung verwendet. Da diese Daten sich jedoch nur auf die spezielle Situation des Unternehmens und nicht auf den Gesamtmarkt beziehen, ist ihre isolierte Verwendung von vornherein auf unternehmensbezogene Studienaspekte beschränkt.

Bei den **unternehmensexternen Daten** kann einerseits auf öffentliche Daten zurückgegriffen werden. So können Statistiken von statistischen Ämtern (wie z. B. dem Statistischen Bundesamt), von Wirtschaftsforschungsinstituten, Universitäten, Verbänden und sonstigen politischen Organisationen wertvolle Informationen liefern. Andererseits spielen kommerzielle Daten, wie z. B. von Marktforschungsunternehmen, eine wichtige Rolle in der Marktforschung.

Sowohl öffentliche als auch kommerzielle Daten stehen im Wesentlichen in **Datenbanken** zur Verfügung (beispielsweise in Marktdatenbanken und Branchendatenbanken; vgl. Heinzelbecker 1994; Ulbricht 1993). Derartige Datenbanken gewinnen für die

Tab. 6.7 Übersicht über Quellen von Sekundärdaten im Rahmen der Marktforschung

Unternehmensinterne Datenquellen	Unternehmensexterne Datenquellen
<ul style="list-style-type: none"> Absatzdaten (z. B. Umsätze insgesamt, nach Produktgruppen, Artikeln, Kunden, Vertretern, Gebieten und Perioden) Finanz- und Kostendaten (z. B. Absatz- und Vertriebskosten, Deckungsbeiträge) Kunden- bzw. CRM-Daten (z. B. Kunden nach Art, Größe und Gebiet, Auftragsgrößen, Vertriebswegen, Reklamationen, Mahnungen) Außendienstberichte (z. B. Besuchsberichte) frühere Primärerhebungen, die für neue Problemstellungen relevant erscheinen 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiken und Veröffentlichungen amtlicher Institutionen Veröffentlichungen von Wirtschaftsverbänden und -organisationen Veröffentlichungen von wissenschaftlichen Institutionen Veröffentlichungen von Banken und Sonderdiensten Veröffentlichungen von Verlagen (z. B. Bücher, Fachzeitschriften, Zeitungen) Veröffentlichungen von Werbeträgern und Werbemittelherstellern Veröffentlichungen von Wettbewerbern (Geschäftsberichte, Firmenzeitschriften, Kataloge und Werbemittelungen, Websites) Veröffentlichungen und Daten von Informationsdiensten, Beratungsfirmen, Marktforschungsinstitutionen und Adressverlagen Veröffentlichungen im Internet (z. B. Bewertungen, Forenbeiträge)

Marktforschung an Bedeutung, insbesondere vor dem Hintergrund eines steigenden, häufig unüberschaubaren Informationsangebotes, das die Erfassung und Auswertung der relevanten Informationsquellen erschwert. Die Speicherung und Verarbeitung dieser Informationen in digitaler Form in Datenbanken erleichtern den Zugang zu den Informationen und die Interpretation derselben.

Im Zusammenhang mit Datenbanken existieren mittlerweile zahlreiche spezialisierte Dienstleister. Interessenten können den Zugang zur Datenbank direkt vom Anbieter der Datenbank oder über Datenbank-Dienstleister erhalten, die Datenbanken verschiedener Anbieter bündeln.

Die Entwicklung der **Internettechnologie** hat zu erweiterten Möglichkeiten der Nutzung von Sekundärdaten im Rahmen von Marktforschungsuntersuchungen geführt. Sekundärdaten aus dem Internet zeichnen sich durch ihre Kostengünstigkeit und die Reichhaltigkeit an Informationen aus. Sie können die Primärforschung in aller Regel aber nicht ersetzen, da die verfügbaren Daten nicht unternehmensspezifisch sind (vgl. Fritz und Kempe 2017). Die Sekundärforschung im Internet kann insbesondere bei folgenden Fragestellungen eingesetzt werden (vgl. Zerr 2003):

- Vorbereitung neuer Primärerhebungen,
- Einarbeitung in ein neues Themengebiet,
- Durchführung von Konkurrenz- und Branchenanalysen und
- Gewinnung eines schnellen Überblicks über unbekannte Märkte.

Bei der Durchführung der Internetrecherche zur Gewinnung von Sekundärdaten stehen dabei folgende Instrumente zur Verfügung (vgl. Dannenberg und Barthel 2004):

- Suchmaschinen,
- Online-Datenbanken,
- Mailinglisten,
- Newsgroups sowie
- Web 2.0-Kommunikation (z. B. soziale Netzwerke, Virtual Communities, Forenbeiträge, Produktbewertungen).

Neben der Verwendung von Suchmaschinen können auch Online-Datenbanken ein geeignetes Instrument zur Gewinnung von Sekundärinformationen darstellen. Eine Online-Datenbank archiviert sehr große Datenmengen und stellt per Datenfernübertragung ihre Inhalte den Nutzern zur Verfügung. Zentraler Vorteil der Online-Datenbanken ist die regelmäßige Pflege und Aktualisierung der gespeicherten Informationen. Dieses wichtige Qualitätskriterium erhöht allerdings die Nutzungskosten von Online-Datenbanken erheblich.

Das Internet bietet Unternehmen ferner die Möglichkeit soziale Netzwerke, Virtual Communities, Newsgroups, Mailinglisten und Meinungsplattformen sekundärstatistisch zu analysieren. In diesen Medien tauschen Kunden Erfahrungen, Meinungen und Empfehlungen zu einer Vielzahl von Produkten, Dienstleistungen und Unternehmen aus. So können beispielsweise durch die Analyse von sozialen Netzwerken wie www.facebook.com oder Meinungsplattformen wie www.ciao.de die Meinungen der Kunden über die eigenen Produkte und Konkurrenzprodukte erfasst und verglichen werden (vgl. Fritz und Kempe 2017 sowie für Anwendungen in der Forschung z. B. Ansari et al. 2011; Trusov et al. 2009; Keller et al. 2019). Insert 6.9 zeigt praktische Nutzungsmöglichkeiten für Daten aus sozialen Netzwerken auf (vgl. auch Abschn. 22.2).

Da die Datenmengen bei solchen Anwendungsfällen der Marktforschung mit Internetquellen schnell ein erhebliches Ausmaß annehmen können und die Daten oft unstrukturiert sind, findet die Datenanalyse in der Regel computergestützt statt. Hieraus haben sich zentrale Verfahren wie das Data Mining entwickelt (vgl. hierzu Abschn. 22.2.2.3).

Ein solches beispielhaftes Verfahren stellt die Sentimentanalyse (auch Opinion Mining genannt) dar. Die Sentimentanalyse ist ein spezieller Anwendungsfall der automatisierten Textanalyse (dem so genannten Text Mining), der das Ziel hat, beliebige Mengen an Sprache in Form von Text computerlinguistisch auszuwerten (vgl. Trevisan-Groddek und Jakobs 2019). Hierbei werden Aussagen von Personen mittels Kategorisierungsregeln klassifiziert, z. B. Aussagen von Konsumenten in sozialen Medien. Die Stimmung (engl. Sentiment) von Aussagen lässt sich dabei z. B. in positiv („mir gefällt...“), negativ („das Produkt ist zu teuer“) oder wertungsfrei („ich habe den Werbespot gesehen“) klassifizieren und auswerten. So lässt sich etwa im Rahmen der Markteinführung neuer Produkte die Stimmung von Konsumenten zum eingeführten

Marktforschung liefert Unternehmen die Momentaufnahme der Meinung zu einem Produkt innerhalb einer kleinen Personenstichprobe. Sentimentanalyse gleicht eher einer fortlaufenden Film-aufnahme. [Automatisierte Textanalyse] etwa berücksichtigt alle Dialoge zu einem Angebot und bereitet sie in statistischen und computerlinguistischen Verfahren auf, wobei auch Umgangssprache ausgewertet wird. Das Verfahren erkenne jedoch nicht nur, was Verbraucher von Marken oder Prominenten halten, sondern sage auch das Verhalten des Marktes vorher, erklärt Mohasseb. Für einige Marken ergäben sich sogar positive Effekte, wenn die Kunden maulen: „Lady Gaga verdient Geld, wenn am Markt negative Stimmung herrscht“, sagt der WiseWindows-Chef. Beispielsweise fand das Hotel heraus, dass die Kunden zufriedener waren, wenn die Angestellten die Gäste zu ihrem Ziel in der Anlage begleiteten statt ihnen den Weg nur zu erklären. „Durch die Clarabridge-Erhebung wurde uns klar, dass die ersten zwanzig Minuten des Hotelaufenthalts für unsere Gäste entscheidend sind“, sagt David C. Kloppel, der bei Gaylord Hotels das Tagesgeschäft leitet. Dies habe zur Hypothese geführt, dass die Gesamtzufriedenheit der Gäste steigt, wenn diese Phase perfekt gestaltet wird. Gaylord Hotels hat auf Basis der Sentimentanalyse den Umgang mit den Kunden umgestellt, sagt Paul Hagen,

leitender Analyst bei Forrester Research. Das Unternehmen, das unter dem Dach von Gaylord Entertainment eine Kette gehobener Konferenzhotels betreibt, setzt die Analysesoftware des Anbieters Clarabridge ein. Wie aus den so gesammelten Daten deutlich wurde, lässt sich in den ersten zwanzig Minuten nach Ankunft des Gastes mit etwa fünf Maßnahmen ein größtmöglicher positiver Eindruck schaffen. Zuvor habe Gaylord auf einen Katalog von 80 Punkten geachtet, damit ein Guest das Hotel am Ende weiterempfahl, sagt Hagen. Andere Unternehmen überwachen den Tonfall in E-Mails und anderen Formen schriftlicher Kommunikation mit Kunden. Der Computerspieleanbieter GoGii Games setzt seit vergangenem Jahr das Programm „ToneCheck“ von Lymbix ein, um die Rückmeldungen seiner Mitarbeiter nach außen zu kontrollieren, sagt Gogii-Chef George Donovan. „Wir wollen nicht, dass Spieler durch ein Spiel das Gefühl bekommen, sie seien dumm“, sagt er. Dabei hat er insbesondere die wichtigste Kundengruppe des Unternehmens im Auge: Frauen im Durchschnittsalter von über 40, die nur begrenzte Zeit mit Spielen verbringen wollen. „Unsere meisten Entwickler sind keine 45-jährigen Frauen, sondern 25-jährige Männer, die gewohnt sind, Spiele für junge Männer zu gestalten“, sagt er.

Insert 6.9 Veranschaulichung der Möglichkeiten der Datennutzung mittels Facebook (vgl. o. V. 2011)

Produkt in sozialen Netzwerken oder in Kundenbewertungen analysieren (vgl. Kayser und Rath 2019).

Neben sozialen Netzwerken sind Suchmaschinen wie Google eine vielversprechende Quelle für umfangreich nutzbare Sekundärdaten, welche ihre eigenen automatisierten Analysen oft zur kostenfreien Nutzung anbieten. Mit den Analyse-Werkzeugen Google

Trends und Google AdWords lassen sich z. B. die Nachfrage nach bestimmten Gütern und Informationen in Echtzeit oder auch zeitversetzt über die weltweit oder regional getätigten Suchanfragen aller Nutzer widerspiegeln. Hierbei lässt sich detailgenau analysieren, zu welchem Zeitpunkt und zu welchem Anlass bestimmte Themen besonders häufig angefragt werden bzw. wurden. Diese Erkenntnisse können anschließend genutzt werden, um beispielsweise populäre Suchbegriffe ereignisgebunden in die eigene Werbung zu integrieren, um Kundenbedürfnisse zu entdecken, oder um Marktnischen zu identifizieren (vgl. z. B. Du et al. 2015). Der Mobilitätsanbieter Sixt nutzt das Wissen über Suchtrends beispielsweise, um vom Suchverhalten in bisher nicht erschlossenen Märkten die ideale Strategie für den Markteintritt zu definieren. So lässt sich aus dem Suchverhalten erschließen, wie häufig die Zielgruppen in den neuen Märkten nach bestimmten Mobilitätslösungen suchen. Daraufhin werden das Angebot sowie die Kommunikation entsprechend ausgerichtet (o. V. 2016).

6.5 Stichprobenauswahl

Die Stichprobenauswahl erfolgt auf der Basis der Definition der Grundgesamtheit (vgl. hierzu Abschn. 6.2).

► **Stichprobe** Während die Grundgesamtheit die Menge derjenigen Objekte ist, auf die die Ergebnisse der Marktforschungsuntersuchung zutreffen sollen, ist die Stichprobe die Menge derjenigen Objekte, von denen im Rahmen der Marktforschungsuntersuchung Informationen eingeholt werden sollen.

Die Stichprobe ist also eine Teilmenge der Grundgesamtheit. Mit dem Begriff **effektive Stichprobe** bezeichnet man die Menge derjenigen Objekte, von denen im Rahmen der Marktforschungsuntersuchung tatsächlich Informationen eingeholt werden. Beispielsweise können im Rahmen einer schriftlichen Befragung 1000 Personen (Stichprobe) angeschrieben werden, von denen 300 (effektive Stichprobe) tatsächlich antworten. Die effektive Stichprobe ist also wiederum eine Teilmenge der Stichprobe.

Grundsätzlich stellt sich im Hinblick auf die Stichprobenbildung zunächst die Frage, ob eine **Vollerhebung** durchgeführt werden soll. Hierbei wird angestrebt, jedes einzelne Element der Grundgesamtheit auf die interessierenden Merkmale hin zu untersuchen. Die Stichprobe entspricht also in diesem Fall der Grundgesamtheit. Diese vollkommene Abdeckung der Grundgesamtheit stellt aus statistischer Sicht den Idealfall dar. Es gibt in der Marktforschungspraxis durchaus Situationen, in denen eine Vollerhebung realistisch ist. Beispielhaft seien Kundenbefragungen im Firmenkundengeschäft genannt, wo bisweilen die Zahl der Kunden recht gering, die Grundgesamtheit also recht überschaubar ist. Im Allgemeinen ist eine Vollerhebung bei einer großen Grundgesamtheit wegen der damit verbundenen hohen Kosten jedoch meist nicht möglich. Dann greift man im

Rahmen der Marktforschung auf die Hilfskonstruktion einer Stichprobe zurück, die aus der Grundgesamtheit ausgewählt wird (**Teilerhebung**).

Im Rahmen der Stichprobenauswahl stellen sich nun zwei zentrale Fragen:

- Wie groß soll die Stichprobe sein (Stichprobenumfang)?
- Wie soll die Stichprobe gebildet werden (Verfahren der Stichprobenauswahl)?

Ein erster grundlegender Aspekt im Zusammenhang mit der **Bestimmung des Stichprobenumfangs** ist die (vermutete) Diskrepanz zwischen dem Umfang der Stichprobe und dem der effektiven Stichprobe, also die **Antwortquote**. Je höher die Antwortquote, desto geringer ist bei gegebenem angestrebtem Umfang der effektiven Stichprobe der Stichprobenumfang. Strebt ein Unternehmen beispielsweise im Rahmen einer Kundenbefragung an, Aussagen von 300 Kunden zu erhalten, so ergibt sich bei einer vermuteten Antwortquote von 30 Prozent ein Stichprobenumfang von 1000, bei einer vermuteten Antwortquote von 50 Prozent dagegen ein Stichprobenumfang von 600.

Die Höhe der Antwortquote hängt in der Marktforschungspraxis von zahlreichen Faktoren ab. Es ist daher schwierig, losgelöst vom tatsächlichen Befragungskontext Aussagen über typische Antwortquoten zu treffen. In der Regel sind bei schriftlichen Befragungen aber Antwortquoten von 15 % und höher als gut zu bewerten. Bei hohem Involvement der Befragten, geschickter Anreizgestaltung und gelungenem Fragebogen sind aber auch deutlich höhere Antwortquoten möglich. Bei telefonischen und face-to-face Befragungen liegen die Antwortquoten in der Regel deutlich über denen schriftlicher Befragungen.

Generell ist der Trend zu beobachten, dass die Antwortquoten bei Marktforschungsuntersuchungen über die letzten 20 Jahre gesunken sind (vgl. Baruch 1999; Baruch und Holtom 2008). Die Hauptursache hierfür liegt in der stetig steigenden Zahl von Befragungen, denen sich Konsumenten und auch Unternehmen ausgesetzt sehen. Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe von weiteren Gründen, die zu einer Antwortverweigerung bei Befragungen führen können (vgl. z. B. Rogelberg und Luong 1998). Um trotz dieser möglichen Probleme eine hohe Antwortquote sicherzustellen, werden in der Marktforschungspraxis eine Reihe von Instrumenten eingesetzt, die im Folgenden kurz vorgestellt werden (vgl. hierzu ausführlich Brennan et al. 2005; Church 1993; Erdogan und Baker 2002; Fox et al. 1998; Jobber et al. 2004; McDaniel und Rao 1980; Tedin und Hofstetter 1982):

- **Incentives (Anreize)**, d. h. das Ausloben einer finanziellen oder sachlichen Belohnung für die Teilnahme an einer Befragung. Die Wirkung verschiedener Anreize hängt dabei entscheidend vom Kontext der Befragung ab, in dem sie eingesetzt werden, insbesondere vom Involvement der Befragten in das Befragungsthema und von ihrem finanziellen Hintergrund. Ein großes Problem von Incentives ist, dass sie unter bestimmten Umständen eine Auswirkung auf die Antwortqualität haben können (vgl. Hansen 1980; Peck und Dresch 1981). Ein solches Phänomen lässt sich

vor allem beobachten, wenn der Anreiz allein die Motivation zur Teilnahme an der Befragung darstellt. Resultat sind häufig inkonsistent ausgefüllte Fragebögen.

- **Personalisierung der Befragung**, d. h. insbesondere die Berücksichtigung persönlicher Informationen über den Befragten bei der Ansprache des Befragten und bei der Befragung selbst. So können z. B. im Rahmen einer Kundenbefragung die Fragen so formuliert werden, dass sie Details der Kundenbeziehung aufgreifen. Ein solches Vorgehen stärkt beim Befragten den Eindruck, dass seine individuelle Meinung wichtig und gefragt ist, und erhöht die Teilnahmebereitschaft. Dabei darf allerdings nicht der Eindruck entstehen, dass die gewonnenen Daten personenbezogen (d. h. nicht anonymisiert) analysiert und gespeichert werden.
- **Erleichterung der Rückantwort**, d. h. vor allem die Beilage von frankierten und adressierten Rückumschlägen bei schriftlichen Befragungen oder das zusätzliche Angebot der Möglichkeit, den Fragebogen auch elektronisch oder Online ausfüllen zu können.
- **Nachfassen**, d. h. bei schriftlichen Befragungen eine zweite Versendung des Fragebogens an solche Befragte, die bislang nicht reagiert haben.
- **Aufbau von Vertrauen**, d. h. insbesondere die Verdeutlichung, dass die mithilfe der Befragung gewonnenen Daten nicht missbraucht werden oder in falsche Hände geraten können. Bei vielen Befragungen, gerade im Business-to-Business Bereich, aber auch im Business-to-Consumer Bereich, werden sensible Informationen der Befragten erbeten (wie z. B. Angaben zum Einkaufsbudget für ein bestimmtes Produkt oder das Einkommen). Zur Sicherung einer hohen Antwortquote ist es daher wichtig, in dieser Hinsicht Vertrauen bei den Befragten aufzubauen. Geeignete Mittel hierzu sind z. B. die Zusicherung von Anonymität bei der Datenauswertung und bei schriftlichen Befragungen die Angabe einer Telefonnummer für Rückfragen. Ein wichtiges Mittel ist auch die Vorankündigung von telefonischen Befragungen durch ein formales Anschreiben.

Ein zweiter Parameter, der bei der Bestimmung des Stichprobenumfangs in der Marktforschungspraxis eine Rolle spielt, sind **Budgetrestriktionen**. Je nach Form der Datenerhebung können deren Kosten substanzell sein, sodass das verfügbare Budget oft klare Restriktionen bezüglich der realisierbaren Stichprobe setzt. Dies gilt offensichtlich insbesondere bei der teuersten Form der Datenerhebung, dem mündlichen Interview (vgl. hierzu Abschn. 6.4.2).

Ein dritter zentraler Bestimmungsfaktor des Stichprobenumfangs ist die angestrebte bzw. erforderliche **Präzision der Ergebnisse**, die mit steigendem Stichprobenumfang zunimmt. Dieser Sachverhalt soll anhand eines kleinen Beispiels verdeutlicht werden:

Ein Unternehmen interessiert sich für das durchschnittliche Alter der Käufer seiner Produkte. Um dieses zu ermitteln, befragt es im Rahmen einer Marktforschungsuntersuchung eine gewisse Zahl (n) zufällig ausgewählter Käufer. Als Ergebnis dieser Befragung ermittelt es in der Stichprobe (die in diesem Beispiel der effektiven Stichprobe entspricht) ein durchschnittliches Alter von 31,7 Jahren. Folglich schließt das

Tab. 6.8 Beispiel für die Berechnung des Konfidenzintervalls für den tatsächlichen Mittelwert μ der Grundgesamtheit

Stichproben-umfang n	Konfidenzintervall (95 %) bei einem Stichprobenmittelwert von 31,7 und einer Standardabweichung der Grundgesamtheit von 1,5	Konfidenzintervall (99 %) bei einem Stichprobenmittelwert von 31,7 und einer Standardabweichung der Grundgesamtheit von 1,5
10	$30,77 < \mu < 32,63$	$30,48 < \mu < 32,92$
20	$31,04 < \mu < 32,36$	$30,84 < \mu < 32,56$
50	$31,28 < \mu < 32,12$	$31,15 < \mu < 32,25$
100	$31,41 < \mu < 31,99$	$31,31 < \mu < 32,09$
1000	$31,61 < \mu < 31,79$	$31,58 < \mu < 31,82$
10.000	$31,67 < \mu < 31,73$	$31,66 < \mu < 31,74$

Unternehmen aus diesem Stichprobenmittelwert auf das durchschnittliche Alter aller Kunden (d. h. den Mittelwert in der Grundgesamtheit) und geht davon aus, dass dieser Wert ebenfalls bei 31,7 Jahren liegt. Während diese Vorgehensweise durchaus plausibel erscheint, stellt sich die Frage, wie präzise diese Schätzung ist. Auf der Basis von Ergebnissen der statistischen Schätztheorie lässt sich zeigen, dass diese Präzision erheblich vom Umfang n der Stichprobe abhängt. Dieser Sachverhalt ist in Tab. 6.8 veranschaulicht. Sie zeigt für unterschiedliche Werte von n den Bereich, in dem der tatsächliche Mittelwert μ der Grundgesamtheit mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 Prozent und mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent liegt. Es ist unmittelbar ersichtlich, dass die Größe dieses Bereichs (man spricht auch von einem Konfidenzintervall für den Mittelwert der Grundgesamtheit) mit zunehmendem n abnimmt. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass der Stichprobenumfang umso größer sein muss, je höher die angestrebte bzw. erforderliche Präzision ist.

Mathematisch lassen sich die untere Grenze x_u und die obere Grenze x_o des Konfidenzintervalls gemäß den beiden Formeln

$$x_u = \bar{x} - z \cdot \frac{\sigma}{\sqrt{n}}, \quad x_o = \bar{x} + z \cdot \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

berechnen. Dabei ist, wie bereits erläutert, n die Stichprobengröße, \bar{x} der in der Stichprobe gemessene Mittelwert und σ die Standardabweichung der Variablen. Der Parameter z ist das $(1-\alpha/2)$ -Quantil der Standardnormalverteilung (diesbezüglich verweisen wir auf Abschn. 7.1.3), wobei α die Irrtumswahrscheinlichkeit bezeichnet. Berechnet man z. B. also ein Konfidenzintervall mit einer Sicherheit von 95 %, so beträgt α also 0,05. Die entsprechenden Werte für z können der untersten Zeile der Tab. 7.8 entnommen werden. Das Ergebnis der Berechnung eines Konfidenzintervalls kann also so interpretiert werden, dass der wahre Mittelwert μ mit einer Wahrscheinlichkeit von $1-\alpha$ im Bereich zwischen x_u und x_o liegt.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist es möglich, unter gewissen Prämissen zu einem vorgegebenen Präzisionsniveau erforderliche Stichprobenumfänge zu ermitteln (vgl. Bamberg et al. 2017). So gilt für die minimale Stichprobengröße n_{\min} (vgl. Bleymüller et al. 2015):

$$n_{\min} = \frac{z^2 \cdot \sigma^2}{(\Delta\mu)^2}$$

Dabei entspricht $\Delta\mu$ der Hälfte der angestrebten Konfidenzintervallbreite um \bar{x} (man spricht hier auch vom „absoluten Fehler“). Die Anwendung dieser Formel soll wieder am Beispiel der bereits oben betrachteten Messung des Durchschnittsalters erfolgen. Strebt das Unternehmen an, dass das Konfidenzintervall mit 95 % Wahrscheinlichkeit den wahren Wert umfasst, so ergibt sich als Wert für z entsprechend der Tab. 7.8 ein Wert von 1,96. Weiter soll angenommen werden, dass die Standardabweichung des Alters in der Grundgesamtheit 1,5 beträgt. Soll das Konfidenzintervall bezüglich des Alters ein halbes Jahr breit sein, ergibt sich für $\Delta\mu$ ein Wert von 0,25. Diese Werte lassen sich in die oben angegebene Formel einsetzen:

$$n_{\min} = \frac{1,96^2 \cdot 1,5^2}{(0,25)^2} = 138,30$$

Die Stichprobe sollte daher unter diesen Umständen mindestens 139 Kunden umfassen. Genügt eine Konfidenzintervallbreite von einem Jahr, so reicht ein Stichprobenumfang von 35 Kunden aus. Einschränkend anzumerken ist, dass es sich bei dem hier beschriebenen Verfahren um ein vereinfachtes Verfahren handelt. Insbesondere setzt es voraus, dass die Grundgesamtheit der Kunden hinreichend groß ist. Bei kleinen Grundgesamtheiten ist ein entsprechender Korrekturfaktor zu integrieren, da dann bereits kleinere Stichproben zur nötigen Präzision führen (vgl. Bleymüller et al. 2015).

In der Marktforschungspraxis wird gelegentlich mit pauschalen Mindestwerten für die Größe der effektiven Stichprobe gearbeitet (vgl. auch Aaker et al. 2012). So wird bisweilen gefordert, dass die effektive Stichprobe in jeder betrachteten Gruppe (also z. B. in jedem betrachteten Kundensegment) mindestens 50 Objekte umfassen sollte.

Bevor wir nun zu konkreten Verfahren der Stichprobenauswahl kommen, soll noch kurz die **Repräsentativität einer Stichprobe** thematisiert werden. Repräsentativität bedeutet im Idealfall, dass die Stichprobe in ihrer Zusammensetzung der Grundgesamtheit exakt entspricht. Da dies niemals für alle denkbaren Merkmale möglich ist, sollte die Stichprobe zumindest im Hinblick auf die zentralen Merkmale der Untersuchung repräsentativ für die Grundgesamtheit sein. Die Repräsentativität einer Stichprobe lässt Rückschlüsse von der Stichprobe auf die Gegebenheiten in der Grundgesamtheit zu, macht also die Stichprobe verallgemeinerbar und hochrechenbar.

Im Hinblick auf die Repräsentativität einer Stichprobe und deren Beurteilung sollte man sich nochmals die Unterscheidung zwischen Grundgesamtheit, Stichprobe und effektiver Stichprobe vor Augen führen. Relevant ist im Rahmen einer Marktforschungsuntersuchung letztlich die Repräsentativität der effektiven Stichprobe. Diese kann

prinzipiell beim Übergang von Grundgesamtheit zu Stichprobe und beim Übergang von Stichprobe zu effektiver Stichprobe gefährdet werden (vgl. Abb. 6.8). Im ersten Fall spricht man vom Stichprobenfehler, im zweiten Fall vom Fehler durch ungleichmäßige Antwortverweigerung.

Ein nennenswerter **Stichprobenfehler** entsteht insbesondere dann, wenn die Stichprobenbildung bestimmte Teilmengen der Grundgesamtheit systematisch über- bzw. untergewichtet. Liegt einer Marktforschungsuntersuchung beispielsweise als Grundgesamtheit die erwachsene Bevölkerung in Deutschland zugrunde und befragt das Marktforschungsinstitut zufällig ausgewählte Personen in den Fußgängerzonen großer Städte werktags zwischen 10 und 16 Uhr, so wird dies zu einem nennenswerten Stichprobenfehler und somit zu einem Repräsentativitätsproblem in zweierlei Hinsicht führen: Zum einen wird die in kleinen Städten und Dörfern lebende Bevölkerung in der Stichprobe unterrepräsentiert sein, zum zweiten werden auch berufstätige Erwachsene unterrepräsentiert sein. Insert 6.10 zeigt ein weiteres Beispiel für einen möglichen Stichprobenfehler.

Der **Fehler durch ungleichmäßige Antwortverweigerung (Non-Response Bias)** entsteht beim Übergang von der Stichprobe zur effektiven Stichprobe (vgl. Abb. 6.8): Wie oben bereits beschrieben, wird man im Rahmen einer Marktforschungsstudie in aller Regel nicht von allen Objekten der Stichprobe Informationen erlangen können (man denke z. B. an die Antwortverweigerung bei schriftlicher Befragung). Hieraus resultiert dann ein Repräsentativitätsproblem, wenn die Tendenz zur Antwortverweigerung in verschiedenen Teilen der Stichprobe unterschiedlich stark ausgeprägt ist (ungleichmäßige Antwortverweigerung). Ist beispielsweise die Frageformulierung im Rahmen einer Befragung, die auf die gesamte erwachsene Bevölkerung in Deutschland abzielt, derart, dass ältere Menschen die Fragen weniger gut verstehen, so kann dies zu

Auf der Mitgliederversammlung der Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse e.V. (agma) wurden heute weitreichende Beschlüsse zur Zukunft der Medienforschung in Deutschland gefasst. [...] Im Oktober wurde die ma Intermedia PLuS erstmals veröffentlicht, die der strategischen Mediaplanung Reichweiten-Kombinationen über alle sechs Mediengattungen – Tageszeitungen, Publikumszeitschriften, Radio, Fernsehen, Plakat und Online – ermöglicht. [...] Auch die Integration digitaler Verbreitungswege / Kanäle, wie Mobilnutzung und Online-

Bewegtbild hat höchste Priorität. Mit der ma 2015 Radio II wird Mitte nächsten Jahres die erste Reichweitenstudie der agma vorbehaltlich eines positiven Probelaufs mit dem so genannten Dual-Frame-Ansatz erscheinen. Dieser umfasst neben Festnetz- auch Mobilfunknummern. Damit werden Menschen, die überwiegend mobil erreichbar sind, besser abgebildet. Nach Radio werden sukzessive alle anderen Reichweitenstudien der agma, die per Telefon erhoben wurden (Online und Plakat), mit Dual Frame ergänzt.

Insert 6.10 Beispiel für einen möglichen Stichprobenfehler (vgl. o. V. 2014)

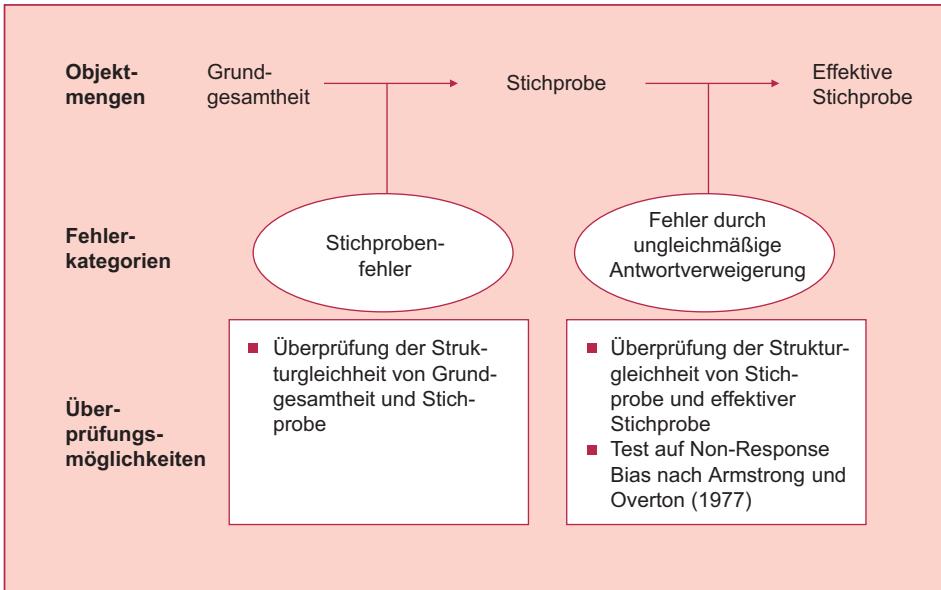


Abb. 6.8 Repräsentativitätsgefährdende Fehlerquellen im Überblick

6

einer höheren Antwortverweigerungsquote bei älteren Menschen und somit wiederum zu Repräsentativitätsproblemen führen.

Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie Repräsentativitätsprobleme aufgrund dieser beiden Fehler erkannt werden können. In beiden Fällen kann eine Untersuchung auf Strukturgleichheit der beiden Objektmengen (Grundgesamt und Stichprobe bzw. Stichprobe und effektive Stichprobe) bezüglich bestimmter Merkmale erfolgen (vgl. Klarmann 2008 für einen Überblick über entsprechende Verfahren). Hierfür sollten Merkmale ausgewählt werden, bei denen man davon ausgeht, dass sie mit den zentralen Untersuchungsmerkmalen (die man in der Regel nur bei der effektiven Stichprobe ermitteln kann) zusammenhängen. Zielt eine Marktforschungsuntersuchung also beispielsweise darauf ab, die Einstellung zu einem bestimmten Produkt in der erwachsenen Bevölkerung in Deutschland zu ermitteln, und geht man davon aus, dass diese Einstellung insbesondere vom Alter der Person abhängt, so ist die Repräsentativität bezüglich des Alters von besonderer Bedeutung. Vor diesem Hintergrund würde es sich empfehlen, im Rahmen der Repräsentativitätsprüfung die Altersverteilung zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe bzw. zwischen Stichprobe und effektiver Stichprobe abzugleichen (z. B. durch Durchführung eines χ^2 -Anpassungstests, vgl. Abschn. 7.1.3).

Eine spezielle Analysemethode im Hinblick auf den Non-Response Bias ist der Vergleich von frühen und späten Antwortern in der effektiven Stichprobe. Das grundlegende Problem bei der Analyse dieser Fehlerquelle liegt darin, dass man nicht weiß, wie die Nichtantworten geantwortet hätten. Der Test beruht auf der Idee, dass das Antwortver-

halten der späten Antworter (im Rahmen einer schriftlichen Befragung) dem Antwortverhalten, das Nichtantworter gezeigt hätten, ähnlicher ist als das der frühen Antworter (vgl. Armstrong und Overton 1977). Hierauf aufbauend wird überprüft, ob zwischen frühen und späten Antwortern signifikante Unterschiede bestehen (beispielsweise mithilfe von t-Tests, vgl. Abschn. 7.1.3). Ist dies nicht der Fall, so kann dies als Indiz dafür gewertet werden, dass kein nennenswerter Non-Response Bias vorliegt.

Alternativ kann auch versucht werden, z. B. durch telefonisches Nachhaken, von nicht teilnehmenden Mitgliedern der Stichprobe die Antwort auf eine wesentliche Kernfrage der Untersuchung zu erhalten, um anhand dieser Frage Aufschlüsse darüber zu gewinnen, ob sich die Teilnehmer von den Nichtteilnehmern in ihrem Antwortverhalten unterscheiden.

Ein weiteres Verfahren zur Überprüfung, ob ein Non-Response Bias vorliegt, baut auf der Erkenntnis auf, dass die Nichtteilnahme an Befragungen in der Regel passiv erfolgt (vgl. Rogelberg et al. 2003). Vor diesem Hintergrund empfehlen Rogelberg und Stanton (2007) zu überprüfen, ob eine passive Nichtteilnahme mit den im Rahmen der Befragung erhobenen Variablen zusammenhängt. Konkret empfehlen sie, Fragen zu integrieren, die mit Ursachen für eine passive Nichtteilnahme zusammenhängen (z. B. eine Frage nach der Arbeitsbelastung der Befragten oder nach der Relevanz des Themas für die Befragten). Bestehen starke Zusammenhänge zwischen diesen Variablen und den eigentlichen Befragungsinhalten, so spricht dies für das Vorliegen eines Non-Response Bias.

Die zweite oben genannte Leitfrage bezieht sich auf die Festlegung des **Verfahrens zur Stichprobenauswahl**. Hier unterscheidet man zwischen Verfahren der bewussten Auswahl und Verfahren der Zufallsauswahl (vgl. Abb. 6.9):

- Bei den **Verfahren der bewussten Auswahl** werden die Untersuchungsobjekte gezielt nach definierten Merkmalen ausgewählt.
- Die Auswahl der Untersuchungseinheiten erfolgt dagegen bei den **Verfahren der Zufallsauswahl** nach dem Zufallsprinzip.

Die Verfahren der bewussten Auswahl sind vorteilhaft unter Gesichtspunkten der Aufwandsbegrenzung. Die Ziehung von Zufallsstichproben hat vor allem Vorteile bei der quantitativen Auswertung, da es eine zentrale Annahme vieler statistischer Tests ist, dass die Daten aus einer Zufallsstichprobe stammen. In der praktischen Anwendung hat sich aber gezeigt, dass die fehlende Verfügbarkeit amtlicher Verzeichnisse sowie die in der nicht-amtlichen Statistik unvermeidliche Verweigerungsquote eine wirkliche Zufallsstichprobe meistens unmöglich machen.

Beim **Quotenverfahren** werden Quoten für die Stichprobe bzw. die effektive Stichprobe vorgegeben, die proportional der Verteilung in der Grundgesamtheit entsprechen oder aufgrund spezieller Erkenntnisziele der Marktforschungsstudie (z. B. detailliertere Betrachtung bestimmter Teile der Grundgesamtheit) bewusst disproportional gewählt werden. Beispielsweise können Quoten bezüglich Ort, Geschlecht, Alter oder Beruf der Befragten vorgegeben werden. Das **Cut-off-Verfahren** (Auswahl nach dem

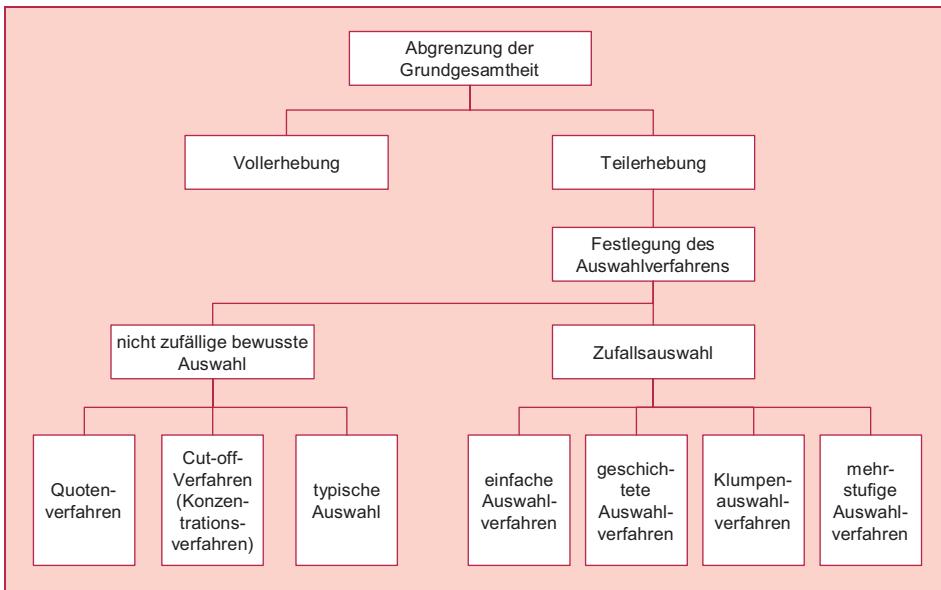


Abb. 6.9 Verfahren der Stichprobenauswahl im Überblick (In Anlehnung an Hammann und Erichson 2006, S. 133)

Konzentrationsprinzip) beschränkt sich auf Merkmalsträger in der Grundgesamtheit, deren Antworten für die Beantwortung der Untersuchungsfragen der Marktforschungsstudie besonders wichtig sind. Dieses Verfahren wird insbesondere bei Marktforschungsprojekten im Firmenkundenmarketing angewendet. Beispielsweise kann man sich auf solche Kunden konzentrieren, die ein gewisses Umsatzvolumen erreichen bzw. überschreiten. Die **typische Auswahl** ist eine weitere Form der bewussten Auswahl. Bei diesem Auswahlverfahren werden Merkmalsträger aus der Grundgesamtheit herausgegriffen, die als besonders charakteristisch und typisch betrachtet werden.

Bei der **einfachen Zufallsauswahl** (Random Sampling) gelangt jedes Element der Grundgesamtheit mit der gleichen Wahrscheinlichkeit in die Stichprobe. Hierzu muss jedoch die gesamte Grundgesamtheit bekannt sein. Bei der **geschichteten Zufallsauswahl** (Stratified Sampling) wird die Grundgesamtheit in in sich homogene und untereinander heterogene Teilgesamtheiten aufgeteilt. Geschichtete Stichproben sind dabei ein Verfahren der Zufallsauswahl, wohingegen Quotenverfahren bewusst einzelne Elemente aus der gebildeten Stichprobe auswählen. Beispielsweise können Unternehmen einer Branche nach der Anzahl der Mitarbeiter unterschiedlichen Größenkategorien zugeordnet werden. Aus diesen Teilgesamtheiten werden dann Zufallsstichproben gebildet, die wiederum zu einer Gesamtstichprobe vereinigt werden. Im Rahmen einer **Klumpenauswahl** (Cluster Sampling) wird die Grundgesamtheit zunächst in Klumpen (Cluster) aufgeteilt, die in sich heterogen sind. Dann wird bzw. werden per

Zufallsauswahl einer oder mehrere dieser Klumpen ausgewählt. Alle Objekte, die den bzw. dem ausgewählten Klumpen angehören, gelangen in die Stichprobe. **Mehrstufige Auswahlverfahren** werden meist bei großen, schwer überschaubaren Grundgesamtheiten angewendet. Hierbei werden verschiedene Verfahren der Zufallsauswahl nacheinander eingesetzt.

6.6 Gestaltung des Erhebungsinstrumentes

6.6.1 Grundlegende Aspekte zur Skalierung

Das Erhebungsinstrument ist das Instrument im Rahmen eines Marktforschungsprojektes, mit dem die gesuchten Daten erfasst werden sollen (also z. B. ein standardisierter Fragebogen). In diesem Zusammenhang ist der Begriff der Skalierung von zentraler Bedeutung. Unter **Skalierung** versteht man die Entwicklung eines Maßstabs (einer Skala) zur Messung der Merkmalsausprägungen bei den betrachteten Untersuchungseinheiten. Das **Skalenniveau** bestimmt die mathematischen Eigenschaften einer Skala und damit den Informationsgehalt der zu erhebenden Daten. Die Gestaltung des Erhebungsinstrumentes hat dabei entscheidenden Einfluss auf das Skalenniveau der verfügbaren Daten. Es lassen sich vier verschiedene Skalenniveaus unterscheiden: Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Verhältnisskalierung.

Bei der **Nominalskalierung** werden die Merkmalsausprägungen klassifiziert, also in Kategorien eingeteilt bzw. zu Attributen zugeordnet (vgl. Abb. 6.10 für eine beispielhafte Illustration der Nominalskalierung). Der Vergleich der Merkmalsausprägungen zweier Objekte beschränkt sich auf die Frage, ob die beiden Merkmalsausprägungen übereinstimmen oder nicht. Vergleiche zwischen Objekten im Sinne von höheren bzw. niedrigeren Merkmalsausprägungen sind nicht möglich. Nominalskalierte Daten bieten somit nur sehr beschränkte Möglichkeiten zur statistischen Datenauswertung. Meist werden mit nominalskalierten Daten Häufigkeiten und der Modus (die Kategorie mit der

Nominalskalen	Ordinalskala	
Familienstand: <input type="radio"/> ledig <input type="radio"/> verheiratet	Zufriedenheit mit der Liefertreue eines Lieferanten auf einer Schulnotenskala:	
Funktion im Unternehmen: <input type="radio"/> Geschäftsführer <input type="radio"/> Marketingleiter <input type="radio"/> Leiter Finanzen & Controlling <input type="radio"/> F&E-Leiter	sehr zufrieden	sehr unzufrieden
	1 2 3 4 5 6	

Abb. 6.10 Illustrative Beispiele für Nominal- und Ordinalskalen

höchsten Anzahl von Merkmalsträgern) berechnet (vgl. hierzu Abschn. 7.1.1). Weitergehende Berechnungen wie z. B. Mittelwertsermittlungen sind bei nominalen Daten nicht möglich.

Bei der **Ordinalskalierung** wird zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen eine Rangfolge angegeben ($A > B > C$). Hier ist also bereits ein Vergleich zwischen Objekten im Hinblick auf höhere bzw. niedrigere Merkmalsausprägungen möglich. Die Angabe der Distanz zwischen den in Rangstufen eingestuften Merkmalsträgern ist allerdings nicht möglich (vgl. Abb. 6.10 für eine beispielhafte Illustration der Ordinalskalierung). Ordinalskalierte Daten ermöglichen weitergehende statistische Auswertungen als nominalskalierte Verfahren. So werden sie zumeist durch so genannte Positionsmaße (Median, Quantile) beschrieben (vgl. hierzu Abschn. 7.1.1), jedoch ist eine Berechnung des arithmetischen Mittels im strengen statistischen Sinne auch hier nicht möglich. Dennoch wird dies – wie im Anschluss ausgeführt – in der Marktforschungspraxis durchaus getan.

Die Messung bei der **Intervallskalierung** erfolgt in konstanten Maßeinheiten, sodass Distanzangaben möglich sind. Man kann also Aussagen der Form treffen, dass die Merkmalsausprägung eines Objektes A die eines Objektes B um einen bestimmten Betrag übertrifft. Der Skalennullpunkt bei der Intervallskalierung kann willkürlich gewählt werden, ist also nicht fest vorgegeben. Folglich ist die Interpretation, die Merkmalsausprägung von A sei ein Vielfaches der Ausprägung von B, nicht zulässig. Ein Beispiel für eine Intervallskalierung ist die Temperaturskala (z. B. in Grad Celsius).

Die Messung bei der **Verhältnisskalierung** (auch Ratioskalierung genannt) erfolgt in konstanten Einheiten und mit festem (natürlichem) Nullpunkt. Daher können Verhältnisse angegeben werden: Beispielsweise kann die Aussage getroffen werden, dass die Merkmalsausprägung von A ein Vielfaches der Ausprägung von B sei. Die Verhältnisskalierung stellt unter den vier dargestellten das „höchste“ Skalierungsniveau dar: Es ist immer möglich, aus einer Situation der Verhältnisskalierung durch Transformation zu einem niedrigeren Skalenniveau (beispielsweise zu einer Ordinalskalierung) zu gelangen. Auch resultieren aus der Verhältnisskalierung unter allen Skalierungsarten die wenigsten Restriktionen bezüglich der Anwendbarkeit von Datenanalysemethoden. Typische Beispiele für die Verhältnisskalierung sind Größen wie Alter, Einkommen, Umsatz oder Marktanteil. Als Oberbegriff für Intervall- und Verhältnisskalierung verwendet man auch den Begriff der **metrischen Skalierung**.

Die dargestellten Einschränkungen für ordinalskalierte Daten im Hinblick auf die Anwendungsmöglichkeiten statistischer Analyseverfahren spielen in der Marktforschungspraxis in der Regel eine untergeordnete Rolle. Ordinalskalierte Daten werden häufig wie intervallskalierte Daten behandelt. Man geht also implizit davon aus, dass die Abstände zwischen den einzelnen Skalenpunkten auf der Ordinalskala gleich weit voneinander entfernt sind (Annahme der Äquidistanz der Skalenpunkte). Dies führt in der Marktforschungspraxis zur Anwendung von statistischen Verfahren (vgl. hierzu insbesondere Abschn. 7.2) auf ordinalskalierte Variablen, obwohl diese Verfahren im strengen statistischen Sinne nur bei metrisch skalierten Variablen anwendbar wären.

Dementsprechend unterscheidet man in der Marktforschungspraxis häufig zwischen **metrisch bzw. nicht-metrisch skalierten Variablen**. Da ordinalskalierte Variablen als „quasi-metrisch“ der erstgenannten Kategorie zugeordnet werden, werden im Sinne dieses Begriffsverständnisses nur nominale Daten als nicht-metrisch klassifiziert.

6.6.2 Vorgehensweise bei der Erstellung eines standardisierten Fragebogens

Die Gestaltung des eigentlichen Datenerhebungsinstruments ist bei Beobachtungen oder Experimenten oft in erster Linie ein technisches Problem (man denke z. B. an die Boxen beim GfK-Fernsehpanel). Eine besondere Herausforderung ist sie allerdings bei standardisierten Befragungen. Hier hängt die Wirksamkeit des Erhebungsinstrumentes stark von dessen Interpretation durch die Befragten ab. Dies macht die **Erstellung eines standardisierten Fragebogens** (für standardisierte mündliche, telefonische, schriftliche oder internetgestützte Befragungen) zu einer besonderen Herausforderung. Abb. 6.11 gibt einen Überblick über die verschiedenen Schritte, die in diesem Zusammenhang gewöhnlich durchlaufen werden.

Die einzelnen Schritte in diesem Prozess sollen im Folgenden kurz dargestellt werden. Grundsätzlich ist darauf hinzuweisen, dass alle im Folgenden angesprochenen Entscheidungen vor dem Hintergrund der Entscheidungen in vorhergehenden Stufen des Marktforschungsprozesses (vgl. die Abschn. 6.2 bis 6.5) zu fällen sind. So sind bei

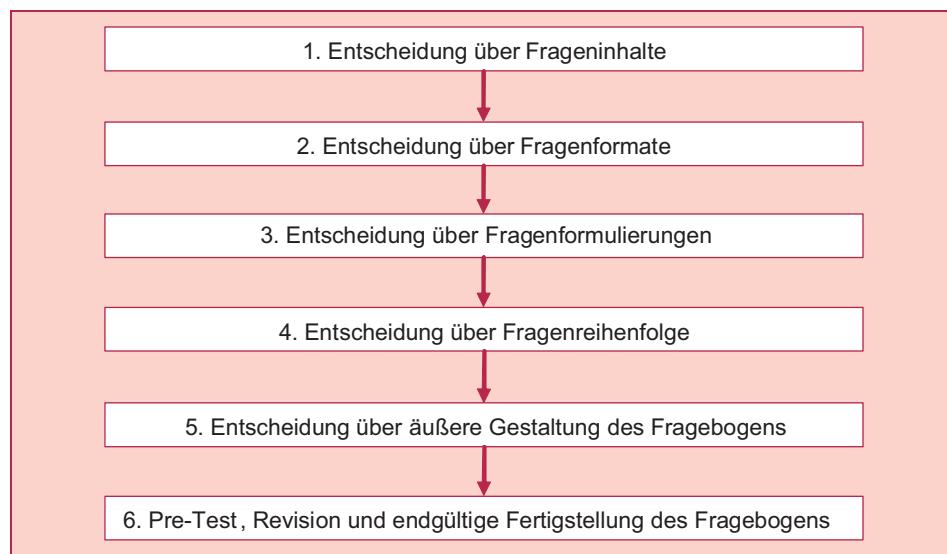


Abb. 6.11 Vorgehensweise bei der Erstellung eines standardisierten Fragebogens

der Fragebogengestaltung und bei der Fragenformulierung insbesondere die gewählte Form der Datenerhebung sowie die Merkmale der Zielgruppe der Befragung zu berücksichtigen. Homburg und Krohmer (2008) haben eine Checkliste entwickelt, die im Anschluss an die Fragebogenerstellung verwendet werden kann, um den Fragebogen im Hinblick auf seine Qualität zu überprüfen.

Im ersten Schritt ist die **Entscheidung über die Frageninhalte** zu treffen. Diese sollten von der Fähigkeit und der Antwortbereitschaft der Befragten abhängig gemacht werden. Ziel hierbei ist der Ausschluss potenzieller Fehlerquellen durch die Wahl geeigneter Frageninhalte. Darüber hinaus können im Verlauf des Fragebogens neben den Sachfragen, die sich primär auf das Untersuchungsziel der Befragung beziehen, auch Kontrollfragen verwendet werden. Anhand dieser Kontrollfragen kann die Plausibilität der Beantwortung des Fragebogens überprüft werden, indem bereits beantwortete Sachfragen in anderer Formulierungsweise wiederholt werden. Starke Inkonsistenzen deuten auf eine mangelnde Sorgfalt bei der Beantwortung hin, was im Rahmen der Editierung (vgl. Abschn. 6.7) zum Ausschluss des entsprechenden Fragebogens aus der effektiven Stichprobe führen sollte. Diese Kontrollfragen sollten jedoch sparsam verwendet werden, zumal der Eindruck einer Kontrolle beim Befragten zur Nichtbeantwortung des Fragebogens führen kann.

Verbunden mit der Entscheidung über die Frageninhalte ist immer auch die Frage der Fokussierung der Marktforschungsstudie, da meist nicht alle interessierenden Sachverhalte abgefragt werden können. Wird der Fragebogen zu lang, so besteht das Risiko, dass die Antwortquote (vgl. hierzu Abschn. 6.5) deutlich zurückgeht. Wie lang ein Fragebogen genau sein darf, hängt dabei entscheidend von zwei Kontextfaktoren der Befragung ab: dem Themeninvolvement der Befragten und dem gewählten Medium. Generell gilt, dass ein hohes Themeninvolvement in der Zielgruppe der Befragung eine längere Befragungsdauer ermöglicht. Bezogen auf das Medium gilt, dass bei schriftlichen Befragungen tendenziell längere Befragungen möglich sind als am Telefon. Online-Befragungen müssen in der Regel noch kürzer sein.

Vor diesem Hintergrund lässt sich keine einfache Faustregel zu einer optimalen Befragungslänge angeben. Insbesondere bei niedrigem Themeninvolvement der Befragten sollte die Befragungsdauer am Telefon aber 20 bis 30 min nicht überschreiten, ein schriftlicher Fragebogen nicht viel mehr als 100 Fragen umfassen und eine Online-Befragung (z. B. über ein Popup-Fenster) nicht aus mehr als 25 Fragen bestehen.

Stehen die Frageninhalte fest, ist der zweite Schritt die **Entscheidung über Fragenformate**. Grundsätzlich existieren zwei Optionen: Es können offene oder geschlossene Fragen gestellt werden. Während bei offenen Fragen keine Antwortkategorien vorgegeben sind, lassen die bei geschlossenen Fragen verwendeten Skalen nur bestimmte Antworten zu. Beispiele für offene und geschlossene Fragen finden sich in Abb. 6.12.

Als Vorteile geschlossener Fragen sind die

- einfache Beantwortung,
- einfache Kodierung und Analyse,

Offene Frage	Geschlossene Frage
Funktion im Unternehmen: <hr/> <hr/>	Funktion im Unternehmen: <input type="radio"/> Geschäftsführer <input type="radio"/> Marketingleiter <input type="radio"/> Leiter Finanzen & Controlling <input type="radio"/> F&E-Leiter
Bitte erläutern Sie, aus welchen Gründen Sie das genannte Softwareprodukt gekauft haben: <hr/> <hr/> <hr/>	Wie wichtig sind die folgenden vier Faktoren für Ihre Entscheidung über den Kauf des genannten Softwareproduktes? Bitte verteilen Sie gemäß ihrer Bedeutung insgesamt 100 Punkte auf die vier Faktoren.
	Leistungsumfang (Anzahl Tools) <hr/> Preis <hr/> Kompatibilität mit bestehender Software <hr/> Verwendbarkeit bestehender Daten <hr/>

Abb. 6.12 Beispiele für offene und geschlossene Fragen

- gedankliche Inspiration der Befragten und
- gute Vergleichbarkeit

zu nennen (vgl. Kuß et al. 2018).

Nachteile geschlossener Fragen sind vor allem darin zu sehen, dass

- die Befragten aus den Fragen Hinweise auf die Antworten entnehmen können,
- oberflächliches Antwortverhalten erleichtert wird (z. B. das Phänomen des „Durchklickens“ bei Online-Befragungen) und
- originelles Antwortverhalten erschwert wird.

In der Regel ist es sinnvoll, offene Fragen und geschlossene Fragen miteinander zu verknüpfen. So wird in der Marktforschungspraxis häufig an eine Sequenz geschlossener Fragen eine ergänzende offene Frage angehängt. Ebenso können Sprungmarken bei bestimmten Antworten auf geschlossene Fragen zu offenen Fragen führen. So wird z. B. bei Kundenzufriedenheitsuntersuchungen oft bei Unterschreiten vorher festgelegter Zufriedenheitsniveaus konkret nachgefragt, wo die Ursache für die Unzufriedenheit liegt.

Es existiert eine ganze Reihe verschiedener Typen von geschlossenen Fragen. Da geschlossene Fragen in der Regel bereits einen Maßstab zur Messung bestimmter Sachverhalte zugrunde legen, spricht man von Skalierungsverfahren. Skalierungsverfahren beziehen sich auf die Art und Weise, wie durch Skalen Daten gemessen werden. Abb. 6.13 vermittelt einen Überblick der wichtigsten Verfahren. Es lassen sich

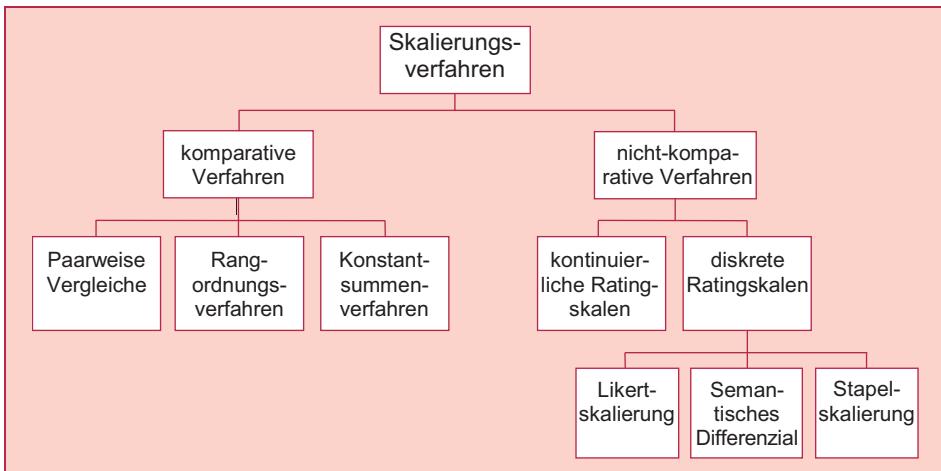


Abb. 6.13 Klassifikation der Skalierungsverfahren (In Anlehnung an Malhotra 2015)

komparative (vergleichende) und nicht-komparative (nicht-vergleichende) Skalierungsverfahren unterscheiden.

Komparative Skalierungsverfahren zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Merkmalsausprägung für ein Objekt aus einem Vergleich mit einem oder mehreren anderen Objekt(en) ergibt. Zu den komparativen Verfahren zählen das Verfahren der paarweisen Vergleiche, das Rangordnungsverfahren und das Konstantsummenverfahren.

Beim Verfahren der **paarweisen Vergleiche** beurteilen die Probanden jeweils zwei von insgesamt n Objekten und entscheiden sich beispielsweise für das jeweils von ihnen bevorzugte Objekt. Hieraus resultiert eine Paarvergleichsmatrix mit $n \cdot (n-1)/2$ einzelnen Vergleichen (vgl. das Beispiel in Abb. 6.14). Ermittelt man dann beispielsweise für jedes Objekt die Anzahl der Vergleiche, bei denen es präferiert wurde, so ergeben sich ordinalskalierte Präferenzdaten für die Objekte (vgl. die letzte Zeile der Paarvergleichsmatrix in Abb. 6.14).

Beim **Rangordnungsverfahren** (vgl. ebenfalls das Beispiel in Abb. 6.14) werden die Probanden mit einer Reihe von Objekten konfrontiert und gebeten, diese in eine Rangfolge zu bringen (z. B. nach abnehmendem Nutzen). Hieraus resultieren wiederum ordinal skalierte Präferenzdaten: Den Objekten werden Rangplätze zugewiesen, wobei allerdings keine Aussage über die Präferenzdistanz zwischen zwei aufeinander folgenden Rangplätzen getroffen werden kann. Das Rangordnungsverfahren stellt ein in der Marktforschungspraxis häufig genutztes Verfahren dar. Daten aus paarweisen Vergleichen können in Rangreihungsdaten umgewandelt werden und umgekehrt.

Beim **Konstantsummenverfahren** werden die Probanden gebeten, eine konstante Anzahl von Einheiten (z. B. 100 Punkte) auf verschiedene Eigenschaften von Objekten (bzw. auf verschiedene Objekte) zu verteilen. Diese Punktverteilung kann beispielsweise

Paarweise Vergleiche (resultierende Paarvergleichsmatrix)					
	Apple	Lenovo	Dell	Acer	Toshiba
Apple	-	0	0	1	0
Lenovo	1	-	0	1	0
Dell	1	1	-	1	1
Acer	0	0	0	-	0
Toshiba	1	1	0	1	-
Anzahl der Bevorzugungen ¹	3	2	0	4	1

1: Die Marke in der Spalte wurde gegenüber der Marke in der Zeile bevorzugt.

Rangordnungsverfahren

Wie wichtig sind die folgenden Kriterien für Sie?
(Bitte Rangordnung angeben)

Kriterium	Rang (1.-5.)
Produktqualität	_____
Auftragsabwicklung	_____
Technischer Kundendienst	_____
Vertriebsteam/Betreuung	_____
Dokumentation/Information	_____

Konstantsummenverfahren

Wie wichtig sind die folgenden vier Faktoren für Ihre Entscheidung über den Kauf des genannten Softwareproduktes? Bitte verteilen Sie gemäß ihrer Bedeutung insgesamt 100 Punkte auf die vier Faktoren.

Leistungsumfang (Anzahl Tools)	_____
Preis	_____
Kompatibilität mit bestehender Software	_____
Verwendbarkeit bestehender Daten	_____
Summe	100

Likert-Skalierung

Wie zufrieden sind Sie mit...
... der Übersichtlichkeit der Rechnung?

sehr zufrieden sehr unzufrieden

Stapelskalierung

Bitte beurteilen Sie die Mitarbeiter des technischen Services anhand der folgenden Kriterien.

schnell	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	langsam
zuverlässig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	unzuverlässig
zuvorkommend	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	gleichgültig
kompetent	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	stimme voll zu
freundlich	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	stimme überhaupt nicht zu
zuverlässig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Abb. 6.14 Illustrative Beispiele für verschiedene Skalierungsverfahren

über die Präferenz für bestimmte Objekte oder über die Bedeutung der Objekte in einem bestimmten Kontext Auskunft geben (vgl. ebenfalls das Beispiel in Abb. 6.14).

Grundsätzlich empfiehlt sich die Anwendung komparativer Skalierungsverfahren, wenn es um Präferenzen oder Wichtigkeitsbewertungen geht. Werden derartige Aspekte nämlich mit nicht-komparativen Skalierungsverfahren erhoben, besteht die Gefahr der Nivellierung von Antworten. Beispielsweise kann dann in der Marktforschungspraxis das Phänomen auftreten, dass alle genannten Eigenschaften eines Produktes als in hohem Maße wichtig eingestuft werden. Dem kann durch die Verwendung komparativer Skalierungsverfahren entgegengewirkt werden. Das Konstantsummenverfahren hat

allerdings den Nachteil, dass das Ausfüllen mit einer steigenden Zahl von Antwortmöglichkeiten komplexer wird und häufiger Fehler gemacht werden. Darüber hinaus können – wie auch beim Rangordnungsverfahren – Reihenfolgeeffekte auftreten. Gerade bei Konstantsummenskalen mit vielen Antwortmöglichkeiten steigt die Bedeutung der oben stehenden Antwortkategorien, da Befragungsteilnehmer dazu tendieren, die ersten Kategorien frei zu bewerten und dann die restlichen Punkte auf die übrigen Antwortmöglichkeiten zu verteilen. Sofern möglich (Telefonbefragungen, Online-Befragungen) sollte hier über alle Befragten hinweg die Reihenfolge der Antwortkategorien variiert werden.

Nicht-komparative Skalierungsverfahren sind dagegen Verfahren, bei denen die Bewertung eines Objektes isoliert und nicht im Vergleich zu anderen Objekten erfolgt. Sie stützen sich in der Marktforschungspraxis im Wesentlichen auf **Ratingskalen**. Solche Skalen weisen zwei Extrempunkte auf. Bei kontinuierlichen Ratingskalen wird die Bewertung auf einem Kontinuum zwischen diesen beiden Extrempunkten vorgenommen. Es gibt also unendlich viele mögliche Bewertungen (alle Punkte des Kontinuums). Aufgrund der damit verbundenen Auswertungsprobleme sind derartige Ratingskalen in der Marktforschungspraxis allerdings nicht weit verbreitet. Weitaus größere Bedeutung kommt den so genannten diskreten Ratingskalen zu. Hier gibt es zwischen den Extrempunkten eine bestimmte Anzahl von möglichen Bewertungsniveaus (Skalenpunkten). Diskrete Ratingskalen liefern ordinale Daten.

Bei der **Likert-Skala** nehmen die Probanden zu bestimmten Fragen oder Statements über eine Einstellung oder ein Objekt Stellung. Hierbei wird die Beantwortung der Frage bzw. der Grad der Zustimmung zu einem Statement auf einer bipolaren Skala erhoben. Zu unterscheiden ist zwischen Likert-Skalen, bei denen die einzelnen Skalenpunkte inhaltlich bezeichnet sind und solchen Skalen, wo dies nicht der Fall ist (wo also nur die Extrema bezeichnet sind). Bei dem Beispiel in Abb. 6.14 ist Letzteres der Fall. Bei der Verwendung von Likert-Skalen stellt sich die Frage nach der Anzahl der Skalenpunkte. Klarmann (2008, S. 56) kommt auf Grundlage einer Auswertung zahlreicher empirischer Studien zur Empfehlung, dass fünf bis sieben Skalenpunkte ideal sind. Werden weniger Abstufungen verwendet, droht der Verlust an Informationen, bei mehr als sieben Abstufungen dagegen die kognitive Überforderung der Befragten.

Beim **semantischen Differenzial** werden mehrere bipolare Ratingskalen (adjektivische Gegensatzpaare) verwendet. Die Probanden geben ihre Meinung zu bestimmten Eigenschaften von Objekten an. Das Semantische Differenzial ist ein Standardinstrument zur Imagemessung und zum Vergleich von Marken (Profildarstellung).

Bei der **Stapelskalierung** handelt es sich um eine Modifikation des Semantischen Differenzials. Die Zustimmung der Probanden zu Adjektiven oder Aussagen wird separat ermittelt, d. h. nicht durch bipolare Gegenüberstellung wie beim Semantischen Differenzial. Von Vorteil ist hier, dass keine bipolaren Skalen entwickelt werden müssen.

Im Zusammenhang mit der Entscheidung über das Frageformat sollte auch eine Entscheidung darüber getroffen werden, ob die entsprechende Frage verpflichtend von allen Befragungsteilnehmern beantwortet werden soll, oder ob eine Antwortkategorie das

Auslassen der Frage ermöglicht (z. B. „Keine Angabe“ oder „Weiß nicht“). Macht man eine Antwort verpflichtend, so ist dies mit einem Risiko von uninformierten Antworten verbunden. Graeff (2002) zeigt, dass Befragungsteilnehmer bei Fehlen einer solchen Option auch völlig fiktive Objekte bewerten. Die Pflicht zur Antwort kann also die Ergebnisqualität deutlich reduzieren. In einer anderen Studie finden Krosnick et al. (2002) jedoch, dass solche Optionen auch dazu verleiten können, die kognitive Beanspruchung durch die Befragung zu senken. Beim Befragungsdesign muss also zwischen einem erhöhten Risiko unqualifizierter Antworten und einem erhöhten Risiko fehlender Antworten abgewogen werden.

Der dritte Schritt im Rahmen der Erstellung eines standardisierten Fragebogens umfasst die **Entscheidung über die Fragenformulierung**. Diese sollte von folgenden Prinzipien geleitet werden:

- Einfachheit (z. B. Vermeidung von komplexen Sätzen und von Fachausdrücken, die der Zielgruppe möglicherweise Probleme bereiten),
- Neutralität (z. B. Vermeidung von Suggestivformulierungen, die beispielsweise zu sozial erwünschtem Antwortverhalten führen) und
- Eindeutigkeit (z. B. Vermeidung von Doppelfragen).

Tab. 6.9 veranschaulicht die Anwendung dieser Prinzipien anhand einer Gegenüberstellung von problematischen und unproblematischen Fragenformulierungen. Weitergehende Ausführungen zur Fragenformulierung findet der Leser beispielsweise bei Iacobucci und Churchill (2018), Tourangeau et al. (2000) und Kuß et al. (2018).

In einem vierten Schritt wird die **Reihenfolge der Fragen** festgelegt. Zur Planung des Aufbaus empfiehlt sich die Verwendung eines Flussdiagramms, das mögliche Verzweigungen der Fragen aufzeigen kann. Dabei sollten drei Hauptziele verfolgt werden: die Nachvollziehbarkeit des Aufbaus, das Verhindern von Ausstrahlungseffekten durch Extremerfahrungen des Befragten und die Vermeidung von Reihenfolgeeffekten.

Um möglichst niedrige Abbruchquoten zu erzielen, sollte der Fragebogenaufbau **spannend und gleichzeitig nachvollziehbar** sein (vgl. Carroll 1994). Um das Interesse an der Befragung zu erhöhen, sollte der Fragebogen mit interessanten Einleitungsfragen beginnen. Diese sollen vor allem „das Eis brechen“ und sind daher für die Auswertung der Untersuchung meist nicht sehr relevant. Enden sollte der Fragebogen mit besonders sensiblen Fragen und allgemeinen Fragen zur Person bzw. zum Unternehmen.

Um zu verhindern, dass aktuelle, extrem positive oder negative Erfahrungen des Befragten mit dem Unternehmen die gesamte Befragung zu stark beeinflussen, sollte der Befragte sich zu Beginn des Fragebogens zu derartigen extremen Erfahrungen äußern können. So können mögliche **Ausstrahlungseffekte verhindert werden**. Hierunter versteht man vor allem, dass die Befragten ihre diesbezüglichen Eindrücke auch in die Beantwortung anderer Fragen einfließen lassen.

Es ist bereits im Zusammenhang mit der Wortwahl bei der Frageformulierung wichtig, die Wortwahl bei umliegenden Fragen mit in die Entscheidung einzubeziehen.

Tab. 6.9 Beispiele zur Illustration problematischer versus unproblematischer Fragenformulierungen

Problematische Formulierung	Verletzte Prinzipien	Unproblematische Formulierung
Wie hoch war Ihre durchschnittliche Zufriedenheit während der letzten drei Jahre in Bezug auf die inhaltlich-technische Präsentation der Produktdokumentation, die für die Druckmaschine XY II von uns erstellt wurde?	Einfachheit, vermutlich können viele Befragte mit dem Begriff „inhaltlich-technische Präsentation“ wenig anfangen	Wie zufrieden waren Sie mit der Produktdokumentation für die Druckmaschine XY II im Durchschnitt der letzten drei Jahre?
Wie viel Geld haben Sie im vergangenen Monat für Einkäufe des Produktes XY ausgegeben?	Einfachheit, vermutlich werden die Befragten jetzt gedanklich aufaddieren, wie viele Exemplare des Produktes XY sie gekauft haben und wie viel sie im Schnitt dafür bezahlt haben und dies dann miteinander multiplizieren.	Trennung in zwei Fragen: Wie viele Exemplare des Produktes XY haben Sie im vergangenen Monat erworben? Wie viel haben Sie in etwa im Durchschnitt pro Stück bezahlt?
Finden Sie nicht auch, dass die Qualität unserer Produkte deutlich besser ist als die Qualität der Produkte unserer Wettbewerber?	Neutralität, die Frage suggeriert, dass die Qualität von anderen als überlegen wahrgenommen wird	Bitte beurteilen Sie die Qualität unserer Produkte im Vergleich zur Qualität der Produkte unserer Wettbewerber
Welchen Betrag würden Sie für Produkt YZ, das erwiesenermaßen gesundheitsfördernd ist, maximal ausgeben?	Neutralität, der durch den Einschub suggested positive Effekt des Produktes kann den Befragten dazu veranlassen, einen überhöhten Betrag anzugeben, da allgemein erwartet wird, dass man sich seine Gesundheit etwas kosten lässt.	Welchen Betrag würden Sie für das Produkt XY maximal ausgeben?
Inwieweit trifft der folgende Satz auf Sie zu: Ich würde niemals gemanipulierte Nahrungsmittel kaufen.	Eindeutigkeit, der Fokus der Frage könnte auf dem „niemals“ liegen oder auf der Ablehnung gemanipulierter Lebensmittel.	Inwieweit trifft der folgende Satz auf Sie zu: Ich würde nur in Ausnahmefällen gemanipulierte Lebensmittel kaufen.
Bitte geben Sie an, inwieweit Sie dem folgenden Satz zustimmen: Ich verwende oft Produkte vom Typ XY	Eindeutigkeit, es ist unklar, was mit „oft“ gemeint ist.	Bitte geben Sie an, wie viele Male Sie in der letzten Woche Produkte vom Typ XY verwenden haben.

Auch darüber hinaus kann der Fragekontext eine wichtige Rolle bei der Interpretation und Beantwortung der Fragen spielen. Insbesondere ist es in diesem Zusammenhang wichtig, so genannte **Reihenfolgeeffekte zu verhindern**, d. h. die Reihenfolge der Fragen soll nach Möglichkeit keinen Einfluss auf die Antworten haben.

Die Fragereihenfolge ist z. B. im Zusammenhang mit Befragungen zur Kundenzufriedenheit (vgl. z. B. Fürst 2015) oder zur Dienstleistungsqualität (vgl. DeMoranville et al. 2008; Auh et al. 2003) relevant. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist, ob allgemeine Fragen zur Zufriedenheit mit dem Produkt vor oder nach spezifischen Fragen zur Zufriedenheit mit einzelnen Produktmerkmalen gestellt werden sollten. Empirische Studien zeigen, dass tendenziell das Produkt schlechter bewertet wird, wenn die allgemeine Frage zuerst gestellt wird (aber die spezifischen Merkmale besser) und umgekehrt (vgl. DeMoranville und Bienstock 2003). Die Ursache für diese Effekte ist vermutlich, dass die Antwort auf die allgemeine Frage stärker ein „Bauchgefühl“ wiedergibt, wenn sie zuerst gestellt wird.

Demgegenüber stärkt die Aufzählung der verschiedenen Produkteigenschaften das Verständnis für die Komplexität des Produkts, sodass die Antwort auf die allgemeine Frage die verschiedenen Produktmerkmale stärker berücksichtigt, wenn sie zuletzt gestellt wird. Vor diesem Hintergrund sollte die Reihenfolge im Rahmen der Befragung vom Kundeninvolvement abhängig gemacht werden. Bei Low Involvement-Produkten, bei denen auch die Kaufentscheidung stärker vom „Bauchgefühl“ abhängt, sollte die allgemeine Frage zuerst gestellt werden, bei High Involvement-Produkten zuletzt.

Der fünfte Schritt besteht darin, eine **Entscheidung über die äußere Gestaltung des Fragebogens** (Layout) zu treffen. Dieser Schritt sollte in seiner Bedeutung für den Erfolg einer schriftlichen Befragung nicht unterschätzt werden. Durch die übersichtliche und ansprechende Gestaltung des Fragebogens kann das Interesse an der Befragung gesteigert werden. Insbesondere sollte der Eindruck vermittelt werden, dass das Beantworten des Fragebogens einfach ist und wenig Zeit in Anspruch nimmt.

Als Leitlinien haben sich bewährt (vgl. Kuß et al. 2018, S. 123):

- die Verwendung von großen, klaren Schrifttypen (Minimum 10 Punkt),
- die übersichtliche Anordnung und Nummerierung der Fragen,
- das Vermeiden von Fragen/Frageblöcken, die über Seitenbegrenzungen hinweggehen,
- der Einbezug optischer Hilfsmittel (z. B. Pfeile, Rahmen) sowie
- das deutliche Hervorheben von Anweisungen zur Beantwortung (z. B. „Mehrfachantworten möglich“).

In einem letzten Schritt erfolgen der **Pre-Test** und die **endgültige Fertigstellung** des Fragebogens. Für den Pre-Test werden Mitglieder der zu befragenden Zielgruppe ausgewählt, die insbesondere beurteilen sollen, wie verständlich der Fragebogen ist, inwieweit die Befragten über ausreichende Informationen verfügen, um die Fragen zu beantworten, inwieweit die Antwortkategorien bei geschlossenen Fragen alle relevanten

Aspekte umfassen und wie viel Zeit die vollständige Beantwortung des Fragebogens tatsächlich in Anspruch nimmt (vgl. Diamantopoulos et al. 1994).

Auch wenn der Pre-Test und die Überarbeitung des Fragebogens zeitaufwändig sind, empfiehlt sich dieser Schritt, insbesondere bei umfangreichen und kostenintensiven Befragungen. So kann die Gefahr von Missverständnissen bei der Hauptbefragung verringert und damit die Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse erhöht werden. Ein Risiko bei Pre-Tests ist allerdings auch, dass gerade bei wenigen Pre-Test-Teilnehmern einzelne kritische Aussagen überbewertet werden und problematische Änderungen durchgeführt werden.

Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass die im Anschluss an die Gestaltung des Erhebungsinstrumentes anstehende Stufe des Marktforschungsprozesses (vgl. Abb. 6.2) – die Durchführung der Datenerhebung – bereits in Abschn. 6.4 behandelt wurde.

6.7 Editierung und Kodierung von Daten

Im Rahmen der **Editierung** von Daten wird sichergestellt, dass die benötigten Daten vorhanden, lesbar und fehlerfrei sind. Hierfür müssen Entscheidungen darüber getroffen werden, was mit nicht eindeutigen oder unlesbaren Antworten geschehen soll. Derartige Antworten können entweder nur teilweise genutzt oder von der Analyse ausgeschlossen werden.

Grundlage der Editierung sind die erhaltenen Fragebögen, die schriftlichen Protokolle oder die Daten aus Telefon- bzw. Online-Befragung. Diese müssen auf ihre Auswertbarkeit hin geprüft werden. Insbesondere sollte geprüft werden, ob

- die Fragebögen oder Datensätze vollständig sind,
- die Fragen richtig beantwortet wurden,
- Widersprüche im Antwortverhalten erkennbar sind und
- Fragebögen oder Datensätze von den Interviewern verfälscht wurden.

Von den hier aufgeführten Problemen stellt vor allem das erste Problem, d. h. das Fehlen einzelner Antworten bei ansonsten sorgfältig ausgefüllten Fragebögen, für Marktforscher eine Herausforderung dar. Gerade wenn verschiedene Variablen im Rahmen der im nächsten Kapitel vorgestellten multivariaten Analyseverfahren miteinander verknüpft werden sollen, kann das Fehlen von Variablen ein großes Problem darstellen. Es existiert eine Vielzahl an Verfahren zum Umgang mit solchen fehlenden Werten. Welches Verfahren in einer bestimmten Situation anwendbar ist, hängt dabei in erster Linie von der Ursache ab, die zum Fehlen einzelner Werte geführt hat (vgl. Allison 2002). Diese Ursache wird abstrakter als Ausfallmechanismus bezeichnet.

Unterschieden wird dabei allgemein zwischen ignorierbaren Ausfallmechanismen und nicht-ignorierbaren Ausfallmechanismen (vgl. Rubin 1976). Als „ignorierbar“ wird der

Ausfallmechanismus angesehen, wenn die Daten völlig zufällig fehlen. Hierzu zählen z. B. Fälle, bei denen der Befragte offensichtlich eine Frage einfach übersehen hat. Als ebenfalls „ignorierbar“ gilt der Ausfallmechanismus, wenn das Fehlen der Daten nicht vom Wert der Variablen selbst abhängt, wohl aber unter Umständen vom Wert einer anderen Variablen. Hierzu können z. B. Fälle gezählt werden, bei denen missverständliche Sprungmarken zum Auslassen von Fragen führen oder bei denen der Befragte, z. B. aufgrund seiner ebenfalls erfassten Nutzungsgewohnheiten eines Produkts, einfach nicht ausreichend informiert ist. „Nicht ignorierbar“ ist der Ausfallmechanismus, wenn es vom Wert der fehlenden Variable selbst abhängt, dass die Frage nicht beantwortet wurde. Hierzu gehören z. B. sensible Fragen in Fragebögen, wie Fragen nach dem Einkommen. Denkbar wäre hier, dass vor allem Bezieher von sehr kleinen und sehr hohen Einkommen ihre Aussage verweigern. Sind solche Aspekte essenziell für die durchzuführende Erhebung, so sollte eine projektive (vgl. Abschn. 6.4.2.1) oder indirekte Form der Fragestellung gewählt werden (vgl. Decker und Wagner 2008).

Werte, die aufgrund eines nicht-ignorierbaren Ausfallmechanismus fehlen, können nicht valide ohne zusätzliche Informationen über diesen Ausfallmechanismus ersetzt werden. In solchen Fällen ist es notwendig, den Ausfallmechanismus bei der Auswertung der Daten mitzumodellieren, um aussagekräftige Schlussfolgerungen zu ermöglichen.

Fehlen die Werte jedoch aufgrund eines ignorierbaren Ausfallmechanismus, so stehen dem Marktforscher eine ganze Reihe von Verfahren zur Verfügung, um mit diesen fehlenden Werten umzugehen. Insbesondere lassen sich Verfahren der Elimination (Nichtberücksichtigung fehlender Variablen), Verfahren der Imputation (Ersetzen der fehlenden Werte durch möglichst gute Schätzungen) sowie Verfahren der simultanen Parameterschätzung (im Rahmen der multivariaten Datenanalyse wird bei der Parameterschätzung das Fehlen der Werte mitberücksichtigt) unterscheiden (vgl. Bankhofer und Praxmayer 1998; Klarmann 2008).

Verfahren der simultanen Parameterschätzung sind in der Regel die theoretisch überlegenen Verfahren. Ihr Einsatz ist allerdings häufig sehr komplex und es ist wenig über ihre Leistungsfähigkeit in praktischen Anwendungssituationen bekannt. Die in der Marktforschungspraxis verwendeten Verfahren sind daher in der Regel deutlich einfacher. Häufig verwendete Verfahren der Eliminierung sind die fallweise Löschung (fehlt bei einem Fall eine Variable, wird der gesamte Fall nicht berücksichtigt) und die paarweise Löschung (für die Messung von Zusammenhängen zwischen zwei Variablen werden immer alle verfügbaren Informationen genutzt). Ein häufig verwendetes Verfahren der Imputation ist das Ersetzen durch den Mittelwert, wobei hier zwischen der „Item Mean Imputation“ und der „Person Mean Imputation“ unterschieden werden kann. Beim erstgenannten Verfahren wird ein fehlender Wert durch den Mittelwert derselben Variable bei den anderen Befragten ersetzt. Beim letztgenannten Verfahren wird ein fehlender Wert durch den Mittelwert ähnlicher Variablen bei derselben Person ersetzt.

Fehlen nur bei wenigen Fällen überhaupt Variablen, ist das Verfahren der fallweisen Löschung das überlegene Verfahren (vgl. Allison 2002). Werden die Befragungssachverhalte über mehrere ähnliche Fragen gemessen, ist die „Person Mean Imputation“ ein

gut geeignetes Verfahren (vgl. McDonald et al. 2000). In anderen Fällen sollte je nach Situation eines der anderen beiden Verfahren eingesetzt werden.

Die **Kodierung** bezeichnet den Prozess der Kategorisierung von Rohdaten. Die Rohdaten werden in Antwortkategorien eingeteilt und gegebenenfalls in Zahlen umgewandelt, um eine Auswertung der Daten zu ermöglichen. Der für die Kodierung notwendige Aufwand hängt stark von der Art der erhobenen Daten (d. h. quantitative versus qualitative Daten) ab. Im quantitativen Fall, d. h. vor allem bei geschlossenen Fragen in standardisierten Befragungen, findet die Kategorisierung bereits weitestgehend im Vorfeld der Befragung (vgl. Abschn. 6.6.2) statt. Im Rahmen der Kodierung geht es dann nur noch darum, den einzelnen Antwortoptionen Zahlenwerte zuzuweisen. Hierbei empfiehlt es sich, hohe Werte für hohe Antwortoptionen (z. B. starke Zustimmung) zu verwenden und die Interpretierbarkeit der Werte im Auge zu behalten.

Um die Vorgehensweise bei der Kodierung von quantitativen Daten zu dokumentieren, empfiehlt sich die Verwendung eines Kodierungsplans (vgl. Tab. 6.10). In Softwareprogrammen zur statistischen Datenanalyse wie IBM SPSS können die Informationen des Kodierungsplans direkt bei der Programmierung der Definitionen der Variablen integriert werden, sodass bei einer manuellen Eingabe der Daten die möglichen Antwortkategorien direkt sichtbar werden.

Liegen qualitative Daten vor, z. B. als Ergebnis von Tiefeninterviews, Fokusgruppen oder Beobachtungen, so ist das Kodieren der Daten ein weitaus anspruchsvollerer Prozess. Die Zuordnung erfolgt nicht länger quasi-automatisch, sondern erfordert die

Tab. 6.10 Beispiel für einen Kodierungsplan

Frage im Fragebogen	Variable	Code	Ausprägung
21	Haushaltsgröße	Var_21	1 = 1 Person 2 = 2 Personen 3 = 3 Personen 4 = 4 Personen und mehr –1 = keine Angabe
22	Geschlecht	Var_22	1 = weiblich 2 = männlich –1 = keine Angabe
23	Alter	Var_23	1 = unter 14 Jahren 2 = 14–20 Jahre 3 = 21–29 Jahre 4 = 30–50 Jahre 5 = über 50 Jahre –1 = keine Angabe
45	Beschwerdeursache	Var_45	1 = produktbezogene Mängel 2 = Mängel im Servicebereich 3 = Mängel der technischen Dokumentation

Interpretation durch die kodierende Person. Der Prozess der Kodierung ist hier ein mehrstufiger Prozess (vgl. Patton 2015). Zuerst sollten die Daten grob auf sich wiederholende Regelmäßigkeiten überprüft werden. So gefundene Regelmäßigkeiten können die Basis für ein erstes Kategoriensystem bilden.

In der Folge werden die einzelnen Aussagen den verschiedenen Kategorien zugeordnet. Anschließend wird die Zuordnung anhand der Zielkriterien „interne Homogenität“ (die Daten innerhalb der Kategorien sollen sich möglichst ähneln) und „externe Heterogenität“ (die Kategorien sollen sich möglichst gut unterscheiden) beurteilt. Sind diese Kriterien nicht erfüllt oder lassen sich viele Daten nicht oder nicht eindeutig zuordnen, sollte die Kategorisierung überarbeitet werden. Der Kodierer sollte sich zwischen Daten und Kategorien hin- und herbewegen, bis ein stabiles Kategoriensystem entstanden ist. So gefundene Kategorisierungen sollten die folgenden Kriterien erfüllen (vgl. Guba 1978):

- Die Kategorien sollten in sich konsistent sein und gleichzeitig alle wesentlichen Facetten des untersuchten Phänomens abdecken.
- Die vorhandenen Daten sollten alle in das Kategoriensystem einzuordnen sein.
- Das Kategoriensystem sollte reproduziert werden können, wenn ein zweiter, unabhängiger Datenanalyst dieselben Daten kategorisiert.

Literatur

- Aaker, D., Kumar, V., Day, G., & Leone, R. (2012). *Marketing Research* (11. Aufl.). Hoboken.
- Abbosh, O., Savic, V., & Moore, M. (2018). How likely is your industry to be disrupted? This 2×2 matrix will tell you. <https://hbr.org/2018/01/how-likely-is-your-industry-to-be-disrupted-this-2x2-matrix-will-tell-you> Zugegriffen: 25. Nov. 2019.
- Aghamanoukjan, A., Buber, R., & Meyer, M. (2009). Qualitative interviews. In R. Buber, H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (2. Aufl.). Wiesbaden, 219–228.
- Allison, P. (2002). *Missing Data*. Thousand Oaks.
- Althoff, S. (1995). Panel Sampling: Stichprobengestaltung für Verbraucher- und Handelspannels. *Planung & Analyse*, 22(5), 29–34.
- Ansari, A., Essegaeir, S., & Kohli, R. (2000). Internet recommendation systems. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 363–375.
- Ansari, A., Koenigsberg, O., & Stahl, F. (2011). Modeling multiple relationships in social networks. *Journal of Marketing Research*, 48(4), 713–728.
- Armstrong, S., & Overton, T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402.
- Auh, S., Salisbury, L., & Johnson, M. (2003). Order effects in customer satisfaction modelling. *Journal of Marketing Management*, 19(3–4), 379–400.
- Bachmann, D., Elfrink, J., & Vazzana, G. (1996). Tracking the progress of E-mail vs Snail-mail. *Marketing Research*, 8(2), 30–36.
- Baker, S. R., Bloom, N., & Davis, S. J. (2019). Economic policy uncertainty index. <https://www.policyuncertainty.com/index.html>. Zugegriffen: 25. Nov. 2019.

- Balderjahn, I. (2003). Validität: Konzept und Methoden, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 32(3) S. 130–135.
- Bamberg, G., Baur, F., & Krapp, M. (2017). *Statistik* (18. Aufl.). München
- Bankhofer, U., & Praxmarer, S. (1998). Zur Behandlung fehlender Werte in der Marktforschungspraxis, *Marketing – Zeitung für Forschung und Praxis* 20(2) S. 109–114.
- Baker, S. R., Bloom, N., & Davis, S. J. (2016). Measuring economic policy uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(4), 1593–1636.
- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies – a comparative analysis. *Human Relations*, 52(4), 421–438.
- Baruch, Y., & Holtom, B. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1130–1160.
- Beckmann, S., & Langer, R. (2009). Netnographie. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (2. Aufl., S. 219–228) Wiesbaden.
- Berekoven, L., Eckert, W., & Ellenrieder, P. (2009). *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (12. Aufl.). Wiesbaden.
- Bleymüller, J., Gehlert, G., & Gülicher, H. (2015). *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler* (17. Aufl.). München
- Böhler, H. (1995). Marktforschung. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1768–1781). Stuttgart
- Böhler, H. (2004). *Marktforschung* (3. Aufl.). Stuttgart
- Bradley, N. (1999). Sampling for Internet surveys. An examination of respondent selection for Internet research. *Journal of the Market Research Society*, 41(4), 387–395.
- Brennan, M., Benson, S., & Kearns, Z. (2005). The effect of introductions on telephone survey participation rates. *International Journal of Market Research*, 47(1), 65–74.
- Bruyn, A., Liechty, J. C., Huizingh, E. K. R. E., & Lilien, G. L. (2008). Offering online recommendations with minimum customer input through conjoint-based decision aids. *Marketing Science*, 27(3), 443–460.
- Bryman, A., & Bell, E. (2018). *Business research methods* (5. Aufl.). Oxford.
- Buber, R., & Holzmüller, H. (Hrsg.) (2009). *Qualitative Marktforschung* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Burke, R. (1996). Virtual shopping: Breakthrough in marketing research. *Harvard Business Review*, 74(2), 120–131.
- Camacho, N., Nam, H., Kannan, P. K., & Stremersch, S. (2019). Tournaments to crowdsource innovation: The role of moderator feedback and participation intensity. *Journal of Marketing*, 83(2), 138–157.
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. Newbury Park.
- Carroll, S. (1994). Questionnaire design affects response rate. *Marketing News*, 28(12), 25–26.
- Chintagunta, P., Hanssens, D. M., & Hauser, J. R. (2016). Editorial – marketing science and big data. *Marketing Science*, 35(3), 341–342.
- Church, A. (1993). Estimating the effect of incentives on mail survey response rates: A meta-analysis. *Public Opinion Quarterly*, 57(1), 62–79.
- Churchill, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Cook, T., & Campbell, T. (1979). *Quasi-Experimentation*. Boston.
- Dannenberg, M., & Barthel, S. (2004). *Effiziente Marktforschung* (2. Aufl.). Bonn
- Decker, R., & Wagner, R. (2008). Fehlende Werte: Ursachen, Konsequenzen und Behandlung. In A. Herrmann, Ch. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 53–79). Wiesbaden.
- DeMoranville, C. W., & Bienstock, C. (2003). Question order effects in measuring service quality. *International Journal of Research in Marketing*, 20(3), 217–232.

- DeMoranville, C. W., Bienstock, C., & Judson, K. (2008). Using question order for predictive service quality measures. *Journal of Services Marketing*, 22(3), 255–262.
- Diamantopoulos, A., Reynolds, N., & Schlegelmilch, B. (1994). Pretesting in questionnaire design: The impact of respondent characteristics on error detection. *Journal of the Market Research Society*, 36(4), 295–313.
- Drotos, P. (2000). Newsgroups als Foren für die qualitative Markt- und Meinungsforschung im Internet. *Planung & Analyse*, 27(1), 76–80.
- Du, R. Y., Hu, Y., & Damangir, S. (2015). Leveraging trends in online searches for product features in market response modeling. *Journal of Marketing*, 79(1), 29–43.
- Elfers, S. (2005). *Unterwegs in geheimer Mission/Im Auftrag von Unternehmen testen Undercover-Käufer CRM-Agenturen*, Horizont (Bd. 42, S. 28–30). Zugegriffen: 01. Dez. 2005.
- Erdogan, B., & Baker, M. (2002). Increasing mail survey response rates from an industrial population: A cost-effectiveness analysis of four follow-up techniques. *Industrial Marketing Management*, 31(1), 65–73.
- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897–904.
- Erichson, B. (2007). Prüfung von Produktideen und –konzepten. In S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle* (3. Aufl., S. 395–420). Wiesbaden.
- Field, A. P. (2017). *Discovering Statistics Using SPSS* (5. Aufl.). London
- Finn, A. (2001). Mystery shopper benchmarking of durable goods chains and stores. *Journal of Service Research*, 3(4), 310–320.
- Finn, A., & Kayande, U. (1999). Unmasking a phantom: A psychometric assessment of mystery shopping. *Journal of Retailing*, 75(2), 195–217.
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5. Aufl.). Thousand Oaks.
- Fösken, S. (2010). *Marktforschung im Web 2.0, Creditreform* (Nr. 10, S. 32). Zugegriffen: 05. Okt. 2010
- Fox, C., Robinson, K., & Boardley, D. (1998). Cost-effectiveness of follow-up strategies in improving the response rate of mail surveys. *Industrial Marketing Management*, 27(2), 127–133.
- Fritz, W., & Kempe, M. (2017). *Internet Marketing und Electronic Commerce: Grundlagen – Rahmenbedingungen – Instrumente* 4. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.
- Fürst, A. (2015). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In Ch. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (9. Aufl., S. 123–153). Wiesbaden.
- Gallo, A. (2017). A refresher on A/B testing. <https://hbr.org/2017/06/a-refresher-on-ab-testing>. Zugegriffen: 25. Jan. 2020.
- Germann, F., Lilien, G. L., Fiedler, L., & Kraus, M. (2014). Do retailers benefit from deploying customer analytics? *Journal of Retailing*, 90(4), 587–593.
- Graeff, T. (2002). Uninformed response bias in telephone surveys. *Journal of Business Research*, 55(3), 251–259.
- Gröppel-Klein, A., & Königstorfer, J. (2009). Projektive Verfahren der Marktforschung. In: R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (2. Aufl., S. 219–228). Wiesbaden.
- Grunert, K., & Grunert, S. (1995). Measuring subjective meaning structures by laddering method: Theoretical considerations and methodological problems. *International Journal of Research in Marketing*, 12(3), 209–225.
- Guba, E. (1978). *Toward a methodology of naturalistic inquiry in educational evaluation*. Los Angeles.
- Günther, M., & Vossebein, U. (1996). Paneldaten: Wesentlicher Bestandteil moderner Marktforschung. *Planung & Analyse*, 23(3), 50–53.

- Günther, M., Vossebein, U., & Wildner, R. (2019). *Marktforschung mit Panels: Arten – Erhebung – Analyse – Anwendung* (3. Aufl.). Wiesbaden
- Hagenoff, W., & Pfleiderer, R. (1998). Neue Methoden in der Online-Forschung. *Planung & Analyse*, 25(1), 26–30.
- Hagstotz, W., & Schmitt-Hagstotz, K. (2003). Automobilmarktforschung: Status Quo und neue Herausforderungen. *Planung & Analyse*, 30(5), 78–84.
- Hallmann, C., & Steckner, C. (1996). Handelspanel im Umbruch: Von der klassischen Marktbeobachtung zur interaktiven Marktanalyse. *Planung & Analyse*, 23(4), 69–74.
- Hammann, P., & Erichson, B. (2006). *Marktforschung* (5. Aufl.). Stuttgart.
- Hansen, R. (1980). A self-perception interpretation of the effect of monetary and nonmonetary incentives on mail survey respondent behavior. *Journal of Marketing Research*, 17(1), 77–83.
- Heinzelbecker, K. (1994). Effizienzsteigerung: Der Einsatz externer Datenbanken in Marktforschung und Marketing. *Planung & Analyse*, 21(4), 45–50.
- Herrmann, A., Homburg, Ch., & Klarmann, M. (2008). Marktforschung: Ziele, Vorgehensweise und Methoden. In A. Herrmann, Ch. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 151–173). Wiesbaden.
- Högl, S., & Hertle, T. (2009). MarketingLab – Evaluatives Pretesting mit der GfK Testmarktwelt. In M. Bruhn, F.-R. Esch, & T. Langer (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation* (S. 971–991). Wiesbaden.
- Hohenberg, S., Homburg, C., & Harz, N. (2019). Mit dieser Brille wird alles günstiger. <https://www.wiwo.de/my/technologie/digitale-welt/denkfabrik-mit-dieser-brille-wird-alles-guenstiger/24013684.html>. Zugegriffen 21. Nov. 19.
- Homburg, Ch., & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing ZFP*, 18(1), 5–24.
- Homburg, Ch., & Krohmer, H. (2008). Der Prozess der Marktforschung: Festlegung der Datenerhebungsmethode, Stichprobenbildung und Fragebogengestaltung. In: A. Herrmann, Ch. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 21–53). Wiesbaden.
- Hornik, J., Zaig, T., & Shadmon, D. (1991). Reducing refusals in telephone surveys on sensitive topics. *Journal of Advertising Research*, 31(3), 49–56.
- Hüttner, M., & Schwarting, U. (2002). *Grundzüge der Marktforschung* (7. Aufl.). München.
- Iacobucci, D., & Churchill, G. (2018). *Marketing research: Methodological foundations* (12. Aufl.). Mason.
- Jobber, D., Saunders, J., & Mitchell, V.-W. (2004). Prepaid monetary incentive effects on mail survey response. *Journal of Business Research*, 57(4), 347–350.
- Kayser, S., & Rath, H. H. (2019). Marktforschung 2.0 – Authentische Meinungen in Echtzeit erschließen. In B. Keller, H.-W. Klein, & S. Tuschl (Hrsg.), *Zukunft der Marktforschung: Entwicklungschancen in Zeiten von Social Media und Big Data* (2. Aufl., S. 125–137). Wiesbaden.
- Keller, B., Klein, H.-W., & Tuschl, S. (2019). *Zukunft der Marktforschung: Entwicklungschancen in Zeiten von Social Media und Big Data* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Kepper, G. (1996). Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Kepper, G. (2008). Methoden der Qualitativen Marktforschung. In A. Herrmann, Ch. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 175–212). Wiesbaden.
- Kerkmann, C. (2012). Gläserner Konsument – Sie sind durchschaut! <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/glaeserner-konsument-sie-sind-durchschaut/7493006.html>. Zugegriffen: 13. Dez. 13.
- Klarmann, M. (2008). *Methodische Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung: Bestandsaufnahme und empirische Analysen*. Wiesbaden.

- Konrad, J. (2002). *Kooperation verleiht Haarfarben-Regal mehr Glanz*, *Lebensmittel-Zeitung* (S. 50). Zugegriffen: 11. Jan. 2001.
- Koschate, N. (2008). Experimentelle Marktforschung. In A. Herrmann, Ch. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 107–121). Wiesbaden.
- Kozinets, R., de Valck, K., Wojnicki, A., & Wilner, S. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*, 74(2), 71–89.
- Krosnick, J., Holbrook, A., Berent, M., Carson, R., Hanemann, W., Kopp, R., Mitchell, R., Presser, S., Ruud, P., Smith, V., Moody, W., Green, M., & Conaway, M. (2002). The impact of “No Opinion” response options on data quality. *Public Opinion Quarterly*, 66(3), 371–404.
- Kuß, A., Wildner, A., & Kreis, H. (2018). *Marktforschung: Datenerhebung und Datenanalyse* (6. Aufl.). Wiesbaden.
- Lander, B. (1998). Güte von Internet-Umfragen: Zur Objektivität, Reliabilität, Validität und Repräsentativität im Internet erhobener Daten. *Planung & Analyse*, 25(4), 63–66.
- Liu, H., Ke, W., Kee Wei, K., & Hua, Z. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility.
- Malhotra, N. (2015). *Marketing research – an applied orientation* (7. Aufl.). Upper Saddle River.
- Mason, P. R., & Davis, B. H. (2007). More than words: Using stance-shift analysis to identify crucial opinions and attitudes in online focus groups. *Journal of Advertising Research*, 47(4), 496–506.
- Mattauch, Ch. (2013). Crowdsourcing ist keine Marktforschung. *Absatzwirtschaft*, 55(11), 38–41.
- Maurer, M., & Jandura, O. (2009). Masse statt Klasse? Einige kritische Anmerkungen zu Repräsentativität und Validität von Online-Befragungen. In N. Jackob, H. Schoen, & T. Zerback (Hrsg.), *Sozialforschung im Internet: Methodologie und Praxis der Online-Befragung* (S. 61–73). Wiesbaden.
- Mayerhofer, W. (2009). Das Fokusgruppeninterview. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (2. Aufl., S. 477–490). Wiesbaden.
- McDaniel, S., & Rao, C. (1980). The effect of monetary inducement on mailed questionnaire response quality. *Journal of Marketing Research*, 17(2), 265–268.
- McDonald, R., Thurstone, P., & Nelson, M. (2000). A Monte Carlo study of missing item methods. *Organizational Research Methods*, 3(1), 22–27.
- Mehta, R., & Sivadas, E. (1995). Comparing response rates and response content in mail versus electronic mail surveys. *Journal of the Market Research Society*, 37(4), 429–439.
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W., & Alwan, L. (2009). The practice of business statistics (2. Aufl.). New York.
- Morgan, D. (2001). Focus groups as qualitative research (2. Aufl.). Thousand Oaks.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119.
- Nielsen, J. (2005). Putting A/B testing in its place. <https://www.nngroup.com/articles/putting-ab-testing-in-its-place/>. Zugegriffen: 25. Jan. 2020.
- o. V. (2011). Was Facebook über Autokunden verrät. <https://www.wiwo.de/technologie/digitale-welt/marktforschung-was-facebook-ueber-autokunden-verraet-seite-2/5250554-2.html>. Zugegriffen: 21. Jan. 20.
- o. V. (2014). agma beschließt neue Projekte für die Zukunft der Medienforschung. https://www.agma-mmc.de/fileadmin/user_upload/Pressemitteilungen/2014/PM_agma_MV_021214.pdf. Zugegriffen: 09. Juni 2020.
- o. V. (2016). Sixt wächst weltweit überproportional mit Google AdWords. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/sixt-wachst-weltweit-overproportional-mit-google-adwords/>. Zugegriffen: 20. Jan. 2020.

- o. V. (2017a). Die Suche nach der sicheren Wette. <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-152088800.html>. Zugriffen: 25. Nov. 2019.
- o. V. (2017b). GfK MediaLAB: Testen Sie Ihre Kommunikationsstrategien im realen Umfeld. gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/DE/documents/News/2017/PoV_GfK_MediaLab.pdf. Zugriffen: 25. Nov. 2019.
- o. V. (2019). Netflix harnesses big data to profit from your tastes. <https://www.forbes.com/sites/jonmarkman/2019/02/25/netflix-harnesses-big-data-to-profit-from-your-tastes/>.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), S. 120–131.
- Patton, M. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4. Aufl.). Thousand Oaks.
- Peck, J., & Dresch, S. (1981). Financial incentives, survey response, and sample representativeness: Does money matter? *Review of Public Data Use*, 9(4), 245–266.
- Peter, J. (1979). Reliability: A review of psychometric basic issues and marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 6–17.
- Peter, J., & Churchill, G. (1986). Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 18(4), 1–10.
- Pincott, G., & Branthwaite, A. (2000). Nothing new under the sun? *International Journal of Market Research*, 42(2), 137–155.
- Poetz, M. K., & Schreier, M. (2012). The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas? *The Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 245–256.
- Rampl, L. V., Plassmann, H., & Kenning, P. (2011). Worauf Praktiker achten sollten. *Absatzwirtschaft*, 5(2011), 32–35.
- Rehberger, R. (2005). Durchschnitts-Deutschland. *Acquisa*, 53(9), 28–30.
- Reid, D. J., & Reid, F. J. M. (2005). Online focus groups: An in-depth comparison of computer-mediated and conventional focus group discussions. *International Journal of Market Research*, 47(2), 131–162.
- Reuband, K. (1998). Panelmortalität in postalischen Erhebungen und soziale Zusammensetzung der Befragten. *Planung & Analyse*, 25(3), 16–21.
- Reynolds, R., & Gutman, J. (1988). Laddering theory: Method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28(1), 11–31.
- Rogelberg, S., & Luong, A. (1998). Nonresponse to mailed surveys: A review and guide. *Current Directions in Psychological Science*, 7(2), 60–65.
- Rogelberg, S. G., & Stanton, J. M. (2007). Understanding and dealing with organizational survey nonresponse. *Organizational Research Methods*, 10(2), 195–209.
- Rogelberg, S. G., Conway, J. M., Sederburg, M. E., Spitzmüller, C., Aziz, S., & Knight, W. E. (2003). Profiling active and passive nonrespondents to an organizational survey. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1104–1114.
- Rook, D. (2003). Focus groups fail to connect theory. *Current Practice, Marketing News*, 37(19), 40–44.
- Rubin, D. (1976). Inference and missing data. *Biometrika*, 63(3), 581–592.
- Rust, R. T., & Huang, M.-H. (2014). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 33(2), 159–314.
- Scholl, N., Mulders, S., & Drent, R. (1999). Online qualitative market research: Interviewing the world at a fingertip, Esomar qualitative research conference. Athen.
- Schumann, J. H., von Wangenheim, F., & Groene, N. (2014). Targeted online advertising: Using reciprocity appeals to increase acceptance among users of free web services. *Journal of Marketing*, 78(1), 59–75.

- Schwartz, E. M., Bradlow, E. T., & Fader, P. S. (2017). Customer acquisition via display advertising using multi-armed bandit experiments. *Marketing Science*, 36(4), 471–643.
- Setia, P., Sambamurthy, V., & Closs, D. J. (2008). Realizing business value of agile IT applications: Antecedents in the supply chain networks. *Information Technology and Management*, 9(1), S. 5–19.
- Silberer, G., & Büttner, O. B. (2008). Marktforschung am point of sale. In A. Herrmann, Ch. Homberg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 1097–1124). Wiesbaden.
- Sood, A., & Tellis, G. J. (2010). Demystifying disruption: A new model for understanding and predicting disruptive technologies. *Marketing Science*, 30(2), 195–388.
- Stanton, J. (1998). An empirical assessment of data collection using the Internet. *Personnel Psychology*, 51(3), 709–725.
- Tedin, K., & Hofstetter, C. (1982). The effect of cost and importance factors on the return rate for single and multiple mailings. *Public Opinion Quarterly*, 46(1), 122–128.
- Theobald, E., & Neundorfer, L. (2010). *Qualitative Online-Marktforschung*. Baden-Baden.
- Tourangeau, R., Rips, L., & Rasinski, K. (2000). *The psychology of survey response*. Cambridge.
- Treiblmaier, H. (2011). Datenqualität und Validität bei Online-Befragungen, der markt. *Journal für Marketing*, 50(1), 3–18.
- Trevisan-Groddek, B., & Jakobs, E.-M. (2019). Linguistisches Text Mining – Neue Wege für die Marktforschung. In B. Keller, H.-W. Klein, & S. Tuschl (Hrsg.), *Zukunft der Marktforschung: Entwicklungschancen in Zeiten von Social Media und Big Data* (2. Aufl. S. 173–190). Wiesbaden.
- Trusov, M., Bucklin, R., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an Internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90–102.
- Tse, A. (1998). Comparing the response rate, response speed, and response quality of two methods of sending questionnaires: E-mail vs. mail. *Journal of the Market Research Society*, 40(4), 353–361.
- Twardawa, W., & Wildner, R. (1998). Innovationsforschung mit Paneldaten. *Planung & Analyse*, 25(3), 10–14.
- Ulbricht, H. (1993). Externe Datenbanken: Achtzehn Kurzportraits. *Marketing Journal*, 36(2), 138–145.
- Vollert, K. (1996). Methodische Probleme in der Panelforschung: Gütekriterien von Paneldaten. *Planung & Analyse*, 23(5), 38–41.
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. Ji-fan, Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356–365.
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121.
- Weijters, B., Schillevaert, N., & Geuens, M. (2008). Assessing response styles across modes of data collection. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 409–422.
- Ying, Y., Feinberg, F., & Wedel, M. (2006). Leveraging missing ratings to improve online recommendation systems. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 355–365.
- Zaltmann, G. (2003). *How customers think: Essential insights into the mind of the market*. Boston.
- Zerr, K. (2003). Online-Marktforschung? Erscheinungsformen und Nutzenpotenziale. In A. Theobald, M. Dreyer, & Th. Staratzki (Hrsg.), *Online-Marktforschung* (2. Aufl., S. 7–26). Wiesbaden.
- Zimmer, J. (2011). Aus der Hand in die Zukunft lesen. *Horizont* (Nr. 8, S. 16). Zugegriffen: 24. Febr. 2011.



Datenanalyse und -interpretation

7

Inhaltsverzeichnis

7.1	Uni- und bivariate Verfahren	355
7.1.1	Univariante deskriptive Verfahren	356
7.1.2	Bivariate deskriptive Verfahren	361
7.1.2.1	Kreuztabellierung	361
7.1.2.2	Korrelationsanalyse	362
7.1.2.3	Bivariate Regressionsanalyse	363
7.1.3	Univariante induktive Verfahren	369
7.1.4	Bivariate induktive Verfahren	378
7.2	Multivariate Verfahren	386
7.2.1	Verfahren der Interdependenzanalyse	388
7.2.1.1	Faktorenanalyse	388
7.2.1.2	Multidimensionale Skalierung	398
7.2.1.3	Clusteranalyse	401
7.2.2	Verfahren der Dependenzanalyse	410
7.2.2.1	Multiple Regressionsanalyse	410
7.2.2.2	Prognoseverfahren	418
7.2.2.3	Kausalanalyse	423
7.2.2.4	Varianzanalyse	431
7.2.2.5	Multiple Diskriminanzanalyse	436
7.2.2.6	Conjoint-Analyse	440
7.3	Maschinelles Lernen zur Analyse großer Datenmengen	453
7.3.1	Überwachtes Lernen	455
7.3.2	Unüberwachtes Lernen	457
7.3.3	Verstärkungslernen	457
	Literatur	458

Lernziele

- Der Leser kennt die für die Marktforschung wichtigsten uni- und bivariaten Analyseverfahren, kann sie selbst anwenden und die Ergebnisse interpretieren.
- Der Leser kennt die für die Marktforschung wichtigsten Verfahren der multivariaten Interdependenzanalyse (Faktorenanalyse, Clusteranalyse, multidimensionale Skalierung).
- Der Leser kennt die für die Marktforschung wichtigsten Verfahren der multivariaten Dependenzanalyse (multiple Regressionsanalyse, Prognoseverfahren, Kausalanalyse, Varianzanalyse, multiple Diskriminanzanalyse und Conjoint-Analyse).
- Der Leser weiß im Hinblick auf die Verfahren der multivariaten Interdependenz- und Dependenzanalyse, welche Art von Fragestellung sie angehen, ist orientiert über ihre Anwendungsmöglichkeiten in der Marktforschung, kennt in Grundzügen ihre Vorgehensweisen und kann ihre Ergebnisse interpretieren.

Im Anschluss an die in Kap. 6 dargestellten Stufen des Marktforschungsprozesses erfolgt die Datenanalyse und -interpretation (vgl. Abb. 6.2). Methoden der Datenanalyse stehen im Mittelpunkt dieses Kapitels. Das Spektrum der Datenanalysemethoden, das für Marktforschungszwecke zur Verfügung steht, ist mittlerweile sehr breit. Insbesondere die folgenden zwei Entwicklungen haben zu dieser Situation geführt (vgl. Homburg et al. 2008):

Ein Methodentransfer aus anderen Wissenschaftsdisziplinen führt dazu, dass neue **Methoden** der Datenanalyse für die Marktforschung entdeckt werden. Ein Beispiel hierfür ist die gestiegene Bedeutung der Kausalanalyse, die aus der Soziologie in die Marktforschung „importiert“ wurde (vgl. Homburg 1989).

Innerhalb gewisser Verfahrensgruppen werden ständig **neue Varianten** entwickelt. Beispielsweise existiert mittlerweile ein breites Spektrum an Methoden der Clusteranalyse. Die Verbreitung solcher Neuerungen wird dadurch unterstützt, dass entsprechende Softwarepakete (wie z. B. IBM SPSS, SAS, R, und Stata) ein ständig steigendes Maß an Methodenvielfalt anbieten.

Das steigende Volumen und die zunehmende Varietät von Daten (**Big Data**, vgl. hierzu ausführlich Kap. 22) verlangt zunehmend eine Integration und Kombination verschiedener Datenanalyseverfahren (vgl. Chintagunta et al. 2013) und eine interdisziplinäre Herangehensweise. Diese Erkenntnis trug zur Entwicklung der **Data Science** bei. Data Science ist eine interdisziplinäre Wissenschaft, die sich speziell mit der Extraktion von Wissen aus großen Datenmengen beschäftigt und sich dabei verschiedener Techniken und Methoden aus der Mathematik, Statistik und Informatik bedient (vgl. hierzu ausführlich Haneke et al. 2019). Dabei gewinnen derzeit insbesondere Verfahren zur Verarbeitung und Visualisierung großer Datenmengen aus dem

Bereich des **maschinellen Lernens** an Bedeutung. Eine Beschreibung der wichtigsten Methoden des maschinellen Lernens findet sich in Abschn. 7.3.

Im vorliegenden Kapitel werden wir einen Überblick über Methoden der Datenanalyse geben. Zur Typologisierung dieser Methoden verwenden wir zwei Kriterien. Zum einen unterscheiden wir die Methoden der Datenanalyse hinsichtlich der Zahl der in die Analyse einfließenden Variablen: Je nachdem, ob eine, zwei oder mehr als zwei Variablen berücksichtigt werden, unterscheidet man zwischen **uni-, bi- und multivariaten Verfahren**. Uni- und bivariate Verfahren werden in Abschn. 7.1 dargestellt. In Abschn. 7.2 befassen wir uns mit multivariaten Verfahren.

Zum anderen unterscheiden wir die Methoden der Datenanalyse hinsichtlich ihrer Zielsetzung. Hier sind deskriptive und induktive Methoden zu unterscheiden (vgl. Abschn. 7.1).

► **Deskriptive Verfahren** Deskriptive (beschreibende) Verfahren lassen lediglich Aussagen über die vorliegende Datenmenge zu.

Im Regelfall handelt es sich hierbei um eine aus einer Grundgesamtheit gezogene effektive Stichprobe. Es werden also Aussagen über die in dieser Stichprobe vorgefundenen Strukturen gemacht. Hat ein Unternehmen z. B. eine Stichprobe von Käufern eines bestimmten Produktes befragt, so kann man auf dieser Basis zu der folgenden deskriptiven Aussage gelangen: Der Mittelwert des Alters der Personen in der Stichprobe liegt bei 28,3 Jahren.

► **Induktive Verfahren** Induktive Verfahren beruhen auf der Wahrscheinlichkeitstheorie und ziehen von der Stichprobenstruktur Rückschlüsse auf Strukturen in der Grundgesamtheit (Population).

Diese Rückschlüsse sind im Allgemeinen nicht mit Sicherheit möglich. Vielmehr muss eine begrenzte Irrtumswahrscheinlichkeit in Kauf genommen werden. Eine Aussage mithilfe einer induktiven Methode könnte sein, dass bei einem in der Stichprobe beobachteten Mittelwert von 28,3 Jahren die Hypothese, dass der Mittelwert des Alters in der Grundgesamtheit 28 Jahre beträgt, mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % nicht abgelehnt wird.

7.1 Uni- und bivariate Verfahren

In diesem Abschnitt werden die für die Marktforschungspraxis wichtigsten uni- und bivariaten Verfahren der Datenanalyse dargestellt (vgl. Homburg et al. 2008). Einen Überblick dieser Verfahren vermittelt Abb. 7.1. Wie bereits in der Einleitung des Kapitels ausgeführt, werden bei **univariaten** Verfahren die Merkmalsausprägungen **einer** Variablen betrachtet, wohingegen bei **bivariaten** Verfahren die Beziehungen zwischen

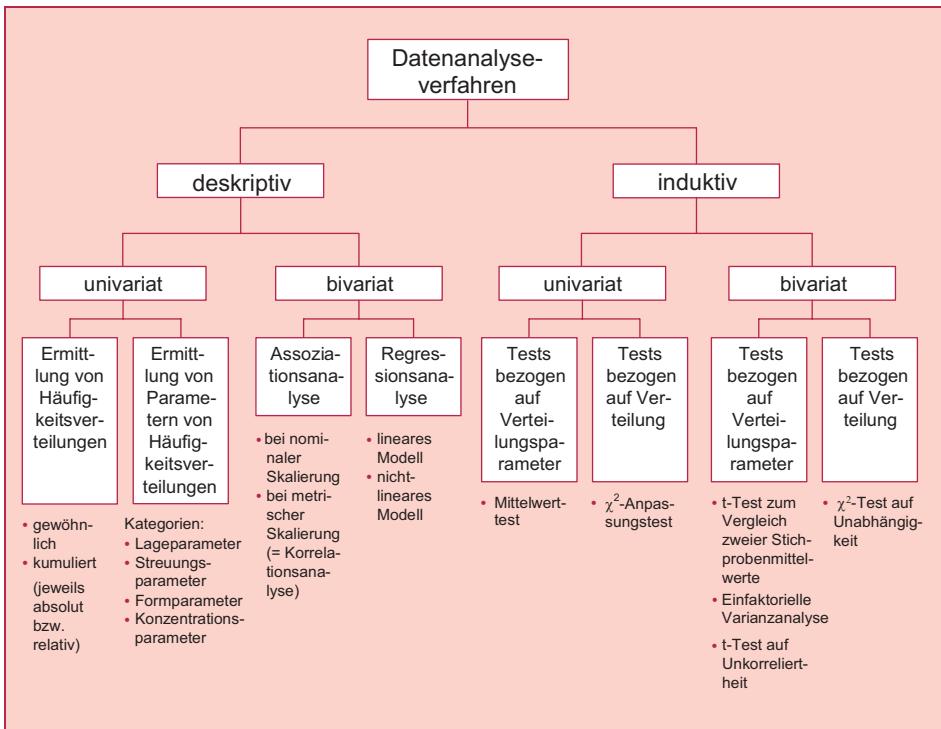


Abb. 7.1 Wichtige uni- und bivariate Verfahren im Überblick. (In Anlehnung an Homburg et al. 2008, S. 157)

zwei Variablen untersucht werden. Bei der Betrachtung dieser beiden Arten von Verfahren unterscheiden wir zwischen deskriptiven und induktiven Verfahren. Wie ebenfalls schon in der Einleitung erwähnt, befassen sich **deskriptive** oder beschreibende Verfahren mit der Aufbereitung und Auswertung der untersuchten Stichprobe. **Induktive** Verfahren nehmen Verallgemeinerungen bzw. Schlüsse von der Stichprobe auf die zugrunde liegende Grundgesamtheit vor.

7.1.1 Univariate deskriptive Verfahren

Im Bereich der univariaten deskriptiven Verfahren ist zunächst die Ermittlung der ein-dimensionalen Häufigkeitsverteilung zu nennen. Bei diesem Verfahren werden die **absoluten** sowie die **relativen Häufigkeiten** der verschiedenen Ausprägungen eines Merkmals ermittelt (vgl. Tab. 7.1). Wenn mindestens ordinale Skalenniveau vorliegt (vgl. Abschn. 6.6), können die Häufigkeiten summiert werden, wobei dann von **kumulierten** (absoluten oder relativen) **Häufigkeiten** gesprochen wird. Hier

Tab. 7.1 Absolute und relative Häufigkeit am Beispiel der Altersverteilung der Teilnehmer einer Kundenbefragung

Alter in Jahren	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Absolute Häufigkeit	2	4	4	5	5	8	8	5	3
Relative Häufigkeit (prozentuale)	4,5 %	9,1 %	9,1 %	11,4 %	11,4 %	18,2 %	18,2 %	11,4 %	6,7 %
Relative kumulierte Häufigkeit	4,5 %	13,6 %	22,7 %	34,1 %	45,5 %	63,7 %	81,9 %	93,3 %	100 %

werden einer Merkmalsausprägung die Häufigkeit des Merkmals selbst sowie die aller Merkmale, die in der Rangordnung davor kommen, zugeordnet. Beispielsweise würde bei dem Merkmal „Alter“ dem Wert 22 Jahre in der kumulierten Betrachtung die Häufigkeit derjenigen Personen in der Stichprobe zugeordnet, die maximal 22 Jahre alt sind. Im Beispiel in Tab. 7.1 sind dies 34,1 %.

Häufigkeitsverteilungen werden in der Marktforschungspraxis oftmals graphisch dargestellt. Hierzu eignen sich insbesondere Balken- oder Kreisdiagramme, anhand derer jeweils relative und absolute Häufigkeiten dargestellt werden können (vgl. Abb. 7.2).

Ein weiteres Teilgebiet univariater deskriptiver Verfahren ist die Ermittlung der **Parameter von Häufigkeitsverteilungen**. Hier kann unterschieden werden zwischen

- Lageparametern,
- Streuungsparametern,
- Formparametern und
- Konzentrationsparametern.

Lageparameter geben die Position der Häufigkeitsverteilung auf der Merkmalsskala an (vgl. Abb. 7.3). Die wichtigsten Lageparameter sind die folgenden (vgl. hierzu das Beispiel in Tab. 7.2):

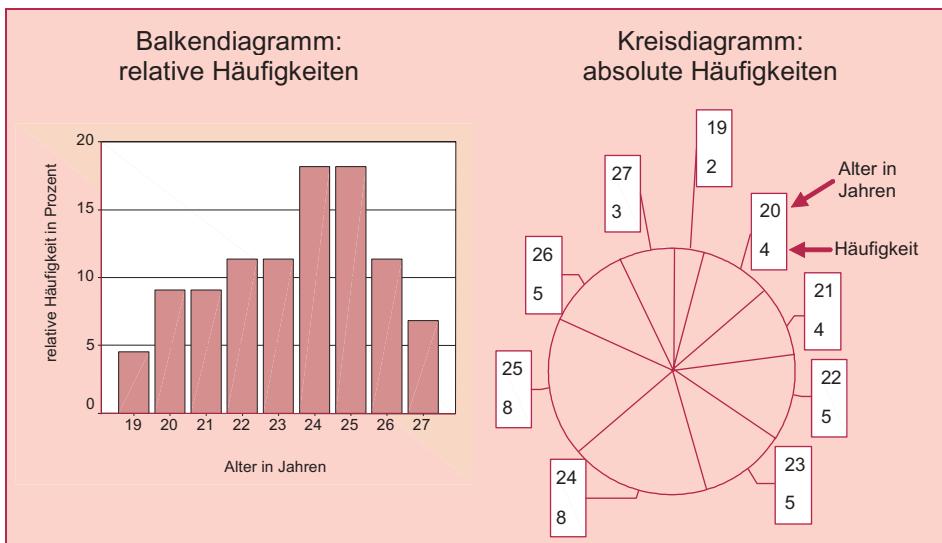
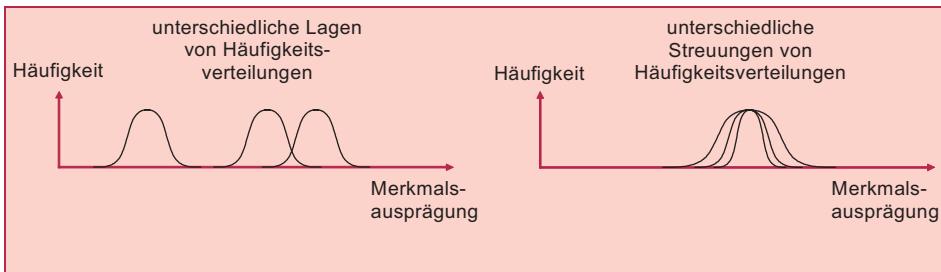


Abb. 7.2 Beispiele für Balken- und Kreisdiagramme zur Darstellung relativer bzw. absoluter Häufigkeiten in Stichproben

**Abb. 7.3** Veranschaulichung von Lage- und Streuungsparametern**Tab. 7.2** Lagemaße der Altersverteilung einer Stichprobe von Konsumenten

Konsument	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Alter in Jahren	24	27	27	20	25	18	26	23	28
Arithmetisches Mittel: $(24+27+27+20+25+18+26+23+28)/9 = 24,22$									
Median: $(18; 20; 23; 24; \underline{25}; 26; 27; 27; 28) = 25$									
Modus: $(18; 20; 23; 24; 25; \underline{26}; \underline{27}; 28) = 27$									
Quantile: 0,25-Quantil = 21,5 (= $(20+23)/2$); 0,5-Quantil = 25; 0,75-Quantil = 27 (= $(27+27)/2$)									

- Den Durchschnitt aller Merkmalausprägungen nennt man **arithmetisches Mittel** (Mittelwert). Es errechnet sich für eine Stichprobe vom Umfang n folgendermaßen:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i.$$

Hierbei bezeichnet x_i die Ausprägung des Merkmals beim i-ten Objekt. Der Mittelwert eines Merkmals in der Grundgesamtheit (im Gegensatz zum Mittelwert in der Stichprobe) wird üblicherweise mit μ bezeichnet.

Zur Berechnung des arithmetischen Mittels sollte idealerweise metrisches Skalenniveau vorliegen, jedoch wird in der Marktforschungspraxis das arithmetische Mittel oft auch bei ordinalem Skalenniveau berechnet (vgl. hierzu Abschn. 6.6.1). Bei der Interpretation des Mittelwertes sollte man berücksichtigen, dass extreme Merkmalausprägungen („Ausreißer“) diesen verzerrn können.

Der **Median** ist diejenige Merkmalausprägung, die in einer der Größe nach geordneten Reihe von Beobachtungswerten in der Mitte steht. Oberhalb und unterhalb des Medians liegen also gleich viele Beobachtungswerte. Bei einer geraden Anzahl an Merkmalausprägungen berechnet sich der Median aus dem arithmetischen Mittel der beiden mittleren Werte. Der Median zeichnet sich durch seine relative Stabilität gegenüber Ausreißern aus.

$$\tilde{x} = \begin{cases} x_{\frac{n+1}{2}} & \text{für } n \text{ ungerade} \\ \frac{1}{2}(x_{\frac{n}{2}} + x_{\frac{n}{2}+1}) & \text{für } n \text{ gerade} \end{cases}$$

- Die Merkmalsausprägung, die am häufigsten auftritt, heißt **Modus** (auch Modalwert genannt).
 - Verallgemeinerungen des Medians sind die so genannten **Quantile**. Ein Quantil unterteilt die nach Größe angeordneten Beobachtungswerte so in zwei Gruppen, dass ein bestimmter Prozentsatz der Beobachtungswerte unter dem Quantil und ein bestimmter Prozentsatz über dem Quantil liegt. Beispielsweise weisen mindestens 25 % der Merkmalsträger Werte auf, die kleiner gleich dem 0,25-Quantil sind, und mindestens 75 % der Merkmalsträger Werte auf, die größer gleich dem 0,25-Quantil sind. Der Median ist also das 0,5-Quantil.

Streuungsparameter bringen zum Ausdruck, wie eng bzw. weit die einzelnen Merkmalswerte über den Bereich der Merkmalsskala verteilt sind (vgl. Abb. 7.3). Die gebräuchlichsten Streuungsparameter basieren auf der Messung des Abstands der Merkmalsausprägungen vom Mittelwert (vgl. Tab. 7.3 für Beispiele zu den Streuungsparametern):

- Die **Varianz** ist der in der Marktforschung am häufigsten verwendete Streuungsparameter. Sie wird in der Stichprobe berechnet auf der Basis der quadrierten Abweichungen der einzelnen Beobachtungswerte x_i vom arithmetischen Mittel:

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}.$$

Die Varianz eines Merkmals in der Grundgesamtheit wird üblicherweise auch als σ^2 bezeichnet.

Tab. 7.3 Streuungsparameter der Altersverteilung einer Stichprobe von Konsumenten

- Die Quadratwurzel aus der Varianz ist die **Standardabweichung** (auch Streuung oder mittlere Abweichung genannt). Sie wird bezogen auf eine Stichprobe mit s und bezogen auf die Grundgesamtheit mit σ bezeichnet.
- Ein relatives Streuungsmaß ist der **Variationskoeffizient**, der als Quotient der Standardabweichung und des Mittelwerts definiert ist. Mithilfe dieser Größe lassen sich beispielsweise Stichproben, die unterschiedliche Mittelwerte aufweisen, hinsichtlich ihrer Streuungen vergleichen.
- Schließlich ist die **Spannweite** definiert als die Differenz zwischen dem größten und dem kleinsten vorkommenden Merkmalswert. Wie beim arithmetischen Mittel besteht bei der Spannweite die Gefahr der Verzerrung durch Ausreißer.

Formparameter enthalten Informationen über die Form der Verteilung, die über Lage- und Streuungsparameter hinausgehen. Diese Maße lassen sich in Schiefe- und Wölbungsmaße unterscheiden. Schiefemaße treffen eine Aussage über die Symmetrie bzw. Asymmetrie einer Verteilung, während Wölbungsmaße die Steilheit (Exzess) erfassen. Diese Parameter sind in der Marktforschung weniger verbreitet (für weitergehende Ausführungen zu den Formparametern vgl. Schulze 2007).

Schließlich untersuchen die **Konzentrationsparameter** das Ausmaß der Ungleichverteilung der Merkmalssumme auf die Merkmalsträger einer Gesamtheit. Es geht also um das Ausmaß der Abweichung von der Gleichverteilung (für weitergehende Ausführungen zu den Konzentrationsparametern vgl. Schulze 2007).

7.1.2 Bivariate deskriptive Verfahren

Im Mittelpunkt steht bei bivariaten deskriptiven Verfahren die Frage nach einer möglichen **Beziehung zwischen zwei Variablen**. Es lassen sich Verfahren der Assoziationsanalyse und die Regressionsanalyse unterscheiden (vgl. Abb. 7.1).

Verfahren der **Assoziationsanalyse** untersuchen den Zusammenhang zwischen zwei Variablen, ohne zwischen abhängiger und unabhängiger Variable zu unterscheiden. Zu dieser Gruppe von Verfahren gehören die Kreuztabellierung (bei nominalem Skalenniveau der untersuchten Variablen) und die Korrelationsanalyse (bei metrischem Skalenniveau der untersuchten Variablen). Im Gegensatz hierzu erfolgt bei der **Regressionsanalyse** eine Unterscheidung zwischen unabhängiger und abhängiger Variable. Anders ausgedrückt befasst sich also die Assoziationsanalyse mit ungerichteten und die Regressionsanalyse mit gerichteten Zusammenhängen.

7.1.2.1 Kreuztabellierung

Die **Kreuztabellierung** ist ein Verfahren der Assoziationsanalyse, das bei Variablen mit nominalem Skalenniveau angewendet werden kann. Hierbei werden in einer Matrix die (absoluten bzw. relativen) Häufigkeiten aller möglichen Kombinationen der Merkmalsausprägungen zweier Merkmale angegeben.

Ein möglicher Anwendungsbereich ist beispielsweise die Frage, ob zwischen der Zugehörigkeit zu einem Kundensegment und der Markenpräferenz ein Zusammenhang besteht. In Tab. 7.4 ist eine entsprechende Kreuztabellierung dargestellt.

Aus Tab. 7.4 wird ersichtlich, dass vermutlich ein Zusammenhang zwischen der Zugehörigkeit zu einem Kundensegment und der Markenpräferenz besteht: Die verschiedenen Kundensegmente haben unterschiedliche Präferenzen für die verschiedenen Marken. Beispielsweise scheint in den Segmenten 1 und 2 eine starke Präferenz für Marke C zu bestehen, während Segment 3 eher zu Marke B und die Segmente 4 und 5 eher zu Marke A tendieren. Ob dieser in einer Stichprobe beobachtete Zusammenhang zwischen Zugehörigkeit zu einem Kundensegment und Markenpräferenz ausreichend ist, um auf einen entsprechenden Zusammenhang in der Grundgesamtheit zu schließen, kann anhand entsprechender induktiver Verfahren bewertet werden (vgl. den χ^2 -Test auf Unabhängigkeit in Abschn. 7.1.4). Im Rahmen des hier dargestellten Verfahrens der Kreuztabellierung geht es entsprechend der Zielsetzung deskriptiver Verfahren lediglich um die Beschreibung des Sachverhaltes auf der Basis der vorliegenden Stichprobe und nicht um Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit.

7.1.2.2 Korrelationsanalyse

Im Fall metrisch skalierter Merkmale erfolgt die Analyse der Assoziation üblicherweise anhand der **Korrelationsanalyse**. Bei der Korrelationsanalyse wird die Stärke eines möglichen linearen Zusammenhangs zwischen zwei Variablen analysiert, indem der Grad der gemeinsamen Variation der Variablen betrachtet wird. Es wird also untersucht, zu welchem Teil eine Änderung der Werte einer Variablen mit einer Änderung der Werte der anderen Variablen verbunden ist.

Die Korrelationsanalyse stützt sich auf den **Korrelationskoeffizienten r**, der ein Maß für den Grad der gemeinsamen Variation der beiden Variablen x und y darstellt. Auf der Basis einer Stichprobe vom Umfang n mit Wertepaaren (x_i, y_i) ($i = 1, \dots, n$) errechnet er sich folgendermaßen:

Tab. 7.4 Beispiel für eine Kreuztabellierung (Gegenüberstellung von Zugehörigkeit zu einem Kundensegment und präferierter Marke)

Marke	Kundensegment					Summe
	Kundensegment 1	Kundensegment 2	Kundensegment 3	Kundensegment 4	Kundensegment 5	
Marke A	32	56	47	109	181	425
Marke B	14	26	112	77	45	274
Marke C	101	98	59	29	14	301
Summe	147	180	218	215	240	1000

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\left(\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \right) \cdot \left(\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 \right)}}.$$

Dabei bezeichnen \bar{x} den Stichprobenmittelwert aller Messwerte der Variablen x und \bar{y} den Stichprobenmittelwert der Variablen y.

Der Korrelationskoeffizient r ist auf den Bereich von -1 bis +1 beschränkt. Positive Werte des Korrelationskoeffizienten zeigen einen gleich gerichteten Zusammenhang zwischen den beiden Variablen an (je größer x, desto größer y), negative Werte einen gegenläufigen Zusammenhang (je kleiner x, desto größer y). Je näher der Korrelationskoeffizient betragsmäßig bei 1 liegt, desto besser lässt sich der Zusammenhang zwischen den beiden Variablen in einem (x,y)-Koordinatensystem durch eine Gerade veranschaulichen. Im Fall eines positiven Korrelationskoeffizienten handelt es sich um eine steigende Gerade, im Fall eines negativen Korrelationskoeffizienten um eine fallende Gerade. Bei $r=1$ bzw. $r=-1$ liegen alle n Punkte exakt auf einer Geraden. Beispiele für mögliche Zusammenhänge sowie die entsprechenden Korrelationskoeffizienten sind in Abb. 7.4 dargestellt. Bei $r=0$ (Unkorreliertheit) ist kein linearer Zusammenhang zwischen x und y gegeben. Allerdings könnte ein nichtlinearer Zusammenhang existieren (vgl. z. B. Diagramm I in Abb. 7.4 für einen quadratischen Zusammenhang).

Die Berechnung des Korrelationskoeffizienten soll anhand eines kleinen Beispiels veranschaulicht werden: In Tab. 7.5 sind für zehn befragte Kunden auf einer Skala von 0 bis 100 Werte für deren Zufriedenheit mit den Dienstleistungen eines Unternehmens sowie für deren Wiederkaufabsicht zusammengestellt. Hier ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von

$$r = \frac{602,8}{\sqrt{941,6 \cdot 472,4}} = 0,90.$$

Es besteht also ein fast perfekter positiver linearer Zusammenhang zwischen den beiden Variablen.

7.1.2.3 Bivariate Regressionsanalyse

Mithilfe der Regressionsanalyse können die Auswirkungen so genannter unabhängiger Variablen auf abhängige Variablen untersucht werden, wobei alle verwendeten Variablen metrisches bzw. quasi-metrisches Skalenniveau aufweisen müssen (vgl. zur Diskussion der unterschiedlichen Skalenniveaus Abschn. 6.6.1). In der Marktforschung wird die Regressionsanalyse beispielsweise zur Untersuchung der Erfolgsauswirkungen des Einsatzes von Marketinginstrumenten (z. B. Auswirkung des Preises auf die Absatzmenge) eingesetzt. Liegen nur eine unabhängige und eine abhängige Variable vor, handelt es sich um die im Folgenden dargestellte bivariate Regressionsanalyse. Sobald mehr

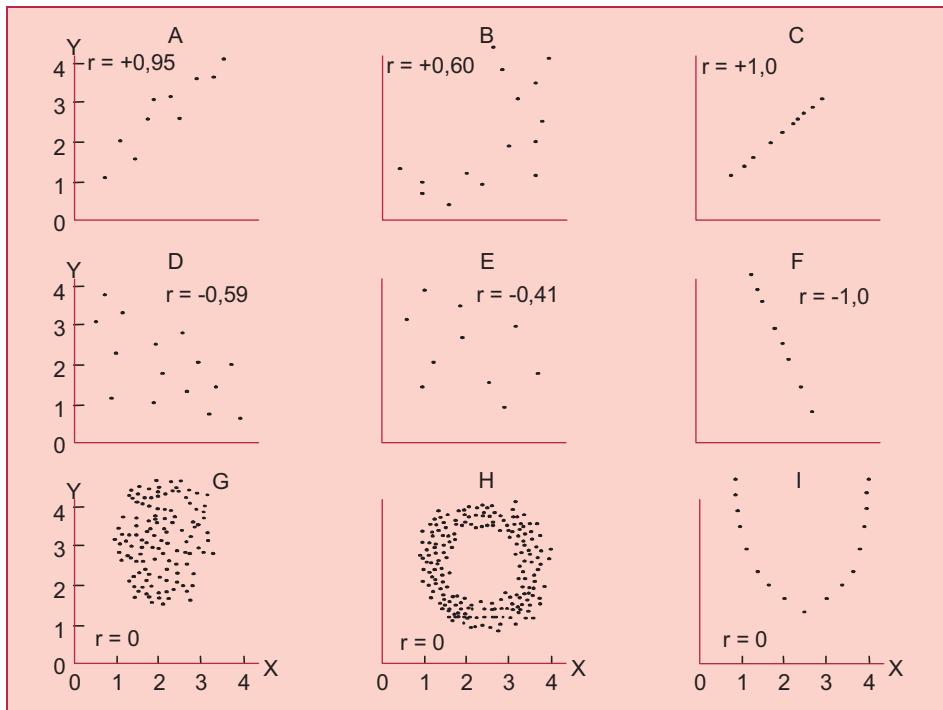


Abb. 7.4 Beispiele für Verteilungen zweier Variablen und dazugehörige Korrelationskoeffizienten (vgl. Iacobucci und Churchill 2018, S. 394 ff.)

Tab. 7.5 Beispielhafte Datengrundlage zur Berechnung eines Korrelationskoeffizienten

Kunde i	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zufriedenheit mit den Dienstleistungen x_i	88	80	70	71	75	87	58	82	90	87
Kundenbindung (Wiederkaufabsicht) y_i	85	78	75	73	82	83	63	75	88	82

als eine unabhängige Variable verwendet wird, liegt eine multiple (bzw. multivariate) Regressionsanalyse vor (vgl. hierzu Abschn. 7.2.2.1).

Durch die Einteilung der zu untersuchenden Variablen in abhängige und unabhängige Variablen wird eine eindeutige Richtung des Zusammenhangs zwischen den beiden Variablen unterstellt: Die unabhängige wirkt sich auf die abhängige Variable aus und nicht umgekehrt. Beispielsweise ist es sinnvoll, bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen dem Preis und der Absatzmenge eines Produktes zu unterstellen, dass der Preis den Absatz beeinflusst. Der Preis wäre also die unabhängige, der Absatz die abhängige Variable. Im Gegensatz hierzu wird bei der Korrelationsanalyse für den Zusammenhang

zwischen den Variablen keine Richtungshypothese unterstellt – dort wird lediglich untersucht, ob überhaupt ein Zusammenhang besteht.

Die Vorgehensweise der bivariaten Regressionsanalyse soll anhand eines kleinen Beispiels veranschaulicht werden. Es geht hierbei um die Analyse des Zusammenhangs zwischen dem Preis und der Absatzmenge eines Produktes. Die Datengrundlage des Beispiels ist in Tab. 7.6 dargestellt. Hier wurden für das gleiche Produkt in zehn vergleichbaren Testgeschäften unterschiedliche Preise festgesetzt, die dann zu jeweils unterschiedlich hohen Verkaufszahlen für das Produkt führten.

Überträgt man diese Beobachtungswerte in ein Punktediagramm (vgl. Abb. 7.5), wird deutlich, dass der Zusammenhang zwischen den Daten offenbar sehr gut durch eine lineare Beziehung beschrieben werden kann. Eine Gerade kann bekanntlich durch die Gleichung

Tab. 7.6 Preise und Verkaufsmengen eines Produktes in 10 Testgeschäften

Testgeschäft (i)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preis pro Einheit (x_i) in €	5,19	4,69	4,99	4,49	4,59	4,29	4,89	4,79	4,39	5,19
Verkaufte Menge in Stück (y_i)	34	55	45	66	62	71	46	50	67	36

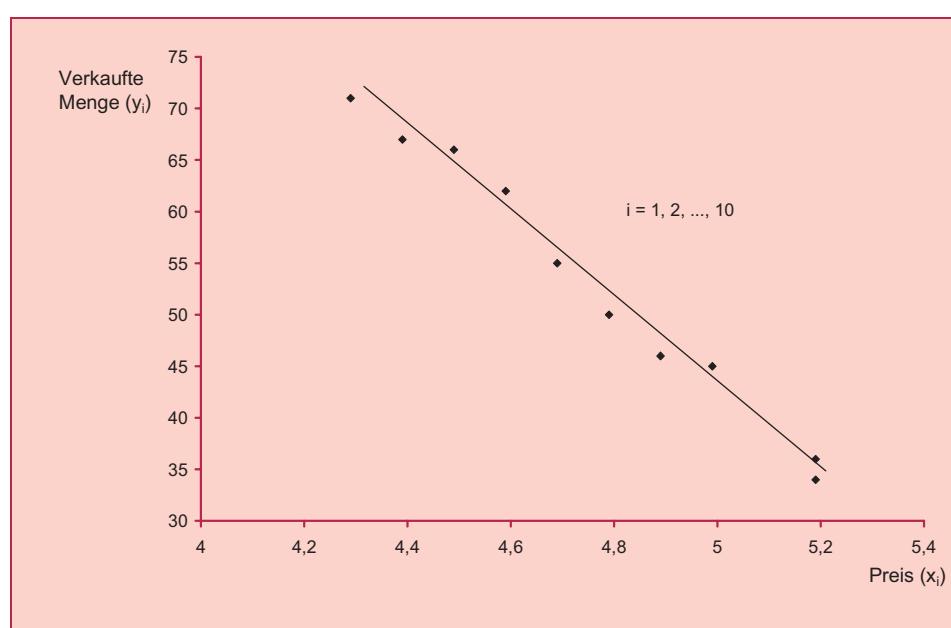


Abb. 7.5 Illustration der Anpassung der Regressionsgeraden an die empirische Punkteverteilung

$$y = a + b \cdot x$$

dargestellt werden. Dabei bezeichnen y die abhängige Variable (im Beispiel die verkaufte Menge) und x die unabhängige Variable (im Beispiel der Preis). Die abhängige Variable wird auch endogene Variable, Prognosevariable oder Regressand genannt, die unabhängige Variable wird alternativ als exogene Variable, Prädiktorvariable oder Regressor bezeichnet. Hierbei sind a der y -Achsenabschnitt und b die Steigung der Geraden.

Im Rahmen einer Regressionsanalyse werden nun die beiden Größen a und b (die so genannten Regressionsparameter) so bestimmt, dass sich die Gerade der empirischen Punkteverteilung möglichst gut anpasst. Die optimale Gerade wird Regressionsgerade genannt.

Die **Schätzung der Regressionsparameter** erfolgt unter Anwendung der Methode der kleinsten Quadrate: Die Regressionsparameter werden so bestimmt, dass die Summe der Fehlerquadrate (quadrierte Differenzen zwischen den empirischen Werten der abhängigen Variablen y_i und den zugehörigen Werten auf der Regressionsgeraden \hat{y}_i) minimiert wird. Formal ausgedrückt wird also die Größe

$$\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2$$

minimiert. Falls alle Punkte exakt auf einer Geraden liegen, hat diese Größe den Wert 0, ansonsten ist sie positiv. Aufgrund der Beziehung

$$\hat{y}_i = a + b \cdot x_i$$

lässt sich die zu minimierende Größe als Funktion von a und b ausdrücken, so dass man folgendes Minimierungsproblem zu lösen hat (für eine ausführliche Lösung vgl. Fahrmeir et al. 2016, S. 145 ff.):

$$f(a, b) = \sum_{i=1}^n (y_i - a - b \cdot x_i)^2 \rightarrow \min.$$

Setzt man die partiellen Ableitungen der Funktion f nach a und b gleich Null und löst nach a und b auf, so ergeben sich folgende Werte für die Regressionsparameter:

$$b = \frac{n \cdot \sum_{i=1}^n (x_i \cdot y_i) - (\sum_{i=1}^n x_i) \cdot (\sum_{i=1}^n y_i)}{n \cdot (\sum_{i=1}^n x_i^2) - (\sum_{i=1}^n x_i)^2} \text{ und}$$

$$a = \bar{y} - b \cdot \bar{x}.$$

Im Beispiel ergeben sich somit unter Verwendung der Daten aus Tab. 7.6 die folgenden Werte:

$$b = (10 \cdot 2.489,88 - 47,5 \cdot 532) / (10 \cdot 226,53 - 47,5^2) = -41,06 \text{ und}$$

$$a = 53,2 + 41,06 \cdot 4,75 = 248,24.$$

Daraus folgt die Gleichung der Regressionsgeraden:

$$y = 248,24 - 41,06 \cdot x.$$

Der Regressionsparameter b (die Steigung der Regressionsgeraden) kann als Maß für die Stärke des Zusammenhangs interpretiert werden. Er gibt die erwartete Veränderung der abhängigen Variable an, wenn sich die unabhängige Variable um eine Einheit ändert. Das negative Vorzeichen im Beispiel bedeutet, dass ein negativer Zusammenhang zwischen Preis und Absatz besteht (je höher der Preis, desto niedriger die abgesetzte Menge). Im Beispiel ergibt sich also der Sachverhalt, dass eine Erhöhung des Preises um einen Euro zu einer Senkung der Absatzmenge um etwa 41 Einheiten führt.

Nach der Schätzung der Regressionsparameter ist die **Güte der Regressionsfunktion** zu prüfen. Es geht hierbei um die Frage, wie gut die Regressionsfunktion zur Beschreibung der empirisch erhobenen Daten geeignet ist. Zur Beantwortung dieser Frage kann das **Bestimmtheitsmaß r^2** herangezogen werden.

In die Berechnung des Bestimmtheitsmaßes fließen die Abweichungen zwischen den durch die Regressionsfunktion geschätzten (\hat{y}_i) und den empirisch beobachteten Werten (y_i) der abhängigen Variablen ein. Derartige Abweichungen resultieren insbesondere daraus, dass die abhängige Variable auch noch von anderen Einflussgrößen als der unabhängigen Variablen abhängt. In unserem Beispiel wird die Absatzmenge neben dem Preis z. B. von den Preisen der Wettbewerbsprodukte abhängen. Anhand des Bestimmtheitsmaßes kann nun im Beispiel untersucht werden, wie stark der Einfluss des Preises im Vergleich zu diesen anderen (in der Regressionsanalyse nicht berücksichtigten) Einflussgrößen ist. Hierzu werden die Abweichungen der Verkaufszahlen der einzelnen Testgeschäfte vom Mittelwert der verkauften Menge betrachtet.

Beispielsweise werden im siebten Testgeschäft 46 Mengeneinheiten des Produktes verkauft. Somit weicht die Verkaufsmenge um 7,2 Mengeneinheiten vom Mittelwert 53,2 ab. Wie in Abb. 7.6 verdeutlicht, ist diese Abweichung zum einen auf den Preiseffekt (der Preis im siebten Testgeschäft ist überdurchschnittlich, folglich ist der Absatz unterdurchschnittlich) und zum anderen auf andere Einflussgrößen zurückzuführen. Gemäß der Regressionsgerade, die den Preiseffekt abbildet, ergäbe sich bei dem im siebten Testgeschäft vorliegenden Preis von 4,89 € ein Absatz von 47,5 Mengeneinheiten. Von der gesamten Abweichung vom Mittelwert von 7,2 Mengeneinheiten sind also 5,7 Mengeneinheiten auf den Preiseffekt zurückzuführen. Anders ausgedrückt wird die Abweichung des Absatzes im siebten Testgeschäft vom durchschnittlichen Absatz der Testgeschäfte zu ca. 79 % ($=5,7/7,2 \cdot 100\%$) durch den Preiseffekt erklärt.

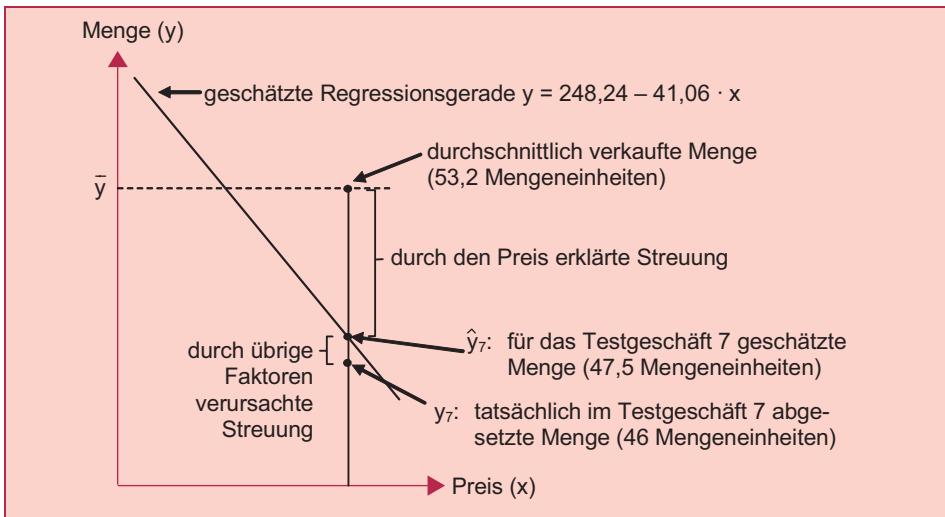


Abb. 7.6 Zerlegung der Gesamtstreuung der abhängigen Variablen bei der bivariaten Regressionsanalyse

Die Gesamtabweichung der abhängigen Variablen von ihrem Mittelwert (Gesamtstreuung) setzt sich somit aus erklärter Streuung und nicht erklärter Streuung zusammen. Die **erklärte Streuung** ist auf die unabhängige Variable zurückzuführen, und die **nicht erklärte Streuung** ist auf die Effekte anderer Einflussfaktoren zurückzuführen. Setzt man die erklärte Streuung ins Verhältnis zur Gesamtstreuung, erhält man das Bestimmtheitsmaß r^2 . Dieses trifft eine Aussage darüber, welches Erklärungsvermögen die unabhängige Variable als Einflussgröße (im Vergleich zu anderen möglichen Einflussgrößen) auf die abhängige Variable hat:

$$r^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} = \frac{\text{erklärte Streuung}}{\text{Gesamtstreuung}}.$$

Der Wertebereich von r^2 liegt zwischen 0 und 1. Bei einem Wert von 1 wird die Streuung der abhängigen Variablen vollständig durch die unabhängige Variable erklärt. In unserem Beispiel beträgt das Bestimmtheitsmaß $r^2 = 0,99$. Dies bedeutet, dass die Streuung der Absatzmenge zu 99 % (also fast vollständig) auf den Preis zurückzuführen ist. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass bei der bivariaten Regressionsanalyse mit einer linearen Regressionsfunktion das Bestimmtheitsmaß dem quadrierten Korrelationskoeffizienten entspricht (daher auch die Bezeichnung r^2).

Bislang haben wir uns mit der linearen bivariaten Regressionsanalyse befasst. Es sei abschließend darauf hingewiesen, dass mithilfe der Regressionsanalyse auch nichtlineare

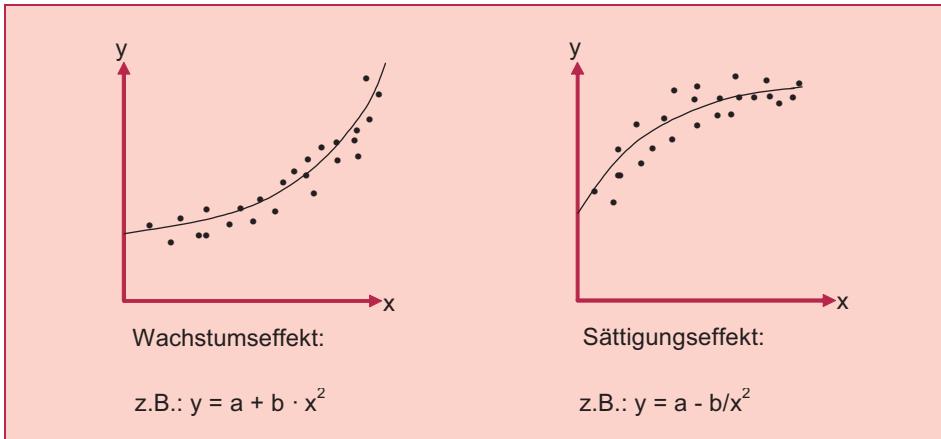


Abb. 7.7 Illustrationen beispielhafter nichtlinearer Regressionsbeziehungen

Zusammenhänge analysiert werden können. Derartige nichtlineare Beziehungen können im Marketing aus Wachstumseffekten (z. B. überproportional steigender Nutzen eines sozialen Netzwerkes wie Facebook oder Google+ mit der Anzahl der registrierten Nutzer) oder Sättigungseffekten (z. B. abnehmende Absatzauswirkungen der Kommunikationsausgaben, vgl. hierzu die Werbewirkungsfunktionen in Abschn. 13.3.1.2.1) resultieren.

Abb. 7.7 veranschaulicht die Anwendung der Regressionsanalyse im nichtlinearen Fall. Die Vorgehensweise der Parameterschätzung mit dem Verfahren der kleinsten Quadrate und der Beurteilung der Regressionsfunktion mithilfe des Bestimmtheitsmaßes kann auch hier zur Anwendung kommen.

7.1.3 Univariate induktive Verfahren

Wie im Bereich der deskriptiven Verfahren kann auch bei den induktiven Verfahren zwischen univariaten und bivariaten Verfahren unterschieden werden. Im Folgenden werden zunächst induktive univariate Verfahren (univariat=Verwendung nur einer Variablen) dargestellt. In Abschn. 7.1.4. werden dann induktive bivariate Verfahren (bivariat=Verwendung von zwei Variablen) erläutert.

Wie bereits ausgeführt, zeichnen sich induktive Verfahren dadurch aus, dass Rückschlüsse von einer Stichprobe auf Gegebenheiten in der Grundgesamtheit vorgenommen werden. Derartige Rückschlüsse erfolgen mithilfe statistischer Signifikanztests.

► **Signifikanztest** Ein Signifikanztest ist ein Verfahren, mit dem man anhand einer Stichprobe Hypothesen über die Verteilung bzw. einzelne Verteilungsparameter von Merkmalen in der Grundgesamtheit überprüfen kann.

Insbesondere kann mit einer gewissen Irrtumswahrscheinlichkeit (Signifikanzniveau) eine zu testende Aussage gegenüber der logischen Alternative dieser Aussage geprüft werden. Die zu testende Aussage wird als Nullhypothese bezeichnet, die logische Alternative der zu testenden Aussage als Gegenhypothese (auch als Alternativhypothese).

Bei der Durchführung von Signifikanztests wird schrittweise vorgegangen (vgl. Abb. 7.8 sowie ausführlich Bamberg et al. 2017; Bleymüller 2015; Rüger 1996). In einem ersten Schritt werden zunächst die **Nullhypothese H_0 und die Gegenhypothese H_1 formuliert**.

In einem zweiten Schritt wird dann das Signifikanzniveau α festgelegt.

► **Signifikanzniveau** Das Signifikanzniveau entspricht der Wahrscheinlichkeit für einen Fehler 1. Art. Hiermit ist gemeint, dass die Nullhypothese abgelehnt wird, obwohl sie in Wahrheit (d. h. in der Grundgesamtheit) zutrifft.

Wie wir noch verdeutlichen werden, liegt es in der Natur statistischer Tests, dass derartige Fehler niemals mit Sicherheit ausgeschlossen werden können. Daher sichert man sich durch Vorgabe eines Signifikanzniveaus α (auch als Irrtumswahrscheinlichkeit bezeichnet) gegen eine zu hohe Wahrscheinlichkeit eines solchen Fehlers ab. Die Größe $(1 - \alpha)$ wird als Sicherheitswahrscheinlichkeit bezeichnet. In der Marktforschungspraxis sind drei Signifikanzniveaus üblich: Signifikanzniveaus von 10 % ($\alpha = 0,10$), 5 % ($\alpha = 0,05$) oder 1 % ($\alpha = 0,01$). Die entsprechenden Sicherheitswahrscheinlichkeiten sind 90 %, 95 % bzw. 99 %.

Der nächste Schritt besteht in der **Auswahl eines geeigneten statistischen Testverfahrens**. In diesem Zusammenhang werden eine geeignete Prüfgröße und ihre Wahrscheinlichkeitsverteilung, die so genannte Testverteilung, bestimmt. Die Statistik stellt eine Vielzahl von Tests für unterschiedlichste Fragestellungen zur Verfügung. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf Bamberg et al. (2017) sowie Vogel (2005). Zwei

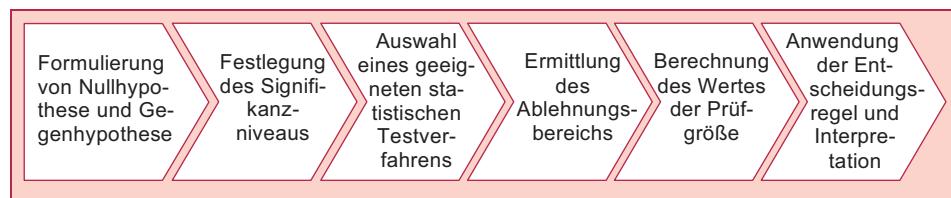


Abb. 7.8 Allgemeine Vorgehensweise bei Signifikanztests

univariate Testverfahren, die für die Marktforschungspraxis von besonderer Bedeutung sind, werden im Folgenden noch vorgestellt.

In einem nächsten Schritt wird dann der **Ablehnungsbereich ermittelt**. Hierbei geht es darum festzustellen, bei welchen Werten der Prüfgröße die Nullhypothese abzulehnen ist. Dieser Ablehnungsbereich ergibt sich aus dem Signifikanzniveau und dem angewendeten statistischen Testverfahren. Hieraus resultiert die Entscheidungsregel, die Nullhypothese dann abzulehnen, wenn der Wert der Prüfgröße im Ablehnungsbereich liegt, und ansonsten nicht abzulehnen.

In einem weiteren Schritt wird dann der empirische **Wert der Prüfgröße** berechnet. Dieser ergibt sich aus den Daten der vorliegenden Stichprobe. Schließlich werden die **Entscheidungsregel angewendet** und das **Ergebnis interpretiert**.

Diese allgemeine Vorgehensweise soll nun an einem univariaten induktiven Verfahren, dem **Mittelwerttest**, illustriert werden. Hierbei handelt es sich um einen Test, der in der Marktforschungspraxis große Bedeutung hat. Der Test bezieht sich auf den Mittelwert eines Merkmals in der Grundgesamtheit. Zur Veranschaulichung der Relevanz solcher Fragestellungen in der Marktforschung betrachten wir ein kleines Beispiel:

Ein Hersteller von hochwertigen HiFi-Geräten, der seine Geräte über ein eigenes Netz von Händlern vertreibt, möchte die Kundenzufriedenheit seiner Endkunden (d. h. der Nutzer seiner HiFi-Geräte) steigern. Zu diesem Zweck sollen Händler, bei denen die durchschnittliche Kundenzufriedenheit über einem Wert von 80 auf einer Skala von 0 (keine Zufriedenheit) bis 100 (vollkommene Zufriedenheit) liegt, einen speziellen Kundenzufriedenheitsbonus bekommen. Pro Händler werden 15 zufällig ausgewählte Endkunden befragt. Tab. 7.7 gibt die Daten für einen dieser Händler wieder.

Für das Unternehmen stellt sich nun die Frage, ob die durchschnittliche Zufriedenheit bei allen Kunden dieses Händlers über dem Grenzwert von 80 liegt. Es geht also anders ausgedrückt um den Durchschnitt des Merkmals Kundenzufriedenheit in der Grundgesamtheit aller Kunden dieses Händlers. Auf der Basis der Stichprobe ermittelt man eine mittlere Kundenzufriedenheit von 82,5. Das Unternehmen möchte nun wissen, ob es mit ausreichender Sicherheit davon ausgehen kann, dass die Zufriedenheit in der Grundgesamtheit ebenfalls über 80 liegt. Dann wäre es gerechtfertigt, dem Händler den Kundenzufriedenheitsbonus auszuzahlen. Anders formuliert geht es um die Frage, ob die Abweichung der durchschnittlichen Zufriedenheit der Kunden des Händlers von der 80-Punkte Grenze statistisch signifikant ist. Anhand dieses Beispiels soll im Folgenden

Tab. 7.7 Empirische Erhebung von Kundenzufriedenheitswerten als Grundlage eines Mittelwerttests

Kunde	1	2	3	4	5	6	7	8
Zufriedenheit	81	82	79	84	81	78	84	90
Kunde	9	10	11	12	13	14	15	
Zufriedenheit	75	81	83	84	87	84	85	

in Anlehnung an den in Abb. 7.8 dargestellten Prozess die Vorgehensweise des Mittelwerttests erläutert werden.

Zuerst werden Nullhypothese und Gegenhypothese aufgestellt. Für die Nullhypothese bestehen zwei Möglichkeiten. Zum einen kann behauptet werden, der Mittelwert μ einer als normalverteilt bekannten Grundgesamtheit sei gleich einem bestimmten Wert μ_0 (hypothetischer Mittelwert). Die Nullhypothese H_0 lautet dann folgendermaßen:

$$H_0 : \mu = \mu_0.$$

Für diese Nullhypothese ergibt sich die folgende Gegenhypothese H_1 :

$$H_1 : \mu \neq \mu_0.$$

Diese Kombination von Nullhypothese und Gegenhypothese wird als **zweiseitiger Test** bezeichnet. Hier sprechen sowohl starke positive als auch starke negative Diskrepanzen zwischen Stichprobenmittelwert und hypothetischem Mittelwert für die Ablehnung der Nullhypothese.

Zum anderen kann in der Nullhypothese die Behauptung aufgestellt werden, dass der Mittelwert größer oder kleiner gleich einem bestimmten Wert μ_0 sei. Dies ergibt die folgenden Kombinationen von Null- und Gegenhypothese, die jeweils einen **einseitigen Test** darstellen:

$$H_0 : \mu \leq \mu_0,$$

$$H_1 : \mu > \mu_0$$

oder

$$H_0 : \mu \geq \mu_0,$$

$$H_1 : \mu < \mu_0.$$

Wenn eine Abweichung vom hypothetischen Mittelwert aufgrund von theoretischen bzw. logisch-analytischen Überlegungen grundsätzlich sowohl nach oben als auch nach unten möglich wäre, wird ein zweiseitiger Test gewählt. Liegen aufgrund derartiger Überlegungen Vermutungen für eine Abweichung in eine bestimmte Richtung vor, so wird ein einseitiger Test gewählt.

Im vorliegenden Beispiel lautet die Nullhypothese:

$$H_0 : \mu < \mu_0 = 80 \text{ (Die Kundenzufriedenheit rechtfertigt keinen Bonus).}$$

Die Gegenhypothese hierzu lautet:

$$H_1 : \mu > 80 \text{ (Die Kundenzufriedenheit rechtfertigt einen Bonus).}$$

Somit liegt ein einseitiger Test vor.

Im nächsten Schritt wird dann das Signifikanzniveau α festgelegt. Wie bereits erwähnt, handelt es sich hierbei um eine Obergrenze für den Fehler 1. Art. Für unser Beispiel gehen wir von einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,05$ (d. h. einer Sicherheitswahrscheinlichkeit von 95 %) aus.

Im Anschluss ist ein geeignetes Testverfahren zu wählen. Für den Test der dargestellten Nullhypothesen eignet sich der so genannte Mittelwerttest, der mit der Prüfgröße

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s} \cdot \sqrt{n}$$

arbeitet. \bar{x} bezeichnet hierbei den Mittelwert in der Stichprobe (empirischer Mittelwert), μ_0 den hypothetischen Mittelwert, s die Standardabweichung in der Stichprobe und n den Stichprobenumfang.

Das Prinzip statistischer Signifikanztests basiert darauf, dass die Verteilung der jeweils verwendeten Prüfgröße unter bestimmten Bedingungen (die in der Regel mit der Nullhypothese des Tests zusammenhängen) bekannt ist. So weiß man beispielsweise von der obigen Testgröße t , dass sie, falls $\mu = \mu_0$ gilt, einer t-Verteilung mit $df = n-1$ Freiheitsgraden (degrees of freedom) folgt (vgl. zu dieser Verteilung Bamberg et al. 2017).

Im nächsten Schritt wird dann der Ablehnungsbereich festgelegt. Die Logik soll anhand von Abb. 7.9, in der die Wahrscheinlichkeitsverteilungen der t-Verteilung dargestellt sind, verdeutlicht werden. Wir betrachten zunächst den zweiseitigen Test. Wenn

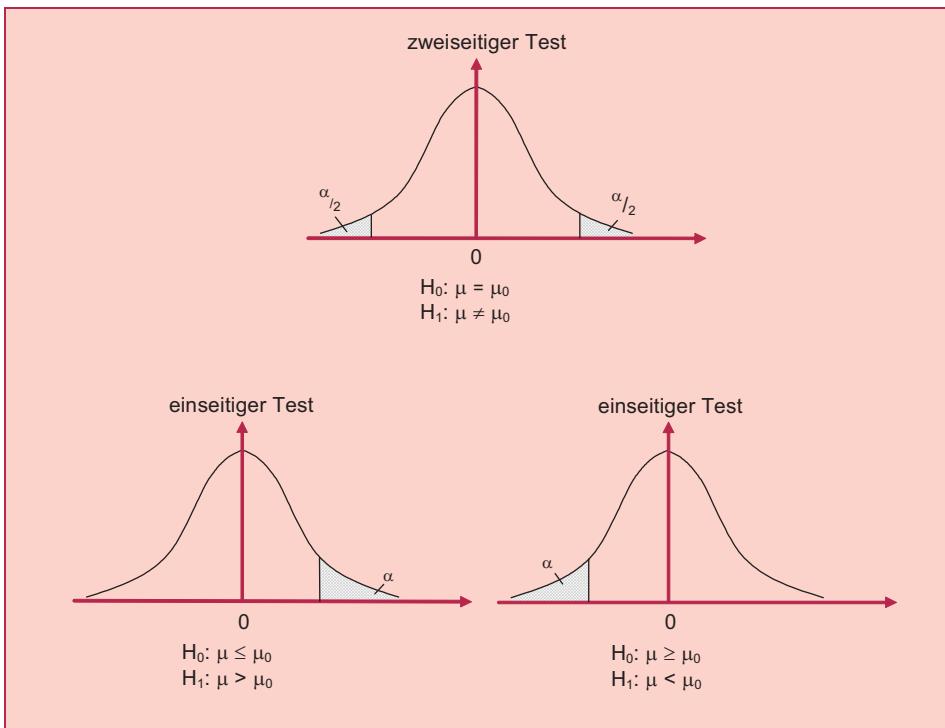


Abb. 7.9 Ablehnungsbereiche für den zweiseitigen bzw. einseitigen Mittelwerttest

die Nullhypothese richtig ist, so sollte der empirische Mittelwert \bar{x} einer Zufallsstichprobe in der Regel nicht weit vom hypothetischen Wert μ_0 der Grundgesamtheit entfernt liegen, die Prüfgröße also nicht zu stark von Null abweichen. Selbst wenn die Nullhypothese zutrifft, darf jedoch nicht erwartet werden, dass der empirische Mittelwert \bar{x} immer gleich μ_0 sein wird. Vielmehr werden empirisch ermittelte Stichprobenmittelwerte \bar{x} in gewissem Umfang von μ_0 abweichen. Diese Abweichungen stellen somit bis zu einem gewissen Grad zufällige Abweichungen dar. Falls die Abweichung jedoch zu stark ausfällt, wird sie als signifikant angesehen. Das Stichprobenergebnis kann dann nicht mehr mit der Nullhypothese in Einklang gebracht werden.

Diese Ausführungen sowie Abb. 7.9 verdeutlichen auch, dass man bei der Ablehnung einer Nullhypothese niemals vollständig sicher sein kann: Auch bei Richtigkeit der Nullhypothese können nämlich extreme Abweichungen der Prüfgröße von Null durchaus auftreten – allerdings mit sehr geringer Wahrscheinlichkeit. Der Ablehnungsbereich wird nun so gewählt, dass die Wahrscheinlichkeit, dass bei Richtigkeit der Nullhypothese die Prüfgröße einen Wert im Ablehnungsbereich annimmt (die Wahrscheinlichkeit also, einen Fehler 1. Art zu begehen), dem gewählten Signifikanzniveau entspricht. Beim zweiseitigen Test wird somit die Irrtumswahrscheinlichkeit α zu gleichen Teilen auf die Extrembereiche der Verteilung aufgeteilt. Die Nullhypothese ist demnach abzulehnen, wenn die Testgröße entweder größer als das $(1-\alpha/2)$ -Quantil der t-Verteilung mit $n-1$ Freiheitsgraden oder kleiner als das Negative dieses Quantils ist. Entsprechend arbeitet man im einseitigen Fall mit dem $(1-\alpha)$ -Quantil bzw. dem entsprechenden negativen Wert (vgl. Abb. 7.9).

Zur konkreten Bestimmung des Ablehnungsbereiches greift man auf statistische Tabellen zurück, in denen für unterschiedlichste Verteilungen Quantile tabelliert sind. In Tab. 7.8 sind derartige Quantile für t-Verteilungen mit unterschiedlichen Freiheitsgraden aufgeführt (vgl. Bamberg et al. 2017 für ausführlicheres Tabellenmaterial). Mit zunehmender Zahl der Freiheitsgrade nähert sich die t-Verteilung immer stärker der Standardnormalverteilung an.

Da für unser Anwendungsbeispiel ein Signifikanzniveau von 0,05 gewählt wurde, ist aus der Tabelle das 0,95-Quantil ($1 - \alpha = 0,95$) der t-Verteilung mit 14 Freiheitsgraden ($n - 1 = 14$) abzulesen. Es ergibt sich ein Wert von 1,761 (vgl. Tab. 7.8). Die Nullhypothese ist also abzulehnen, wenn die Prüfgröße einen Wert von mindestens 1,761 annimmt.

Im Folgeschritt wird dann der empirische Wert der Prüfgröße t auf der Basis der vorliegenden Stichprobe berechnet. Für unser Beispiel ergeben sich aus Tab. 7.7 der empirische Mittelwert $\bar{x} = 82,5$, die empirische Varianz $s^2 = 13,41$ und die empirische Streuung $s = 3,66$. Die Prüfgröße t berechnet sich dann folgendermaßen:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s} \sqrt{n} = \frac{82,5 - 80}{3,66} \sqrt{15} = 2,65$$

Schließlich wird die Entscheidungsregel angewendet und das Ergebnis interpretiert. Als Entscheidungsregel hatten wir ermittelt, dass die Nullhypothese abzulehnen ist, wenn die Prüfgröße einen Wert oberhalb von 1,761 annimmt. Dies ist im vorliegenden Beispiel

Tab. 7.8 Quantile der t-Verteilung bei unterschiedlichen Freiheitsgraden

Freiheitsgrade	0,90-Quantil der t- Verteilung	0,95-Quantil der t- Verteilung	0,975-Quantil der t- Verteilung	0,99-Quantil der t- Verteilung	0,995-Quantil der t- Verteilung
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947
∞ (Standard-normalverteilung)	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576

der Fall. Folglich muss die Nullhypothese, dass die durchschnittliche Kundenzufriedenheit bei dem betrachteten Händler unter 80 liegt, abgelehnt werden. Dieses Ergebnis untermauert die Entscheidung, diesem Händler einen Kundenzufriedenheitsbonus auszuzahlen.

Ob eine Abweichung des Stichprobenmittelwertes \bar{x} von dem hypothetisch unterstellten Mittelwert μ_0 gemäß diesem Test signifikant und somit auf die Grundgesamtheit verallgemeinerbar ist, hängt von vier Faktoren ab. Dies sind im Einzelnen die Differenz zwischen \bar{x} und μ_0 , die Streuung innerhalb der Stichprobe, der Stichprobenumfang sowie das gewählte Signifikanzniveau. Wie aus der Gleichung zur Ermittlung der Prüfgröße deutlich wird, wird die Nullhypothese umso eher abgelehnt, je größer die Mittelwertsdifferenz, je größer der Stichprobenumfang und je geringer die Streuung innerhalb der Stichprobe ist. Darüber hinaus ist die Tendenz zur Ablehnung der Nullhypothese umso stärker, je größer das gewählte Signifikanzniveau ist.

Ein weiterer univariater Signifikanztest ist der **χ^2 -Anpassungstest**, der zum Vergleich einer Stichprobenverteilung mit einer hypothetischen Verteilung dient. Im Mittelpunkt steht also die Frage, inwieweit eine in einer Stichprobe beobachtete Merkmalsverteilung

mit einer für die Grundgesamtheit unterstellten hypothetischen Verteilung konsistent ist. Man untersucht also, inwieweit die Unterschiede zwischen empirisch beobachteter und erwarteter Verteilung zufallsbedingt sind. Die Nullhypothese H_0 unterstellt, dass die Stichprobe aus einer Grundgesamtheit gezogen wurde, in der das Merkmal die hypothetische Verteilung aufweist, dass also auftretende Unterschiede zwischen theoretischer und empirischer Verteilung ausschließlich zufallsbedingt sind.

Wir gehen im Folgenden davon aus, dass die Grundgesamtheit in k Klassen ($i = 1, \dots, k$) unterteilt ist und dass diese Klassen gemäß der hypothetischen Verteilung relative Häufigkeiten von p_i ($i = 1, \dots, n$) aufweisen. Bei Richtigkeit der Nullhypothese würde man bei einer Stichprobe vom Umfang n für die i -te Klasse eine absolute Häufigkeit von $n \cdot p_i$ erwarten. Die Prüfgröße des χ^2 -Anpassungstests ergibt sich aus den Unterschieden zwischen diesen theoretischen Häufigkeiten ($n \cdot p_i$) und den empirisch beobachteten Häufigkeiten (h_i):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(h_i - n \cdot p_i)^2}{n \cdot p_i}.$$

Diese Prüfgröße misst die Konsistenz zwischen empirisch beobachteter und theoretisch unterstellter Verteilung. Im Falle perfekter Übereinstimmung zwischen den beiden Verteilungen nimmt die Prüfgröße den Wert Null an. Je größer der Wert der Prüfgröße ist, desto geringer ist die Konsistenz zwischen den beiden Verteilungen, desto eher neigt man also zur Ablehnung der Nullhypothese. Der χ^2 -Test ist demnach ein einseitiger Test. Da die Prüfgröße im Fall der Richtigkeit der Nullhypothese einer χ^2 -Verteilung mit $k-1$ Freiheitsgraden folgt, ist der kritische Wert also das $(1-\alpha)$ -Quantil dieser Verteilung.

Liegt der empirisch ermittelte Wert der Prüfstatistik über diesem Wert, so ist die Nullhypothese abzulehnen. Entsprechende Quantile der χ^2 -Verteilung sind in Tab. 7.9 zusammengestellt (für ausführlicheres Tabellenmaterial vgl. Bamberg et al. 2017).

Zur Veranschaulichung des χ^2 -Anpassungstests soll das folgende Beispiel dienen. Ein Anbieter von Bildungsreisen hat eine Online-Befragung durchgeführt, um die Attraktivität möglicher neuer Reiseziele zu ermitteln. An dieser Befragung haben insgesamt 200 Kunden teilgenommen, die sich wie in Tab. 7.10 dargestellt auf fünf Altersgruppen verteilen. Das Unternehmen ist nun daran interessiert herauszufinden, ob die Stichprobe in Bezug auf die Altersverteilung in der Grundgesamtheit aller Kunden repräsentativ ist (vgl. zur Repräsentativität Abschn. 6.5). Aus diesem Grund wird mithilfe der Kunden-datenbank der Anteil der verschiedenen Altersgruppen an der Gesamtheit aller Kunden ermittelt. Die entsprechende Auswertung ist ebenfalls in Tab. 7.10 wiedergegeben. Es soll ermittelt werden, ob die Altersverteilung in der Stichprobe signifikant von der Altersverteilung in der Grundgesamtheit abweicht.

Offensichtlich liegt hier eine Fragestellung vor, die mithilfe des χ^2 -Anpassungstests untersucht werden kann: Es geht um den Vergleich einer empirischen Verteilung (der Befragungsteilnehmer auf die verschiedenen Altersgruppen) mit einer hypothetischen Verteilung (der Kunden in der Grundgesamtheit auf die verschiedenen Altersgruppen).

Tab. 7.9 Quantile der χ^2 -Verteilung bei unterschiedlichen Freiheitsgraden

Freiheitsgrade	0,90-Quantil der χ^2 -Verteilung	0,95-Quantil der χ^2 -Verteilung	0,99-Quantil der χ^2 -Verteilung
1	2,71	3,84	6,63
2	4,61	5,99	9,21
3	6,25	7,81	11,35
4	7,78	9,49	13,28
5	9,24	11,07	15,09
6	10,64	12,59	16,81
7	12,02	14,07	18,48
8	13,36	15,51	20,09
9	14,68	16,92	21,67
10	15,99	18,31	23,21
20	28,41	31,41	37,57
30	40,26	43,77	50,89
100	118,50	124,34	135,81
200	226,02	233,99	249,45

Tab. 7.10 Altersstruktur der Teilnehmer einer Kundenbefragung und Anteil der Altersgruppen bezogen auf alle Kunden des Anbieters

Altersgruppe (Klasse i)	Bis 30 Jahre	31 bis 40 Jahre	41 bis 50 Jahre	51 bis 60 Jahre	61 Jahre und älter	Σ
Anzahl Befragungsteilnehmer (h_i)	28	41	55	52	24	200
Anteil an Gesamt-kunden (p_i)	11,8 %	12,5 %	21,5 %	30,8 %	23,4 %	100 %

Die Klassen im χ^2 -Anpassungstest sind in diesem Beispiel die fünf Altersgruppen. Die Nullhypothese besagt, dass die Verteilung der Kunden auf die Altersgruppen in der Stichprobe der hypothetischen Verteilung (d. h. der Verteilung der Altersgruppen in der Grundgesamtheit) entspricht. Zur Prüfung dieser Nullhypothese dient die Testgröße χ^2 , deren Berechnung in Tab. 7.11 veranschaulicht wird.

Die Testgröße χ^2 errechnet sich zu 27,02. Die Testschranke ergibt sich bei einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,01$ und vier Freiheitsgraden (Klassenzahl $k=5$) als 13,28 (vgl. Tab. 7.9). Die Nullhypothese ist also abzulehnen, falls der empirische Wert der

Tab. 7.11 Arbeitstabelle zur Berechnung der Prüfgröße χ^2

Altersgruppe (Klasse i)	Bis 30 Jahre	31 bis 40 Jahre	41 bis 50 Jahre	51 bis 60 Jahre	61 Jahre und älter	Σ
Anzahl Befragungs- teilnehmer (h_i)	28	41	55	52	24	200
Hypo- thetische Anzahl Befragungs- teilnehmer ($n \cdot p_i$)	23,6	25	43	61,6	46,8	200
Differenz ($h_i - n \cdot p_i$)	4,4	16	12	-9,6	-22,8	0
quadrierte Differenz ($h_i - n \cdot p_i$) ²	19,36	256	144	92,16	519,84	1031,36
Summand ($h_i - n \cdot p_i$) ² / ($n \cdot p_i$)	0,82	10,24	3,35	1,5	11,11	27,02

Prüfgröße diesen Wert überschreitet. Dies ist im vorliegenden Beispiel der Fall. Folglich kann der Reiseveranstalter davon ausgehen, dass sich die Altersstruktur der Stichprobe signifikant von der Altersstruktur seiner Gesamtkunden unterscheidet.

7.1.4 Bivariate induktive Verfahren

Unter den induktiven bivariaten Verfahren, die sich auf Verteilungsparameter beziehen, ist der **t-Test zum Vergleich zweier Stichprobenmittelwerte** für die Marktforschungspraxis sowie im Softwarebereich (hier auch als A/B-Test bezeichnet) von hoher Bedeutung. Man geht hier von einem Merkmal aus, das in zwei verschiedenen Stichproben erhoben wurde. Die Unterscheidung zwischen den beiden Stichproben soll anhand eines inhaltlich bedeutsamen Merkmals (z. B. Geschlecht) orientiert sein, so dass man unterstellen kann, dass den beiden Stichproben jeweils unterschiedliche Grundgesamtheiten (z. B. Männer bzw. Frauen) zugrunde liegen. Im Vordergrund steht der Vergleich zwischen den Mittelwerten der beiden Stichproben. Hat man aus den beiden Stichproben die jeweiligen Mittelwerte \bar{x} bzw. \bar{y} ermittelt und stellt man hier eine gewisse Differenz fest, so stellt sich die Frage, ob diese Differenz so groß ist, dass man mit hinreichender Sicherheit unterstellen kann, dass die Mittelwerte in den beiden

Grundgesamtheiten, denen die beiden Stichproben entnommen sind, unterschiedlich sind. Die Nullhypothese unterstellt dabei die Gleichheit der beiden Mittelwerte:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2.$$

Der Test verwendet (unter der Annahme, dass in beiden Grundgesamtheiten Normalverteilungen vorliegen) die folgende Prüfgröße:

$$t = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sqrt{\frac{(n_1+n_2)[(n_1-1)s_1^2 + (n_2-1)s_2^2]}{n_1 \cdot n_2 (n_1+n_2-2)}}}.$$

Diese ist bei Richtigkeit der Nullhypothese t-verteilt mit $df = n_1 + n_2 - 2$ Freiheitsgraden, wobei n_1 und n_2 die Umfänge der beiden Stichproben bezeichnen. Die Prüfung der Nullhypothese durch den Vergleich der berechneten Prüfgröße t mit dem kritischen t -Wert erfolgt analog zur Vorgehensweise beim Mittelwerttest (vgl. Abschn. 7.1.3). Eine manuelle Berechnung der Teststatistik für den t-Test zum Vergleich zweier Stichprobenmittelwerte ist vergleichsweise aufwendig. Hierzu wird in der Regel Statistiksoftware eingesetzt. Eine Anleitung zur Interpretation eines entsprechenden Outputs des Softwarepaketes IBM SPSS findet sich bei Homburg et al. (2008, S. 235).

In der Marktforschungspraxis taucht darüber hinaus häufig das Problem auf, dass die Stichprobenmittelwerte aus mehr als zwei Gruppen miteinander zu vergleichen sind. Mit dem eben vorgestellten t-Test zum Vergleich zweier Stichprobenmittelwerte ist das Bearbeiten einer solchen Fragestellung nicht möglich. In solchen Fällen kann die **einfaktorielle Varianzanalyse** zur Anwendung kommen. Ähnlich wie bei der Regressionsanalyse unterscheidet man bei der Varianzanalyse zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe wird als unabhängige Variable angesehen, die Variable, bei der Mittelwertunterschiede zwischen den Gruppen analysiert werden sollen, als abhängige Variable.

Bei der folgenden Darstellung der einfaktoriellen Varianzanalyse wird davon ausgegangen, dass ermittelt werden soll, ob sich die Mittelwerte einer metrisch skalierten Variablen Y zwischen G Gruppen ($g=1, \dots, G$) unterscheiden. Formal lässt sich das Modell der einfaktoriellen Varianzanalyse wie folgt darstellen:

$$Y_{gk} = \mu + \alpha_g + e_{gk}$$

Y_{gk} kennzeichnet den Beobachtungswert k in der Gruppe g , μ den Mittelwert der abhängigen Variablen Y in der Grundgesamtheit und α_g den Einfluss der Zugehörigkeit zur Gruppe g auf die abhängige Variable Y . Schließlich ist e_{gk} die Residualgröße, die alle exogenen (d. h. im Modell nicht berücksichtigten) Einflüsse auf die abhängige Variable umfasst. Man geht also davon aus, dass die Abweichung eines Objektes in der Stichprobe vom Mittelwert der Grundgesamtheit durch seine Gruppenzugehörigkeit sowie eine Residualgröße zu erklären ist. Im Mittelpunkt des Interesses der Varianzanalyse stehen entsprechend ihrer Zielsetzung die Effekte der Gruppenzugehörigkeit α_g ($g=1, \dots, G$) auf die abhängige Variable. Die Nullhypothese besagt, dass die

Gruppenzugehörigkeit keinen Effekt auf die abhängige Variable hat (d. h. $\alpha_1 = \alpha_2 = \dots = \alpha_G$), bzw. dass die Mittelwerte der verschiedenen Gruppen identisch sind. Die entsprechende Gegenhypothese lautet, dass sich mindestens zwei Mittelwerte von einander unterscheiden.

Zur Veranschaulichung der Varianzanalyse verwenden wir folgendes Beispiel: Ein Hersteller von Kartoffelchips möchte drei unterschiedliche Ansätze der Verkaufsförderung (vorübergehende Preissenkungsaktion, Probierstände in Geschäften, Verteilung von Gratisproben vor den Geschäften) auf ihre Erfolgswirksamkeit hin überprüfen: Die unterschiedlichen Verkaufsförderungskonzepte werden in je zehn vergleichbaren Geschäften jeweils eine Woche lang getestet. Tab. 7.12 zeigt die dabei auftretenden Absatzsteigerungen in Prozent. Hieraus werden Gruppenmittelwerte \bar{Y}_g und ein Gesamtmittelwert \bar{Y} der abhängigen Variablen ermittelt. Dieser beträgt im Anwendungsbeispiel 3,94, und die Gruppenmittelwerte reichen von 3,59 bis 4,25. Die deutlichen Unterschiede zwischen den Gruppenmittelwerten können als erstes Indiz dafür interpretiert werden, dass es zwischen den Absatzwirkungen der drei Verkaufsförderungsformen tatsächlich Unterschiede gibt.

Die grundlegende Idee der Varianzanalyse besteht in einer **Varianzzerlegung** (daher auch die Bezeichnung der Methode): Die Abweichung eines bestimmten Beobachtungswerts (Y_{gk}) vom Gesamtmittelwert (\bar{Y}) wird in eine vom Modell erklärte Komponente ($\bar{Y}_g - \bar{Y}$) und eine zufällige ($Y_{gk} - \bar{Y}_g$), d. h. vom Modell nicht erklärte Komponente zerlegt (vgl. Abb. 7.10). Die vom Modell erklärte Abweichung vom Gesamtmittelwert \bar{Y} resultiert aus der Gruppenzugehörigkeit der betrachteten Beobachtung.

Tab. 7.12 Absatzsteigerungen verschiedener Verkaufsförderungskonzepte als Datengrundlage für die Varianzanalyse

	Gruppe 1: vorübergehende Preissenkungsaktion	Gruppe 2: Probierstände in den Geschäften	Gruppe 3: Verteilung von Gratisproben vor den Geschäften
Wöchentliche prozentuale Absatzsteigerungen (Y_{gk})	3,50	3,90	3,90
	4,20	4,10	3,30
	3,80	4,40	3,70
	3,70	4,50	3,60
	4,10	3,90	2,90
	4,40	4,10	3,20
	4,30	3,60	2,80
	4,20	4,90	3,60
	3,80	5,20	4,40
	3,90	3,90	4,50
Summe	39,90	42,50	35,90
Gruppenmittelwert \bar{Y}_g	$39,90/10 = 3,99$	$42,50/10 = 4,25$	$35,90/10 = 3,59$
Gesamtmittelwert \bar{Y}	$118,30/30 = 3,94$		

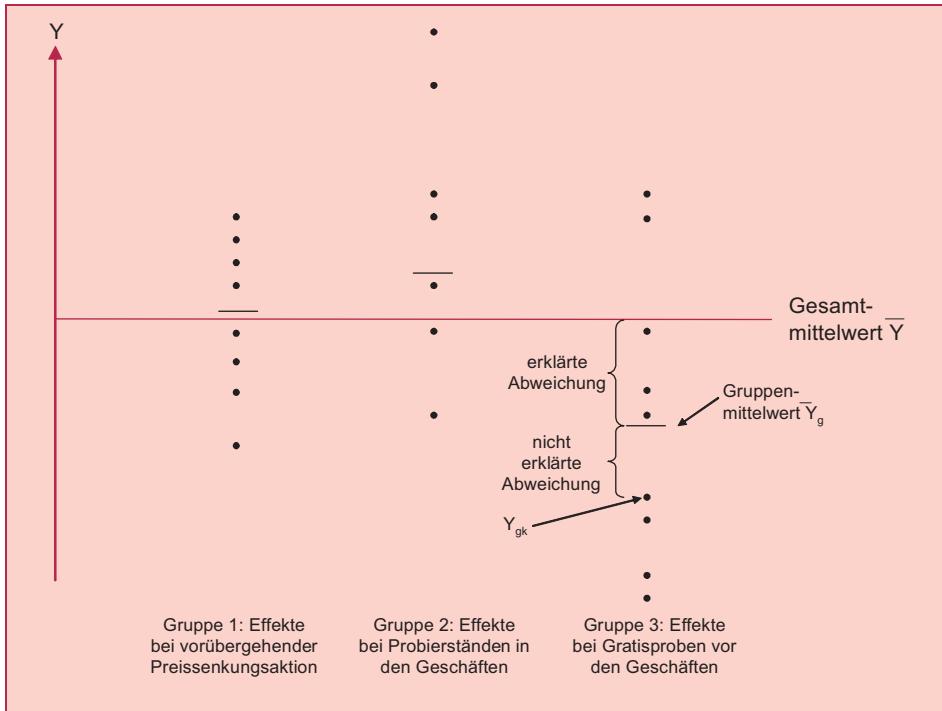


Abb. 7.10 Streuungszerlegung im Rahmen der Varianzanalyse

Formal lässt sich diese Varianzzerlegung folgendermaßen darstellen:

$$\underbrace{\sum_{g=1}^G \sum_{k=1}^{K_g} (Y_{gk} - \bar{Y})^2}_{SS_Y} = \underbrace{\sum_{g=1}^G K_g (\bar{Y}_g - \bar{Y})^2}_{SS_x} + \underbrace{\sum_{g=1}^G \sum_{k=1}^{K_g} (Y_{gk} - \bar{Y}_g)^2}_{SS_e}$$

Hierbei bezeichnen der Index g die Gruppe, Y_{gk} den Beobachtungswert k in der Gruppe g , K_g die Zahl der Beobachtungswerte in der Gruppe g (die im Gegensatz zu unserem Beispiel durchaus unterschiedlich in den einzelnen Gruppen sein kann), G die Zahl der Gruppen sowie SS_y die Gesamtabweichung (sum of squares). Die Gesamtabweichung (SS_y) wird also zerlegt in die erklärte Abweichung (SS_x = Streuung zwischen den Gruppen, d. h. Streuung aufgrund der unabhängigen Variablen x) und die nicht erklärte Abweichung (SS_e = Streuung innerhalb der Gruppen, d. h. Streuung aufgrund anderer Einflüsse). Stellt man diese Berechnungen für das Fallbeispiel (vgl. Tab. 7.12) an, so ergeben sich die folgenden Werte: $SS_y = 8,15$, $SS_x = 2,21$, $SS_e = 5,94$.

Ob ein statistisch signifikanter Einfluss des Faktors auf die abhängige Variable vorliegt oder ob die Unterschiede zufälliger Natur sind wird in der Varianzanalyse auf der Basis eines **F-Tests** beurteilt. Die Prüfgröße errechnet sich aus dem Verhältnis der normierten Größe SS_x zur normierten Größe SS_e , sie orientiert sich also am Verhältnis von erklärter zu nicht erklärter Varianz:

$$F = \frac{\frac{SS_x}{G-1}}{\frac{SS_e}{K-G}}.$$

K bezeichnet hierbei die Summe der Anzahl K_g der Beobachtungswerte in den einzelnen Gruppen. Je größer das Verhältnis von erklärter zu unerklärter Varianz ist, je größer also die Prüfgröße F ist, desto stärker wird man zur Ablehnung der Nullhypothese tendieren. Diese besagte, dass die unabhängige Variable keinen Effekt auf die abhängige Variable hat, d. h. dass sich die Mittelwerte zwischen den verschiedenen Gruppen in der Grundgesamtheit nicht unterscheiden. Die Beurteilung der Prüfgröße F erfolgt auf der Basis einer F-Verteilung (vgl. zu dieser Verteilung allgemein Bamberg et al. 2017 sowie zu ihrer Anwendung im Rahmen der Varianzanalyse Herrmann und Landwehr 2008).

Für die Zahlen unseres Anwendungsbeispiels ergibt sich ein Wert von $F=5,02$, der kritische Wert der entsprechenden F-Verteilung, der den Übergang zum Ablehnungsbereich kennzeichnet, liegt (bei einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,05$) bei 3,35. Folglich ist in unserem Anwendungsbeispiel die Nullhypothese abzulehnen: Die gewählte Art der Verkaufsförderung hat einen signifikanten Effekt auf die erzielte Absatzsteigerung.

Ein weiteres bivariates induktives Verfahren mit Relevanz für die Marktforschungspraxis stellt der **t-Test auf Unkorreliertheit** dar. Der Test kommt zur Anwendung, wenn von einem auf der Basis einer Stichprobe ermittelten Korrelationskoeffizienten zwischen zwei Variablen auf die Korrelation der Variablen in der Grundgesamtheit geschlossen werden soll. Die Voraussetzung für die Anwendung dieses Testverfahrens ist die Normalverteilung der Variablen.

Der t-Test auf Unkorreliertheit überprüft die Nullhypothese, dass die beiden Variablen in der Grundgesamtheit unkorreliert sind:

$$H_0 : r = 0.$$

Mit anderen Worten überprüft er also, ob von einer empirisch beobachteten Korrelation zwischen zwei Variablen auf deren Korreliertheit in der Grundgesamtheit geschlossen werden kann. Die Nullhypothese wird geprüft anhand der folgenden Prüfgröße:

$$t = \frac{r}{\sqrt{1 - r^2}} \sqrt{n - 2}.$$

Bei Richtigkeit der Nullhypothese ist diese t-verteilt mit $df=n - 2$ Freiheitsgraden. Es handelt sich um einen zweiseitigen Test. Der Ablehnungsbereich kann auf der Basis

einer tabellierten t-Verteilung (vgl. Tab. 7.8 bzw. Bamberg et al. 2017 für ausführlichere Tabellen) ermittelt werden.

Hat man beispielsweise auf der Basis einer Stichprobe vom Umfang $n=10$ zwischen zwei Variablen eine Korrelation von 0,3 ermittelt, so errechnet sich für die Prüfgröße ein Wert von $t=0,889$. Bei einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,1$ würde man sich also bei der Beurteilung der Prüfgröße am 0,95-Quantil ($1-\alpha/2=0,95$) der t-Verteilung mit 8 ($n-2$) Freiheitsgraden orientieren. Aus Tab. 7.8 liest man einen Wert von 1,860 ab. Demnach würde es also nicht zur Ablehnung der Nullhypothese kommen. Anders ausgedrückt ist eine Korrelation von 0,3 auf der Basis einer Stichprobe vom Umfang 10 nicht ausreichend, um auf eine signifikant von 0 verschiedene Korrelation in der Grundgesamtheit zu schließen.

Wir wollen anhand dieses Tests nochmals die Rolle des Stichprobenumfangs im Rahmen von Signifikanztests verdeutlichen: Die Frage, inwieweit ein bestimmtes empirisches Ergebnis statistisch signifikant ist, hängt immer vom gewählten Stichprobenumfang ab. So lassen sich signifikante Zusammenhänge zwischen Variablen eher nachweisen, je größer der gewählte Stichprobenumfang ist. Grund dafür ist, dass die Parameterschätzung bei zunehmender Stichprobengröße genauer wird. So gleichen sich unsystematische, zufällige Abweichungen, die die Ergebnisse in kleinen Stichproben stark verzerrn, zunehmend aus. Um dies zu verdeutlichen, haben wir in Tab. 7.13 die Bewertung einer Korrelation von 0,3 durch den Test auf Unkorreliertheit bei unterschiedlichen Stichprobenumfängen dargestellt. Hierbei wurde jeweils ein Signifikanzniveau von 0,1 zugrunde gelegt. Es zeigt sich, dass bei einem Stichprobenumfang von 20 die Nullhypothese (Unkorreliertheit in der Grundgesamtheit) noch nicht abgelehnt werden kann, während bei einem Stichprobenumfang von 50 bereits die Ablehnung der Nullhypothese erfolgt. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von einer höheren **Teststärke** der verwendeten Verfahren gesprochen. Das Verständnis des Sachver-

Tab. 7.13 Veranschaulichung der Abhängigkeit der Testergebnisse vom Stichprobenumfang (am Beispiel eines t-Tests auf Unkorreliertheit mit $r=0,3$)

Stichprobenumfang n	Prüfgröße t	0,95-Quantil der t-Verteilung mit $n-2$ Freiheitsgraden	Ergebnis des Tests
10	0,889	1,860	H_0 nicht verworfen (keine Signifikanz)
20	1,334	1,734	H_0 nicht verworfen (keine Signifikanz)
50	2,179	1,678	H_0 verworfen (Signifikanz)
100	3,113	1,660	H_0 verworfen (Signifikanz)
500	7,018	1,648	H_0 verworfen (Signifikanz)
1000	9,935	1,646	H_0 verworfen (Signifikanz)

halts (zunehmende Tendenz zur Signifikanz von Ergebnissen mit zunehmendem Stichprobenumfang/zunehmender Teststärke) ist für das Verständnis von Signifikanztests von grundlegender Bedeutung. So bedeutet dies einerseits, dass ein möglicher (in der Grundgesamtheit existierender) Zusammenhang bei einer zu kleinen Stichprobe (d. h. einer zu geringen Teststärke des Verfahrens) häufig nicht nachweisbar ist. Andererseits bedeutet dies jedoch auch, dass Studien mit sehr hohen Fallzahlen (d. h. einer sehr hohen Teststärke) häufig signifikante Ergebnisse liefern, auch wenn die inhaltliche Bedeutsamkeit der Effekte in der Grundgesamtheit gering ist (für eine detaillierte Darstellung siehe auch Sedlmeier 2009). Von einem signifikanten Ergebnis (statistische Signifikanz) kann demnach nicht automatisch auf einen inhaltlich bedeutsamen Effekt (praktische Signifikanz) geschlossen werden. Ein wichtiges Hilfsmittel zur Beurteilung der Relevanz der Ergebnisse ist die **Effektstärke**. Diese erlaubt die Beurteilung der praktischen Relevanz der Ergebnisse sowie den Vergleich der Stärke eines Effektes über verschiedene Studien hinweg. Die Effektstärke stellt damit eine wichtige Kennzahl dar, die neben Informationen über die statistische Signifikanz der Ergebnisse in empirischen Studien immer angegeben werden sollte.

Daher ist die Interpretation des absoluten Wertes eines Korrelationskoeffizienten problematisch. Beispielsweise ist ein berechneter Korrelationskoeffizient von 0,3 bei einem Stichprobenumfang von $n=20$ nicht signifikant, man kann also nicht ausschließen, dass eine solche Korrelation trotz Unkorreliertheit der Merkmale in der Grundgesamtheit zufällig entsteht. Dagegen lässt eine Korrelation von 0,3 bei einem Stichprobenumfang von $n=50$ bereits mit einiger Sicherheit Rückschlüsse auf eine Korrelation in der Grundgesamtheit zu. Vor diesem Hintergrund sollte in der Marktforschungspraxis bei der Angabe von Korrelationskoeffizienten immer auch der zugrunde liegende Stichprobenumfang angegeben werden. Je größer der Stichprobenumfang ist, desto bedeutsamer ist eine empirisch beobachtete Korrelation zwischen zwei Merkmalen.

Ein weiteres bivariate induktives Verfahren, das für die Marktforschungspraxis einige Bedeutung hat, ist der **χ^2 -Unabhängigkeitstest**. Er untersucht für zwei nominalskalierte Variablen die Nullhypothese, dass sie in der Grundgesamtheit unabhängig voneinander sind. Datengrundlage dieses Tests ist eine Kreuztabellierung der Häufigkeiten der beiden Merkmale (vgl. hierzu Abschn. 7.1.2.1). Wir greifen zur Veranschaulichung des Tests nochmals auf das Beispiel aus Abschn. 7.1.2.1 zurück, wo wir die Kreuztabellierung der beiden Merkmale Markenpräferenz und Zugehörigkeit zu einem Kundensegment betrachtet haben. Die entsprechenden Häufigkeiten für eine Stichprobe von 1000 Konsumenten sind in Tab. 7.14 nochmals dargestellt.

Die Prüfgröße χ^2 wird prinzipiell wie beim univariaten χ^2 -Anpassungstest (vgl. Abschn. 7.1.3) durch Vergleich der empirischen Häufigkeiten mit den bei Richtigkeit der Nullhypothese erwarteten Häufigkeiten errechnet. Die Prüfgröße folgt bei Richtigkeit der Nullhypothese einer χ^2 -Verteilung mit $df=(r-1) \cdot (s-1)$ Freiheitsgraden. Mit r bzw. s wird jeweils die Anzahl der Klassen der beiden Variablen bezeichnet.

Zur Berechnung der Prüfgröße sind die Häufigkeiten zu ermitteln, die man bei Richtigkeit der Nullhypothese (d. h. Unabhängigkeit der beiden Variablen) erwarten würde. Grundlage dieser Berechnung ist die aus der Wahrscheinlichkeitsrechnung bekannte Tatsache, dass zwei Ereignisse genau dann unabhängig voneinander sind, wenn die Wahrscheinlichkeit für das gemeinsame Eintreten der beiden Ereignisse dem Produkt der beiden Wahrscheinlichkeiten entspricht ($P(A \cap B) = P(A) \cdot P(B)$). Im Beispiel beträgt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Konsument Marke A präferiert, $425/1000$ (vgl. Tab. 7.14). Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Konsument zum Segment 1 gehört, beträgt dagegen $147/1000$. Folglich ist bei Unabhängigkeit die Wahrscheinlichkeit, dass beide Merkmale kombiniert auftreten, dass also ein Konsument zu Segment 1 gehört und Marke A präferiert, $0,425 \cdot 0,147 = 0,0625$. Demnach würde man im Fall der Unabhängigkeit für diese Kombination bei einer Stichprobe vom Umfang 1000 also eine Häufigkeit von $0,0625 \cdot 1000 = 62,5$ erwarten (vgl. das entsprechende Feld in Tab. 7.15). In Tab. 7.15 sind die Häufigkeiten dargestellt, die man für die einzelnen Konstellationen im Falle der Unabhängigkeit erwarten würde.

Die Testgröße χ^2 wird nun auf der Basis der beiden Tabellen in Anlehnung an den χ^2 -Anpassungstest (vgl. Abschn. 7.1.3) folgendermaßen berechnet:

$$\chi^2 = [(32 - 62,5)^2 / 62,5] + [(56 - 76,5)^2 / 76,5] + \dots + [(14 - 72,2)^2 / 72,2] = 369,3$$

Tab. 7.14 Beispielhafte Kreuztabellierung zweier nominalskalierter Variablen als Datengrundlage für den χ^2 -Unabhängigkeitstest

Marke r	Kundensegment s					
	Kunden- segment 1	Kunden- segment 2	Kunden- segment 3	Kunden- segment 4	Kunden- segment 5	Summe
Marke A	32	56	47	109	181	425
Marke B	14	26	112	77	45	274
Marke C	101	98	59	29	14	301
Summe	147	180	218	215	240	1000

Tab. 7.15 Theoretische Häufigkeitsverteilung im Beispiel (Ergebnisse gerundet)

Marke	Kunden- segment 1	Kunden- segment 2	Kunden- segment 3	Kunden- segment 4	Kunden- segment 5	Summe
Marke A	62,5	76,5	92,7	91,4	102,0	425,0
Marke B	40,3	49,3	59,7	58,9	65,8	274,0
Marke C	44,2	54,2	65,6	64,7	72,2	301,0
Summe	147,0	180,0	218,0	215,0	240,0	1.000,0
Summe	147,0	180,0	218,0	215,0	240,0	1000,0

Die Zahl der Freiheitsgrade df ergibt sich aus

$$df = (r-1) \cdot (s-1) = (3-1) \cdot (5-1) = 8.$$

Hierbei bezeichnen r die Zahl der Ausprägungen der Variablen „Marke“ und s die Zahl der Ausprägungen der Variablen „Kundensegment“. Der Grenzwert bezüglich Annahme bzw. Ablehnung der Nullhypothese ergibt sich bei einem unterstellten Signifikanzniveau von $\alpha = 0,01$ (entspricht einer Sicherheitswahrscheinlichkeit von 99 %) als 0,99-Quantil der χ^2 -Verteilung mit 8 Freiheitsgraden. Er beträgt 20,09 (vgl. Tab. 7.9).

Im Rahmen dieses Tests erfolgt die Ablehnung der Nullhypothese, falls der empirisch ermittelte χ^2 -Wert diesen Grenzwert überschreitet (einseitiger Test). Da in unserem Beispiel die empirisch ermittelte Prüfgröße ($\chi^2 = 369,3$) deutlich größer ist als dieser kritische Wert, kann mit einer Sicherheitswahrscheinlichkeit von 99 % die Nullhypothese abgelehnt werden. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass die Merkmale Kundensegment und Markenpräferenz voneinander abhängig sind.

7.2 Multivariate Verfahren

Die in Abschn. 7.1 dargestellten Verfahren beschränken sich auf die Betrachtung einer einzigen Variablen (univariate Verfahren) bzw. die simultane Betrachtung von zwei Variablen (bivariate Verfahren). In der Marktforschungspraxis werden jedoch häufig sehr komplexe Phänomene untersucht, die die Anwendung so genannter multivariater Analyseverfahren erforderlich machen. Diese sind in der Lage, eine große Zahl von Variablen simultan zu analysieren.

Im Folgenden werden die für die Marktforschung wichtigsten multivariaten Verfahren dargestellt, wobei zwischen Methoden der **Interdependenzanalyse** (vgl. Abschn. 7.2.1) und solchen der **Dependenzanalyse** (vgl. Abschn. 7.2.2) unterschieden wird.

► **Interdependenzanalyse** Bei Verfahren der Interdependenzanalyse haben alle Variablen a priori den gleichen Status. Es werden also lediglich Zusammenhänge untersucht, ohne dass Richtungshypothesen bezüglich dieser Zusammenhänge aufgestellt werden.

Dependenzanalyse Bei Verfahren der Dependenzanalyse werden gerichtete Abhängigkeiten zwischen Variablen untersucht. Es erfolgt also (wie z. B. bei der bivariaten Regressionsanalyse in Abschn. 7.1.2.3) eine Unterscheidung zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen.

Dieser grundlegende Unterschied zwischen Verfahren der Dependenz- bzw. der Interdependenzanalyse wird in Abb. 7.11 veranschaulicht. Neben dieser Typologisierung ist die Einteilung der multivariaten Verfahren in „strukturen-prüfende“ und „strukturen-entdeckende“ Verfahren erwähnenswert (vgl. Backhaus et al. 2018). Im Rahmen der Verfahren der ersten Kategorie geht es darum, eine auf der Basis von

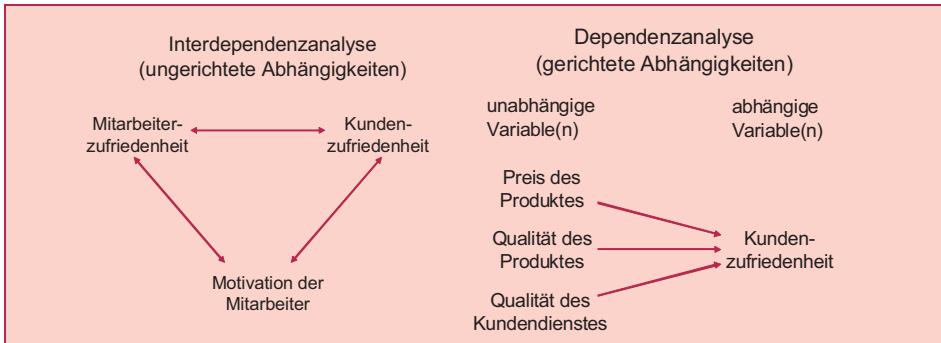


Abb. 7.11 Illustration der Unterschiede zwischen Verfahren der Dependenzanalyse und der Interdependenzanalyse

theoretischen oder sachlogischen Überlegungen unterstellte Struktur (z. B. im Hinblick auf die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen) mit Hilfe eines vorliegenden Datensatzes zu prüfen. Im Kern geht es um die Frage, ob die in den empirischen Daten vorgefundenen Beobachtungen mit der theoretisch unterstellten Struktur hinreichend konsistent sind, diese somit „bestätigen“ können. Man kann daher auch von **konfirmatorischen** Methoden sprechen. Derartige Methoden kommen in explikativ angelegten Marktforschungsuntersuchungen (vgl. Abschn. 6.2) zur Anwendung. Im Gegensatz hierzu verfolgen strukturen-entdeckende Verfahren das Ziel, auf der Basis eines vorliegenden Datensatzes Strukturen aufzudecken. Diese Verfahren werden daher auch als **exploratorisch** bezeichnet. Hier steht also am Ausgangspunkt kein theoretisch hergeleitetes Modell. Derartige Verfahren kommen im Rahmen exploratorisch angelegter Marktforschungsuntersuchungen (vgl. Abschn. 6.2) zur Anwendung. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass diese Unterscheidung nicht eindeutig ist. Gerade einige komplexe multivariate Verfahren lassen sich sowohl konfirmatorisch als auch exploratorisch anwenden (vgl. hierzu Homburg et al. 2008).

Eine Typologisierung von Verfahren der Dependenz- bzw. der Interdependenzanalyse ergibt sich anhand des zur Anwendung dieser Verfahren erforderlichen Skalenniveaus, wobei bei der Dependenzanalyse noch zwischen dem Skalenniveau der abhängigen und dem der unabhängigen Variablen unterschieden wird. Abb. 7.12 vermittelt einen dementsprechenden Überblick wichtiger multivariater Verfahren. Einige dieser Verfahren sollen im Folgenden kurz dargestellt werden. Zudem finden sich Ausführungen zu Logitmodellen in den Abschn. 2.3.2.1.2 und 12.3.1.2 dieses Buches. Es geht uns hierbei darum, die grundlegende Vorgehensweise dieser Verfahren darzustellen und ihren möglichen Erkenntnisbeitrag im Rahmen von Marktforschungsuntersuchungen zu verdeutlichen. Es liegt in der Natur der Sache, dass ein breit angelegtes Lehrbuch bezüglich der mathematischen Aspekte solcher Verfahren nicht sehr stark in die Tiefe gehen kann. Wir verweisen in dieser Hinsicht auf weiterführende Literatur.

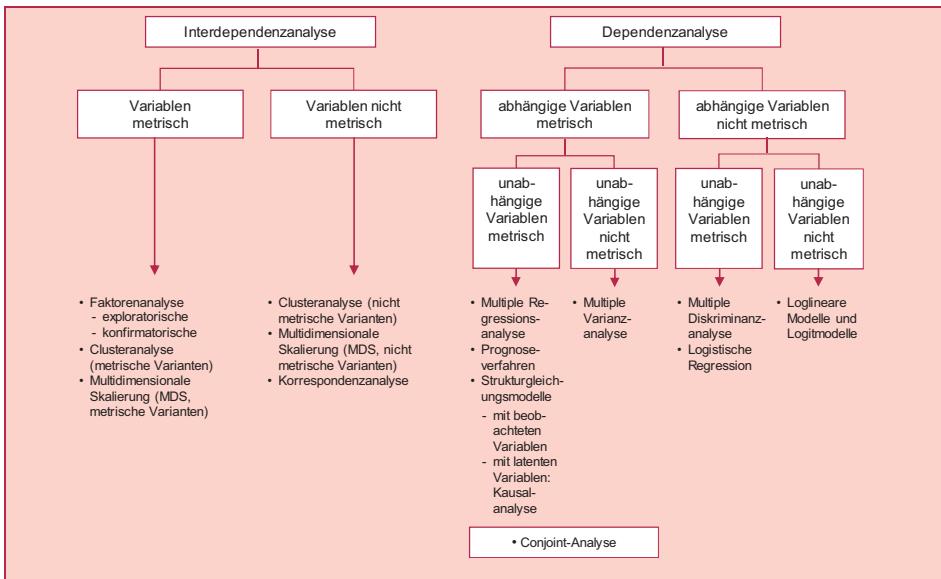


Abb. 7.12 Wichtige multivariate Verfahren im Überblick. (In Anlehnung an Homburg et al. 2008, S. 164)

7.2.1 Verfahren der Interdependenzanalyse

7.2.1.1 Faktorenanalyse

Die Faktorenanalyse untersucht eine Gruppe von (Indikator-)Variablen auf die ihr zugrunde liegende Struktur. Das Ziel der Faktorenanalyse ist die Reduktion einer größeren Zahl (metrisch skalierte) Indikatorvariablen auf einige wenige grundlegende Faktoren. Es geht im Rahmen dieser Methode also um **Komplexitätsreduktion durch Merkmalsverdichtung**.

Im Rahmen der Faktorenanalyse sind zwei grundsätzliche Varianten zu unterscheiden: die exploratorische und die konfirmatorische Faktorenanalyse. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass im Rahmen der exploratorischen Faktorenanalyse *a priori* keine zugrunde liegende Faktorenstruktur unterstellt wird. Weder die Zahl der Faktoren noch die Zuordnung der Variablen zu den Faktoren werden vorgegeben. Vielmehr geht es im Sinne der exploratorischen Datenanalyse (vgl. hierzu die Einleitung zu Abschn. 7.2) darum, diese Faktoren zu „entdecken“. Im Gegensatz hierzu wird im Rahmen der konfirmatorischen Variante des Verfahrens *a priori* eine Faktorenstruktur (Zahl der Faktoren und Zuordnung der Variablen zu den Faktoren) spezifiziert, die dann im Sinne der konfirmatorischen Datenanalyse auf ihre Konsistenz mit dem Datenmaterial der vorliegenden Stichprobe geprüft werden soll (vgl. Hair et al. 2010).

Die **exploratorische Faktorenanalyse** findet in der Marktforschung eine relativ breite Anwendung. Entsprechend ihrer Zielsetzung ist sie prinzipiell bei allen Marktforschungsuntersuchungen mit einer großen Zahl von Variablen von Bedeutung. So findet die exploratorische Faktorenanalyse beispielsweise in den folgenden Bereichen des Marketing Anwendung:

- Im Rahmen der **Erforschung des Konsumentenverhaltens** werden für Marketingzwecke beispielsweise Persönlichkeitsprofile erstellt. Diese können sich auf eine Erfragung der Einstellungen und Werte der Konsumenten anhand einer großen Zahl von Einzelfragen stützen. Hier kann die exploratorische Faktorenanalyse zur Komplexitätsreduktion beitragen, indem sie die zahlreichen Untersuchungsvariablen auf wenige zugrunde liegende Faktoren reduziert.
- In der **Produktpolitik** sind Positionierungsanalysen von besonderer Bedeutung (vgl. hierzu Abschn. 11.4.2.1.2). Hierbei werden verschiedene Produkte/Marken in einem Eigenschaftsraum positioniert (vgl. hierzu auch die in Abschn. 2.3.2.1.2 dargestellten Produktmarktraummodelle). Im Vorfeld einer solchen Analyse können die zahlreichen Eigenschaften von Produkten/Marken mithilfe der Faktorenanalyse auf wenige zugrunde liegende Beurteilungsdimensionen (Faktoren) verdichtet werden, die dann zur Analyse der Positionen der entsprechenden Objekte im Wahrnehmungsraum der Kunden herangezogen werden können.
- Im Rahmen der **Marktsegmentierung** können im Vorfeld einer Clusteranalyse (vgl. Abschn. 7.2.1.3) die Eigenschaften der zu clusternden Objekte auf zugrunde liegende Faktoren verdichtet werden, anhand derer dann die Clusteranalyse durchgeführt werden kann.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass die Faktorenanalyse in der Marktforschungspraxis häufig nicht isoliert, sondern im Verbund mit anderen multivariaten Methoden zur Anwendung kommt.

Der **Ablauf einer exploratorischen Faktorenanalyse** enthält folgende wesentliche Verfahrensschritte (vgl. für einen ähnlichen Ablauf z. B. Hüttner und Schwarting 2008):

1. Erstellen der Datenmatrix,
2. Berechnung der Korrelationsmatrix,
3. Bestimmung der Zahl der Faktoren und
4. Rotation und Interpretation der Faktoren.

Der erste Schritt im Rahmen einer exploratorischen Faktorenanalyse sollte die Erstellung einer Datenmatrix sein. Ausgangspunkt der exploratorischen Faktorenanalyse ist eine Stichprobe von Objekten, bei der eine größere Zahl von Variablen erhoben wurde. Es empfiehlt sich, diese Ausgangsdaten zu standardisieren, um den Vergleich von Variablen, die auf unterschiedlichen Skalen erhoben wurden, zu ermöglichen (vgl. Backhaus et al. 2018; Hüttner und Schwarting 2008).

Die Vorgehensweise der exploratorischen Faktorenanalyse soll nachfolgend an einem Beispiel verdeutlicht werden. Die Grundlage bilden Befragungsdaten zur Einschätzung verschiedener Erfrischungsgetränke. Bewertet wurden die Produkte Cola, Eiskaffee, Apfelschorle, Eistee, Fruchtsaft und Wellnessdrink bezüglich der acht Variablen Attraktivität des Preises, Geschmack, Vitamingehalt, Zuckergehalt, Image, Kaloriengehalt, Attraktivität der Verpackung und Durstlöschnung. Verwendet wurde einheitlich eine siebenstufige Skala (1 = niedrig, 7 = hoch). In Tab. 7.16 ist die entsprechende Datenmatrix wiedergegeben. Sie fasst die Angaben zu den einzelnen Produkten zusammen.

Die standardisierte Datenmatrix wird dann in einem zweiten Schritt zur Berechnung einer **Korrelationsmatrix** (vgl. zur Berechnung von Korrelationen Abschn. 7.1.2.2) herangezogen. Hierbei handelt es sich um eine quadratische Matrix, in deren Zellen die Korrelationskoeffizienten der Variablen stehen. Tab. 7.17 zeigt die Korrelationsmatrix der acht Variablen im Anwendungsbeispiel.

Eine grobe Betrachtung der Korrelationsmatrix zeigt, dass die einzelnen Variablen sehr unterschiedlich miteinander korreliert sind. Beispielsweise beobachtet man eine starke Korrelation zwischen den Variablen 2 und 4. Demnach wird mit zunehmendem Zuckergehalt der Geschmack des jeweiligen Kaltgetränktes als besser empfunden.

Es drängt sich angesichts dieser Beobachtung die Vermutung auf, dass einzelne Gruppen von Variablen untereinander einen starken Zusammenhang aufweisen, in gewissem Sinne also „zusammengehören“. Die Zielsetzung der Faktorenanalyse ist es nun, diese stark zusammenhängenden Gruppen von Variablen zu ermitteln und sie zu wenigen zugrunde liegenden Faktoren zu bündeln. Es geht also darum, auf der Basis der Informationen in der Korrelationsmatrix aus einer großen Zahl von Variablen eine kleine Zahl von Faktoren zu extrahieren.

Die mathematische Vorgehensweise im Rahmen der exploratorischen Faktorenanalyse soll hier nicht dargestellt werden. Diesbezüglich verweisen wir den Leser auf die umfangreichen Ausführungen von Backhaus et al. (2018) sowie Hüttner und Schwarting (2008).

Tab. 7.16 Datenmatrix von Objekten und Variablen im Anwendungsbeispiel zur exploratorischen Faktorenanalyse

Getränk	Preisattraktivität	Geschmack	Vitamingehalt	Zuckergehalt	Image	Kaloriengehalt	Attraktivität Verp.	Durstlöschnung
Cola	2	5	1	7	5	7	4	1
Eiskaffee	4	3	1	4	2	5	2	2
Apfelschorle	7	2	6	1	3	1	1	7
Eistee	5	3	2	3	4	2	4	6
Fruchtsaft	2	4	6	2	4	4	2	4
Wellnessdrink	1	2	6	2	6	3	4	7

Tab. 7.17 Korrelationsmatrix der acht Variablen des Anwendungsbeispiels

Nr.	Variable	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Attraktivität Preis	1,000							
2	Geschmack	-0,417	1,000						
3	Vitamingehalt	-0,034	-0,508	1,000					
4	Zuckergehalt	-0,352	0,787	-0,822	1,000				
5	Image	-0,689	0,121	0,274	0,132	1,000			
6	Kaloriengehalt	-0,615	0,818	-0,598	0,881	0,131	1,000		
7	Attraktivität Verpackung	-0,566	0,279	-0,369	0,505	0,745	0,325	1,000	
8	Durstlöschnung	0,325	-0,826	0,718	-0,850	0,219	-0,930	-0,087	1,000

Im dritten Schritt ist zu klären, **wie viele Faktoren** extrahiert werden sollen. Im Hinblick auf dieses Problem existieren unterschiedliche Varianten der Methode. Zum einen kann man eine Faktorenzahl fest vorgeben. Die Methode ist dann allerdings im strengen Sinne nicht mehr exploratorisch. Weiter verbreitet ist daher die Bestimmung der Anzahl der Faktoren anhand objektiver Kriterien (z. B. anhand des Kaiser-Kriteriums, das im Englischen auch als „latent root criterion“ bezeichnet wird, vgl. hierzu Backhaus et al. 2018; Hair et al. 2010). Hierbei orientiert man sich bei der Entscheidung über die Faktorenzahl daran, inwieweit die Hinzunahme eines zusätzlichen Faktors die Varianz-erklärung der Faktoren im Hinblick auf die ursprüngliche Variablenmenge erhöht.

In unserem Anwendungsbeispiel wurden anhand des Kaiser-Kriteriums zwei Faktoren extrahiert. Ein wichtiges Resultat der exploratorischen Faktorenanalyse, das bereits zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung steht, ist der **Anteil der durch die Faktoren erklärten Varianz** der beobachteten Variablen. Er informiert über die Größe des Informationsverlustes bei Reduktion der Variablen auf eine deutlich kleinere Zahl von Faktoren. In unserem Anwendungsbeispiel liegt dieser Anteil bei 83,8 %. Dies bedeutet, dass bei der Reduktion der acht Variablen auf die zwei Faktoren nur 16,2 % der Information verloren gehen.

Bereits zu diesem Zeitpunkt werden zu beiden Faktoren erste Faktorladungen berechnet. Sie sind in einer so genannten **Faktorladungsmatrix** in Tab. 7.18 dargestellt. Die einzelnen Faktorladungen geben die Stärke des Zusammenhangs zwischen den einzelnen ursprünglichen Variablen und den einzelnen extrahierten Faktoren an. Eine solche Faktorladung wird paarweise für jede Variable und jeden extrahierten Faktor ermittelt. So hängt in unserem Anwendungsbeispiel (vgl. Tab. 7.18) die erste Variable „Attraktivität des Preises“ mit beiden Faktoren recht stark negativ zusammen, während die Variable „Attraktivität der Verpackung“ mit beiden Faktoren positiv zusammenhängt. Diese fehlende Eindeutigkeit macht die Interpretation der Faktoren schwierig.

Um solchen Schwierigkeiten aus dem Weg zu gehen, werden im vierten Schritt „Rotation und Interpretation der Faktoren“ die Faktoren „rotiert“. Der Begriff ist vor

Tab. 7.18 Unrotierte Faktorladungsmatrix im Anwendungsbeispiel zur exploratorischen Faktorenanalyse

Variable	Faktor	
	1	2
Attraktivität Preis	-0,566	-0,671
Geschmack	0,864	-0,101
Vitamingehalt	-0,724	0,435
Zuckergehalt	0,955	-0,117
Image	0,212	0,954
Kaloriengehalt	0,953	-0,060
Attraktivität Verpackung	0,527	0,665
Durstlöschnung	-0,885	0,408

dem Hintergrund geometrischer Lösungen für das Kernproblem der Faktorenanalyse entstanden. Konkret geht es in diesem Schritt darum, eine so genannte „Einfachstruktur“ zu ermitteln, d. h. die Faktoren so zu ermitteln, dass bei gleichbleibender Varianzzerklärung die einzelnen Variablen jeweils möglichst nur auf einen Faktor laden. Solchermaßen „rotierte“ Faktoren erleichtern die **Interpretation der extrahierten Faktoren**. Die Einfachstruktur ist dabei ein angestrebtes Ziel, welche bei der Anwendung der Faktorenanalyse in der Praxis häufig nicht erzielt werden kann. Variablen, die auch nach der Anwendung von Rotationsverfahren auf mehr als einem Faktor betragsmäßig hoch laden, werden als faktoriell komplex bezeichnet und erschweren in der Regel die inhaltliche Interpretation der Ergebnisse.

Es lassen sich zwei Hauptgruppen von Rotationsverfahren unterscheiden: orthogonale (d. h. rechtwinklige) Verfahren (z. B. Varimax) und oblique (d. h. schiefe) Verfahren (z. B. Oblimin). Der zentrale Unterschied besteht darin, dass bei orthogonalen Rotationsverfahren die Unkorreliertheit der Faktoren beibehalten wird, während bei obliquen Rotationsverfahren Korrelationen zwischen den Faktoren zugelassen werden. Der Vorteil von obliquen Rotationsverfahren besteht in der häufig vereinfachten Approximation einer Einfachstruktur. Der Nachteil besteht in einer häufig erschwerten inhaltlichen Interpretierbarkeit der Faktoren. Zudem gehen durch die oblique Rotation einige wünschenswerte mathematische Eigenschaften verloren (z. B. entspricht der Eigenwert eines Faktors nicht mehr der Summe der quadrierten Ladungen, vgl. ausführlich hierzu Eid et al. 2017). Welches Verfahren angebracht ist, hängt vom konkreten Anwendungsfall, den zugrunde liegenden theoretischen Annahmen und der Zielsetzung der Datenanalyse ab.

Für die Interpretation der extrahierten Faktoren gibt es keinen definierten Mechanismus. Vielmehr sind an dieser Stelle das Abstraktionsvermögen und die Kreativität des Marktforschers gefordert. Zentraler Orientierungspunkt zur Faktorenanalyse sind die Faktorladungen. Es geht im Rahmen der Interpretation der Faktoren darum, den gemeinsamen „inhaltlichen Kern“ derjenigen Variablen herauszukristallisieren, die mit einem bestimmten Faktor einen starken Zusammenhang (d. h. eine hohe Faktorladung) aufweisen. Dies ist natürlich umso einfacher, je eindeutiger die Zuordnung der Variablen zu den Faktoren ist.

Tab. 7.19 zeigt die rotierte Faktorladungsmatrix für unser Anwendungsbeispiel. Die höchste Faktorladung ist dabei für jede Variable unterstrichen. Es zeigt sich, dass die angestrebte Einfachstruktur hinreichend gut approximiert wird: Alle Variablen laden betragsmäßig hoch auf einem Faktor und niedrig auf dem jeweils anderen Faktor. Der erste Faktor lässt sich somit recht eindeutig als „Genusserlebnis“ interpretieren mit positiven Ladungen der Variablen Geschmack, Zuckergehalt und Kaloriengehalt. Auf dem zweiten Faktor laden hingegen die Variablen Image und Verpackung hoch und positiv. Somit liegt die Vermutung nahe, dass dieser Faktor Aspekte des „Kaufverhaltens“ zusammenfasst.

Im Folgenden gehen wir auf die **konfirmatorische Faktorenanalyse** ein. Wie bereits einleitend erläutert, wird bei dieser Variante der Faktorenanalyse eine Faktorenstruktur

Tab. 7.19 Rotierte Faktorladungsmatrix im Anwendungsbeispiel zur exploratorischen Faktorenanalyse

Variable	Faktor	
	1	2
Attraktivität Preis	-0,261	<u>-0,838</u>
Geschmack	<u>0,835</u>	0,243
Vitamingehalt	<u>-0,836</u>	0,120
Zuckergehalt	<u>0,926</u>	0,263
Image	-0,175	<u>0,961</u>
Kaloriengehalt	<u>0,901</u>	0,314
Attraktivität Verpackung	0,228	<u>0,817</u>
Durstlöschnung	<u>-0,974</u>	0,032

(Faktorenzahl und Zuordnung der Indikatoren zu Faktoren) a priori definiert und nicht, wie bei der exploratorischen Analyse, aus den Daten abgeleitet. Sie kommt daher dann zur Anwendung, wenn man auf der Basis von theoretischen oder plausibilitätsgestützten Vorüberlegungen bereits eine recht klare Vorstellung darüber hat, wie viele und welche Faktoren den beobachteten Variablen zugrunde liegen. Die Methode ist in der Marktforschung überall dort von Bedeutung, wo mit komplexen Konstrukten gearbeitet wird, die sich einer direkten Messung entziehen. Diese Konstrukte werden dann durch (in aller Regel mehrere) Indikatorvariablen gemessen. Beispielsweise seien Untersuchungen auf dem Gebiet des Konsumentenverhaltens genannt, in denen häufig psychologische Konstrukte eine zentrale Rolle spielen.

Bei der Durchführung einer konfirmatorischen Faktorenanalyse fallen mehrere Schritte an. Abb. 7.13 zeigt den entsprechenden Prozess auf.

Der erste Prozessschritt ist die **Modellspezifikation**. Hier wird bestimmt, welche Faktoren überprüft werden sollen, und mit welchen Variablen sie gemessen werden. Hierbei werden die Faktoren als „latente Konstrukte“ aufgefasst, die selbst nicht direkt messbar sind. Stattdessen werden Indikatorvariablen herangezogen, die fehlerbehaftete Messungen dieser Konstrukte darstellen. Das Konzept der „latenten Konstrukte“ schlägt sich in den Modellgleichungen nieder, die folgende allgemeine Form aufweisen:

$$x = \Lambda_x \cdot \xi + \delta.$$

Dabei steht ξ (sprich „ksi“) für den Vektor der Faktoren, der über die Matrix Λ_x (die Faktorladungsmatrix; sprich „Lambda“) mit den Indikatorvariablen x linear zusammenhängt. Der Zusammenhang zwischen Faktor und Indikatoren ist aber nicht perfekt. Der Vektor δ (sprich „delta“) beinhaltet entsprechende Fehlerterme. So werden die Indikatorvariablen als fehlerbehaftete Messungen für den zugrunde liegenden Faktor modelliert. In Abb. 7.14 ist ein Modell der konfirmatorischen Faktorenanalyse beispielhaft dargestellt. Hier liegen auf der Basis einer Kundenzufriedenheitsbefragung Einschätzungen der Kunden im Hinblick auf 14 Leistungskriterien vor. Diese Einschätzungen liefern

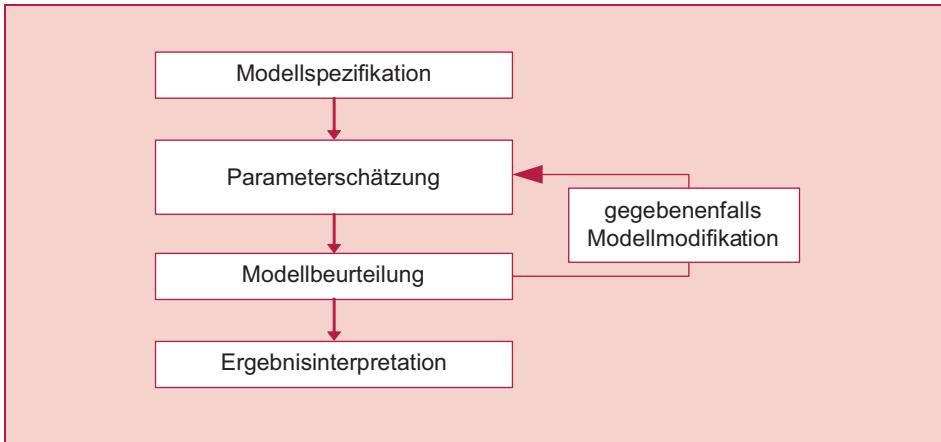


Abb. 7.13 Vorgehensweise im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse. (In Anlehnung an Homburg et al. 2008, S. 283)

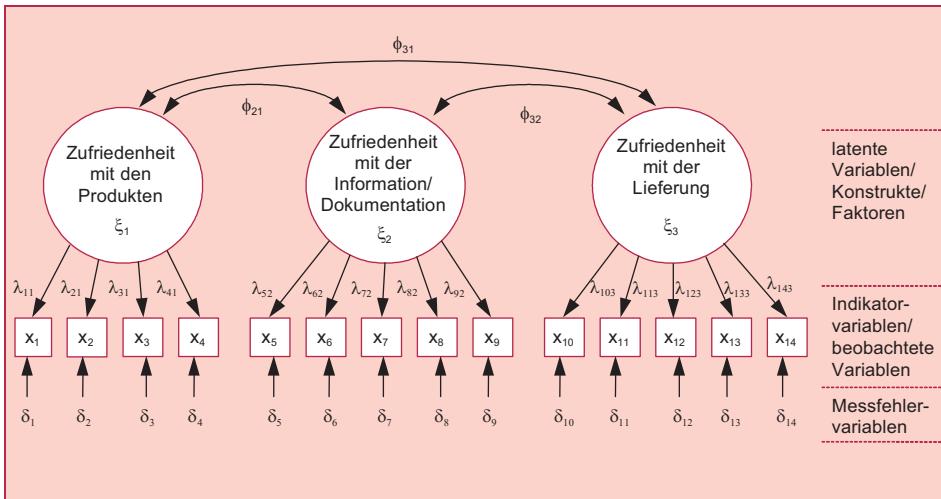


Abb. 7.14 Beispiel für ein Modell der konfirmatorischen Faktorenanalyse (vgl. Homburg et al. 2008, S. 280)

die 14 beobachteten Variablen/Indikatorvariablen des Modells. Aufgrund von inhaltlichen Vorüberlegungen wird unterstellt, dass diese 14 Variablen drei zugrunde liegende Faktoren repräsentieren. Auch bezüglich der Zuordnung der einzelnen beobachteten Variablen zu den Faktoren existiert bereits eine klare Vorstellung (vgl. Abb. 7.14). Die Φ -Matrix bildet dabei Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Faktoren ab.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse in der Regel angenommen wird, dass die Ausprägung der Indikatoren kausal durch die Ausprägung der latenten Variablen beeinflusst wird. In Abb. 7.14 wird dies durch die Richtung der Pfeile angedeutet, die von den latenten Variablen hin zu den Indikatoren ausgerichtet sind. Es ist jedoch auch der umgekehrte Fall denkbar, in dem die Indikatoren Ursachen der latenten Variablen darstellen (vgl. Jarvis et al. 2003). In diesem Zusammenhang spricht man von einer formativen Konstruktmeßung. Entsprechende Modelle lassen sich nur unter großen Schwierigkeiten mithilfe der konfirmatorischen Faktorenanalyse untersuchen (vgl. Homburg et al. 2008). Der Einsatz solcher Modelle sollte deshalb nur im Ausnahmefall erfolgen (vgl. Homburg 2007).

Der zweite Schritt bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse ist die **Parameterschätzung**. Die zentrale Frage lautet hier, inwieweit die vorab spezifizierte Struktur mit den empirisch erhobenen Daten konsistent ist. Dabei wird die empirische Kovarianzmatrix S der Indikatorvariablen über eine Diskrepanzfunktion mit der theoretischen Kovarianzmatrix Σ verglichen, die durch die Modellparameter impliziert wird. In der Folge werden die Modellparameter iterativ so lange optimiert, bis die Übereinstimmung zwischen beiden Kovarianzmatrizen maximal wird.

Abb. 7.15 zeigt die Ergebnisse für die Modellparameter unseres Anwendungsbeispiels. Im Einzelnen handelt es sich um Schätzwerte für die Faktorladungen, die Varianzen der Messfehlervariablen (da im Anwendungsbeispiel unterstellt wird, dass die Messfehler unkorreliert sind, sind die Kovarianzen der Messfehler gleich Null) und die

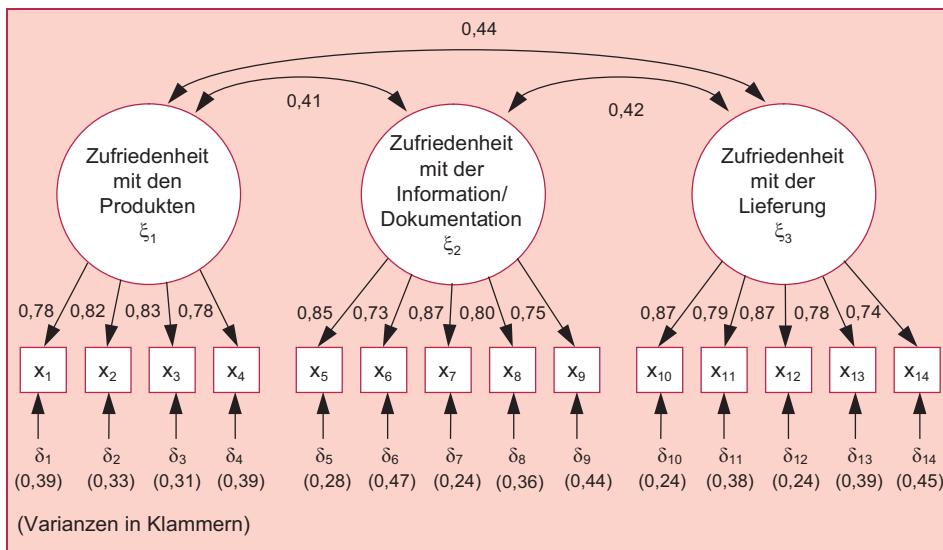


Abb. 7.15 Ergebnisse einer konfirmatorischen Faktorenanalyse im Anwendungsbeispiel. (In Anlehnung an Homburg et al. 2008, S. 291)

Kovarianzen der latenten Variablen (aufgrund der Standardisierung sind deren Varianzen gleich Eins, vgl. für eine ausführlichere Darstellung dieses Beispiels Homburg et al. 2008).

Im Rahmen des dritten Schritts, der **Modellbeurteilung**, spielen die **Reliabilitäten der einzelnen Indikatorvariablen** eine zentrale Rolle. Sie geben Auskunft darüber, welcher Anteil der Varianz des Indikators durch den zugrunde liegenden Faktor erklärt wird. Die nicht durch den Faktor erklärte Varianz entfällt auf den zugehörigen Messfehler. Die Indikatorreliabilität errechnet sich demnach, indem man die (standardisierte) Messfehlervarianz von Eins abzieht. Beispielsweise erhalten wir für die Indikatorvariable x_1 im Anwendungsbeispiel eine Reliabilität von $1 - 0,39 = 0,61$, was einer Varianzerklärung durch den zugrunde liegenden Faktor von 61 % entspricht. Offensichtlich ist die Qualität eines Modells der konfirmatorischen Faktorenanalyse umso höher einzuschätzen, je höher die Indikatorreliabilitäten sind. Beobachtet man bei einer Indikatorvariablen eine ausgesprochen niedrige Reliabilität (z. B. unter 0,4), so deutet dies darauf hin, dass dieser Indikator zu dem Faktor, dem er im Rahmen des spezifizierten Modells zugeordnet ist, „nicht gut passt“. Eine Konsequenz kann hier sein, dass derartige Indikatorvariablen aus dem Messmodell entfernt werden. Dies bedeutet allerdings, dass die Methode nicht mehr im rein konfirmatorischen Sinne angewandt wird, denn bei dieser Vorgehensweise werden (entsprechend der exploratorischen Vorgehensweise der Marktforschung) Ergebnisse der Modellanalyse zur Modellmodifikation herangezogen (vgl. für eine ausführliche Diskussion derartiger Vorgehensweisen zur Optimierung von Messmodellen Homburg und Giering 1996).

Die Faktorladungen geben die Stärke des Zusammenhangs zwischen der Indikatorvariable und dem zugrunde liegenden Faktor an. Sie hängen eng mit der Indikatorreliabilität zusammen, denn die quadrierte (standardisierte) Faktorladung entspricht der Indikatorreliabilität. So beträgt die quadrierte Faktorladung für den Indikator x_1 im Anwendungsbeispiel $0,78^2 = 0,61$. Darüber hinaus steht zur Modellbeurteilung – wie bei der in Abschn. 7.2.2.3 vorgestellten Kausalanalyse – eine ganze Reihe von globalen Gütemaßen zur Verfügung, mit der das gesamte konfirmatorische Modell auf seine Güte überprüft werden kann (vgl. Homburg et al. 2008).

Im Rahmen der abschließenden **Ergebnisinterpretation** steht die Auswertung der Parameterschätzung im Vordergrund. Interessant sind z. B. Unterschiede in der Stärke der Faktorladungen. Sie können Hinweise darauf geben, welche Indikatoren sich besonders gut zur Messung eines Konstrukt eignen. Ebenfalls interessant sind die Korrelationen zwischen den Faktoren.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass Ansätze der exploratorischen und der konfirmatorischen Faktorenanalyse in der Marktforschungspraxis häufig auch in Kombination zur Anwendung kommen. Beispielsweise kann die exploratorische Faktorenanalyse erste Ideen für mögliche Faktorenstrukturen liefern, die dann einer Überprüfung durch die anspruchsvolleren Verfahren der konfirmatorischen Faktorenanalyse unterzogen werden (vgl. zur kombinierten Anwendung beider Ansätze Homburg und Giering 1996).

7.2.1.2 Multidimensionale Skalierung

Die Zielsetzung der multidimensionalen Skalierung (MDS) besteht darin, Objekte (z. B. Marken) in einem Raum möglichst niedriger Dimension auf der Basis von Ähnlichkeitsrelationen zu positionieren (vgl. ausführlich Aaker et al. 2016; Carroll und Green 1997). Die Positionen der Objekte in diesem Raum sollen die Ähnlichkeitsrelationen zwischen den Objekten möglichst gut reflektieren.

Wichtigstes Anwendungsgebiet der MDS in der Marktforschung sind **Positionierungsanalysen**, bei denen die Position eines Produktes oder einer Marke im Wahrnehmungsraum der Kunden analysiert wird (vgl. hierzu auch die Produktmarktraummodelle in Abschn. 2.3.2.1.2). Hierbei interessiert insbesondere, welche Produkte oder Marken eine ähnliche Positionierung aufweisen und somit vom Kunden als direkte Konkurrenzangebote wahrgenommen werden. Derartige Positionierungsanalysen sind für das Produktmanagement von großer Bedeutung (vgl. hierzu Abschn. 11.4.2.1.2).

Ein weiteres wichtiges Anwendungsgebiet der multidimensionalen Skalierung ist die **Marktsegmentierung**. So ist es möglich, im Anschluss an die Positionierung von Objekten im mehrdimensionalen Raum auch Individuen auf der Grundlage ihrer Präferenzen in diesem Raum zu lokalisieren (vgl. Carroll 1972). Im Anschluss können dann Individuen mit ähnlichen Positionen im Raum zu Gruppen zusammengefasst und so Segmente gebildet werden.

Die multidimensionale Skalierung hat eine gewisse Ähnlichkeit zur exploratorischen Faktorenanalyse. Auch mit der Faktorenanalyse werden Dimensionen reduziert, und über eine Berechnung von Faktorwerten für die einzelnen Objekte können diese im Raum positioniert werden (vgl. z. B. für eine Beschreibung Aaker et al. 2016). Das besondere Merkmal der Verfahren, die unter dem Begriff der multidimensionalen Skalierung zusammengefasst werden, liegt darin, dass die Ähnlichkeiten der Objekte nicht auf Basis von Beurteilungen einzelner Merkmale ermittelt werden. Vielmehr sind globale Ähnlichkeitsurteile Ausgangspunkt der MDS. Die MDS wird folglich insbesondere dann angewendet, wenn keine ausreichenden Informationen darüber vorliegen, welche Merkmale für die Ähnlichkeitsurteile der Befragten relevant sind. Ein geeignetes Anwendungsfeld sind so z. B. Low Involvement-Produkte oder Marken mit einer starken emotionalen Komponente. Darüber hinaus sind die Annahmen der multidimensionalen Skalierung bezüglich der Verteilung der verwendeten Variablen weniger streng: Die Durchführung einer MDS kann auch auf Grundlage ordinaler Ähnlichkeitsurteile durchgeführt werden, ohne dass die Annahme einer „quasi-metrischen“ Skalierung (vgl. Abschn. 6.6.1) nötig ist.

Die Durchführung einer multidimensionalen Skalierung erfolgt gewöhnlich in vier Analyseschritten (vgl. z. B. Backhaus et al. 2015 für eine ähnliche Einteilung):

1. Messung von Ähnlichkeiten,
2. Ermittlung der Konfiguration,
3. Interpretation der Dimensionen und
4. Aggregation von Individualdaten.

Ausgangspunkt einer multidimensionalen Skalierung sind Ähnlichkeitsurteile über bestimmte Objekte. In einem ersten Schritt muss daher die subjektive **Ähnlichkeit zwischen den verschiedenen Objekten** ermittelt werden. Hierzu existiert eine ganze Reihe von Verfahren. Im Folgenden werden die drei wichtigsten Verfahren vorgestellt.

Beim **Rangreihungsverfahren** werden die Befragten gebeten, alle möglichen Objektpaare nach ihrer Ähnlichkeit zu ordnen. Zu diesem Zweck erhalten die Befragten in der Regel einen Satz Karten, wobei auf jeder Karte ein Objektpaar abgebildet ist. Sie werden gebeten, diese Karten gemäß der Ähnlichkeit der abgebildeten Objekte zu sortieren. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt vor allem darin, dass der Output leicht weiterzuverarbeiten ist. Insbesondere sind so genannte „Ties“ ausgeschlossen. Von einem „Tie“ spricht man, wenn zwei Objektpaare gleich ähnlich sind. Der Nachteil des Rangreihungsverfahrens ist, dass es relativ schwierig zu administrieren ist. Schon bei sechs Objekten müssen 15 Objektpaare in eine Rangfolge gebracht werden, bei zehn Objekten sind es bereits 45.

Bei der **Ankermethode** wird für jedes Objekt beurteilt, wie groß die Ähnlichkeit zu den anderen Objekten ist. Dieses Verfahren hat den Vorteil, dass es intuitiv eingängiger ist als die Rangreihung von Ähnlichkeiten, die beim Rangreihungsverfahren gefordert ist. Ein großer Nachteil ist aber, dass dieses Verfahren in der Regel noch mehr Zeit in Anspruch nimmt als das Rangreihungsverfahren. So sind z. B. bei 6 Objekten 30 Bewertungen nötig, bei 10 Objekten sind es 90. Darüber hinaus können auch Inkonsistenzen bei der Ähnlichkeitsbewertung zu Problemen führen.

Beim **Ratingverfahren** werden die Befragten gebeten, die Ähnlichkeit eines jeden Objektpaars auf einer mehrstufigen Skala zu bewerten. Dieses Verfahren hat den Vorteil, dass es intuitiv sehr eingängig ist und deshalb auch recht schnell durchgeführt werden kann. Der Nachteil ist aber, dass „Ties“ nahezu unumgänglich sind. Da bei der multidimensionalen Skalierung nur bei einer eindeutigen Rangordnung Instabilitätsprobleme vermieden werden können, werden auf Ratingverfahren basierende Daten oft nur aggregiert, d. h. über viele Individuen hinweg, ausgewertet.

Tab. 7.20 enthält eine beispielhafte Datenmatrix, die aus einer individuellen Bewertung über ein Rangreihungsverfahren entstanden ist. Dabei sind die Marken nach absteigender Ähnlichkeit geordnet, d. h. vom Befragten wurde die Kombination VW/

Tab. 7.20 Ähnlichkeiten von Automobilmarken als beispielhafte Datengrundlage für eine MDS

	Rolls Royce	Mercedes	BMW	Audi	VW	Opel
Rolls Royce	-					
Mercedes	6	-				
BMW	7	2	-			
Audi	8	3	4	-		
VW	14	9	11	5	-	
Opel	15	10	13	12	1	-

Opel als am ähnlichen und die Kombination Rolls Royce/Opel als am unähnlichsten wahrgenommen.

In einem zweiten Schritt wird dann die **Konfiguration ermittelt**, d. h. die Objekte werden im Raum positioniert. In diesem Zusammenhang muss zunächst die Anzahl der Dimensionen des Raumes bestimmt werden, in dem die Objekte positioniert werden sollen. Dabei sind ein- und zweidimensionale Räume am besten visualisierbar. Lösungen mit mehr als drei Dimensionen sind hingegen in der Regel kaum vermittelbar. Meist bietet es sich an, mehrere MDS-Lösungen für unterschiedliche Dimensionenzahlen zu generieren und die am besten interpretierbare Lösung auszuwählen. Im vorliegenden Anwendungsbeispiel wird eine Darstellung mit zwei Dimensionen gewählt.

Steht die Dimensionalität des Raumes fest, ist es in der Folge das zentrale Problem, dass die ordinal skalierten Rangdaten keine direkten Rückschlüsse auf Distanzen zulassen (vgl. zu metrischen Verfahren bei Vorliegen solcher exakten Distanzdaten z. B. Lattin et al. 2003). Ziel bei der Positionierung ist es daher, die Objekte so anzugeordnen, dass die Rangfolge der Distanzen zwischen den Objekten den ursprünglichen Rangdaten möglichst gut entspricht.

Bezeichnen wir mit u_{kl} den Rangplatz der Ähnlichkeit der beiden Objekte k und l und mit d_{kl} die Distanz der beiden Objekte in dem Raum, der durch die MDS erzeugt wird, so lässt sich dieses Ziel folgendermaßen ausdrücken: Gilt für vier Objekte k, l, i und j

$$u_{kl} > u_{ij},$$

so sollte auch

$$d_{kl} > d_{ij}$$

gelten (vgl. zur Berechnung entsprechender Distanzmaße Abschn. 7.2.1.3). Die Lösung dieses Optimierungsproblems erfolgt durch ein iteratives Verfahren. Die resultierende Positionierung der Objekte unseres Anwendungsbeispiels im zweidimensionalen Raum ist in Abb. 7.16 dargestellt.

Im nächsten Schritt geht es um die **Interpretation und Benennung der Dimensionen**. Wie bei der exploratorischen Faktorenanalyse kann hierzu, falls notwendig, die Lösung rotiert werden. Grundlage der Interpretation und Benennung der Dimensionen ist vor allem das subjektive Verständnis des entstandenen Raums und der dort positionierten Objekte. Ausgangspunkt kann ein Blick auf die Objekte sein, die in der Nähe der Extrempunkte der Achsen liegen. Hiervon kann auf den Inhalt der jeweiligen Dimension geschlossen werden (vgl. Lattin et al. 2003). Darüber hinaus gibt es im Zusammenhang mit der Interpretation der Dimensionen auch die Möglichkeit, Bewertungen der Objekte durch die Befragten mit zu verwenden.

Im Anwendungsbeispiel liegt Opel am linken und Rolls-Royce am rechten Rand der waagrechten Dimension. Nicht weit von Rolls-Royce entfernt liegen die Marken BMW, Mercedes und Audi. Aus diesem Grund bietet es sich an, diese Achse als „Prestige“-Achse zu interpretieren. Rolls-Royce hat auch auf der senkrechten Achse

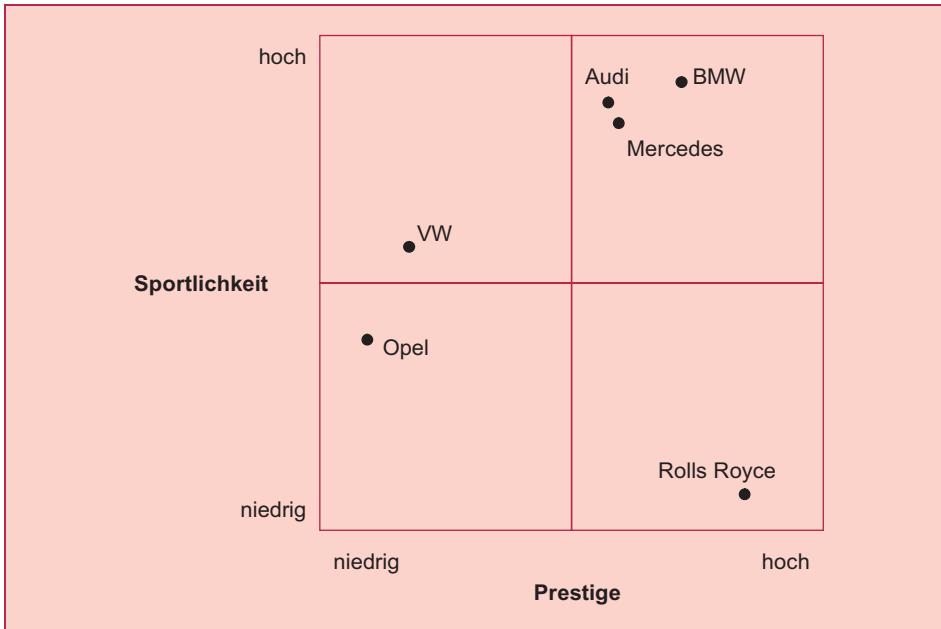


Abb. 7.16 Positionierung von sechs Automobilmarken im zweidimensionalen Raum als Ergebnis einer MDS

einen Extremwert, in diesem Fall einen niedrigen. Am anderen Ende der Skala liegen Audi und BMW. Diese Achse lässt sich als „Sportlichkeit“ interpretieren.

Wenn die Daten auf individueller Ebene ausgewertet worden sind, ergibt sich abschließend das Problem der **Aggregation der Individualdaten**. Grundsätzlich ist es besser, die Daten zu diesem späten Zeitpunkt zu aggregieren, da sie hier aufgrund ihrer nun metrischen Skalierung mehr Informationen enthalten als zuvor. Allerdings ist dieses Vorgehen auch deutlich aufwändiger. Alternativ können die Daten bereits vor der Durchführung der MDS aggregiert werden.

Eine Erweiterung der multidimensionalen Skalierung stellen Verfahren dar, bei denen auch individuelle Präferenzen im mehrdimensionalen Raum abgebildet werden. Hierzu werden die Individuen gebeten, Präferenzurteile zu den entsprechenden Objekten abzugeben. In diesem Zusammenhang ist auf Idealpunkt- und Idealvektormodelle zu verweisen (vgl. Abschn. 2.3.2.1.2).

7.2.1.3 Clusteranalyse

Die Clusteranalyse ist ein Verfahren der Interdependenzanalyse (vgl. Abb. 7.12) zur Reduktion der Komplexität eines Datensatzes durch die Zusammenfassung von Objekten (z. B. Kunden) zu Gruppen – so genannten Clustern (z. B. Kundensegmente). Diese Gruppen sollten in sich möglichst homogen und untereinander möglichst heterogen sein.

Die Clusteranalyse weist hinsichtlich ihrer Zielsetzung eine deutliche Verwandtschaft mit der Faktorenanalyse auf: In beiden Fällen geht es um Komplexitätsreduktion, wobei diese bei der Faktorenanalyse durch Gruppierung von Variablen und bei der Clusteranalyse durch Gruppierung von Objekten erreicht wird. Die Objekte können dabei Individuen (z. B. Kunden), Gegenstände (z. B. Produkte) oder Aggregate (z. B. Kundengruppen, Unternehmen) sein.

Das zentrale Anwendungsgebiet der Clusteranalyse in der Marktforschung ist die **Marktsegmentierung**. Wie in Abschn. 9.3.2 detailliert ausgeführt, geht es bei der Marktsegmentierung um die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte, um eine differenziertere Marktbearbeitung zu ermöglichen. Mit dem Methodenspektrum der Clusteranalyse können die marktforschungsbezogenen Aspekte der Marktsegmentierung abgedeckt werden.

In der Regel fallen bei der Durchführung einer Clusteranalyse sechs Schritte an (vgl. hierzu auch ausführlich Hair et al. 2010):

1. Auswahl der Clustervariablen und Aufstellen der Datenmatrix,
2. Aufstellen einer Distanzmatrix,
3. Elimination von Ausreißern,
4. Auswahl eines Clusteralgorithmus,
5. Bestimmung der Clusterzahl und
6. Interpretation und Benennung der Cluster.

Ausgangspunkt einer Clusteranalyse ist eine Datenmatrix, in der die Merkmalsausprägungen für die Objekte der Stichprobe dargestellt sind. Beispielahaft betrachten wir die Datenmatrix in Tab. 7.21, in der Befragungsergebnisse für sechs exemplarische Kunden gezeigt werden. Die Befragungsergebnisse beziehen sich auf drei Aspekte der Einstellung der Kunden. Sie wurden auf einer siebenstufigen Ratingskala mit den Extrempunkten „sehr hoch“ bzw. „sehr niedrig“ ermittelt. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass im Vorfeld der Durchführung der Clusteranalyse eine Standardisierung erfolgen sollte, falls die Merkmale auf unterschiedlichen Skalen erhoben wurden (vgl. hierzu Milligan und Cooper 1988).

Eine zentrale Entscheidung im Rahmen der Clusteranalyse liegt darin, mit welchem **Ähnlichkeits- bzw. Distanzmaß** die Ähnlichkeit bzw. Unterschiedlichkeit zwischen den zu klassifizierenden Objekten gemessen werden soll. Diese Maße beruhen auf einem Paarvergleich, d. h. jeweils zwei Untersuchungsobjekte werden miteinander verglichen. Im Hinblick auf die Auswahl des Distanzmaßes ist das Skalenniveau der Merkmale von entscheidender Bedeutung. Wir gehen im Folgenden kurz auf zwei gebräuchliche Distanzmaße für metrisch skalierte Merkmale ein, die zu den Minkowski-Metriken gehören. Für weitergehende Ausführungen hierzu und im Hinblick auf Distanzmaße für nominal skalierte Variablen verweisen wir auf Saunders (1999) und Backhaus et al. (2018).

Tab. 7.21 Ausgangsdatenmatrix des Anwendungsbeispiels zur Clusteranalyse

Kunden	Merkmale		
	Positive Lebenseinstellung	Innovationsorientierung	Risikobereitschaft
Kunde A	1	2	2
Kunde B	1	3	3
Kunde C	2	4	2
Kunde D	5	4	3
Kunde E	5	4	4
Kunde F	7	6	7

Ein gebräuchliches Distanzmaß ist die quadrierte Euklidische Distanz zwischen zwei Objekten A und B, die folgendermaßen berechnet wird:

$$D(A,B) = \sum_{i=1}^p |x_{Ai} - x_{Bi}|^2.$$

Dabei bezeichnen D die Distanz zwischen den beiden Objekten A und B, p die Anzahl der Clustervariablen, x_{Ai} die Ausprägung des Merkmals i bei Objekt A und x_{Bi} die Ausprägung des Merkmals i bei Objekt B. Es wird also über alle Merkmale die quadrierte Differenz zwischen den Merkmalsausprägungen der beiden Objekte aufsummiert. Für die Zahlen unseres kleinen Anwendungsbeispiels ergibt sich bei Verwendung der quadrierten Euklidischen Distanz die in Tab. 7.22 dargestellte Distanzmatrix. Ihr entnimmt man beispielsweise, dass die Objekte A und B sehr ähnliche Merkmalsausprägungen (also eine sehr geringe Distanz) und die Objekte A und F sehr unterschiedliche Merkmalsausprägungen (also eine sehr große Distanz) aufweisen.

Ein weiteres gebräuchliches Distanzmaß ist die so genannte City-Block-Distanz. Hier wird die Distanz zwischen zwei Objekten als

Tab. 7.22 Distanzmatrix nach der quadrierten Euklidischen Distanz im Anwendungsbeispiel zur Clusteranalyse

	A	B	C	D	E	F
A						
B	2					
C	5	3				
D	21	17	10			
E	24	18	13	1		
F	77	61	54	24	17	

$$D(A,B) = \sum_{i=1}^p |x_{Ai} - x_{Bi}|$$

ermittelt.

Ein weiterer wichtiger Schritt vor der eigentlichen Anwendung der Clustermethode ist die **Elimination von Ausreißern**. Hierunter versteht man Objekte, deren Merkmalsausprägungen für die Stichprobe sehr untypisch sind, die also zu keinem anderen Objekt oder nur zu sehr wenigen anderen Objekten eine geringe Distanz aufweisen. Derartige Ausreißer sind bei der Anwendung statistischer Verfahren grundsätzlich ein Problem, da sie Ergebnisse verzerren können. Im Rahmen der Clusteranalyse sind sie jedoch von besonderer Bedeutung, da der Effekt auftreten kann, dass Ausreißer „ihre eigenen Cluster bilden“. Dies kann zu Clusterstrukturen mit sehr vielen Clustern führen, von denen einige sehr wenige Objekte aufweisen (vgl. zur Problematik von Ausreißern in der Clusteranalyse auch Milligan 1980). Auf die Methodik zur Elimination von Ausreißern werden wir im Folgenden noch eingehen.

Hinter dem Begriff der Clusteranalyse steht kein standardisiertes Verfahren. Vielmehr existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Methoden, die unter dem Begriff Clusteranalyse subsumiert werden (vgl. Milligan 1996 sowie die Ausführungen bei Jensen 2008). Ihr gemeinsames Ziel ist es, die beobachteten Objekte, für die die relevanten Merkmale ermittelt wurden, zu in sich homogenen und untereinander heterogenen Gruppen zusammenzufassen. Im Rahmen der Anwendung der Clusteranalyse in der Marktforschung können durchaus mehrere dieser Methoden kombiniert eingesetzt werden (vgl. hierzu auch Jensen 2008). Deshalb kommt dem vierten Schritt im Rahmen der Durchführung der Clusteranalyse eine große Bedeutung zu: der Auswahl des **Clusteralgorithmus**.

Grundsätzlich kann im Zusammenhang mit verschiedenen Clustermethoden zwischen scharfen und unscharfen Methoden unterschieden werden (vgl. Arabie und Hubert 1994; Jensen 2008). Bei scharfen Methoden werden die einzelnen Objekte eindeutig verschiedenen Clustern zugeordnet, wohingegen bei unscharfen Methoden Überlappungen auftreten können. Je nachdem, welches Ziel mit der Clusteranalyse verfolgt wird, sind entweder scharfe oder unscharfe Methoden zweckmäßig. Da für die in der Marktforschung gebräuchliche Klassifikation empirischer Objekte die scharfen Methoden eine größere Bedeutung haben, werden unscharfe Methoden hier nicht weiter erläutert (für eine ausführliche Diskussion vgl. Jensen 2008 sowie die dort zitierte weiterführende Literatur).

Abb. 7.17 vermittelt einen Überblick der für die Marktforschungspraxis wichtigsten Clustermethoden. Hier wird zunächst eine Unterscheidung zwischen hierarchischen und partizipierenden Verfahren vorgenommen (vgl. Hair et al. 2010).

Hierarchische Verfahren teilen die untersuchten Objekte in Gruppen ein, indem sie eine hierarchische Verschachtelung von Ober- und Untergruppen bilden. Dies bedeutet, dass an der Spitze der Hierarchie ein Cluster mit allen Objekten des Datensatzes steht

und am Fuße der Hierarchie Cluster, die jeweils ein Objekt enthalten (also beispielsweise bei 100 Objekten 100 Cluster). Für die Bildung der Clusterhierarchie existiert eine Reihe unterschiedlicher Algorithmen (vgl. ausführlich Gordon 1996).

Grundsätzlich ist hier zwischen **agglomerativen und divisiven Verfahren** zu unterscheiden. Agglomerative Verfahren beginnen am Fuß der erwähnten Hierarchie und verschmelzen sukzessiv Cluster miteinander, bis die Spitze der Hierarchie erreicht ist. Divisive Verfahren gehen dagegen von der Spitze der Hierarchie aus und spalten sukzessiv Cluster auf. Im Rahmen der agglomerativen Verfahren ergibt sich eine weitere Unterscheidung zwischen Linkage-Verfahren und Varianz-Verfahren.

Wir veranschaulichen die Vorgehensweise von **Linkage-Verfahren** anhand unseres kleinen Anwendungsbeispiels. In der Distanzmatrix in Tab. 7.22 werden zunächst die beiden Objekte (hier Kunden) zu einem Cluster zusammengefasst, die die geringste Distanz zueinander aufweisen. Dies sind die Kunden D und E, die nur eine Distanz von Eins aufweisen und daher zum Cluster (D, E) zusammengefasst werden. Zwischen diesem neuen Cluster (D, E) und den übrigen Objekten sind nun erneut Distanzen zu bestimmen. Dies führt uns zu der grundsätzlichen Frage, wie Distanzen zwischen zwei Objektmengen auf der Basis von Distanzen zwischen den einzelnen Objekten definiert werden können. Die drei Linkage-Verfahren (vgl. Abb. 7.17) wählen hier unterschiedliche Vorgehensweisen:

- Das **Single-Linkage-Verfahren** ermittelt die kleinste Distanz zwischen zwei Objekten aus verschiedenen Objektmengen und wählt diese kleinste Distanz als Distanz zwischen den Objektmengen.
- Das **Complete-Linkage-Verfahren** wählt dagegen die maximale Distanz zweier Objekte aus verschiedenen Objektmengen.

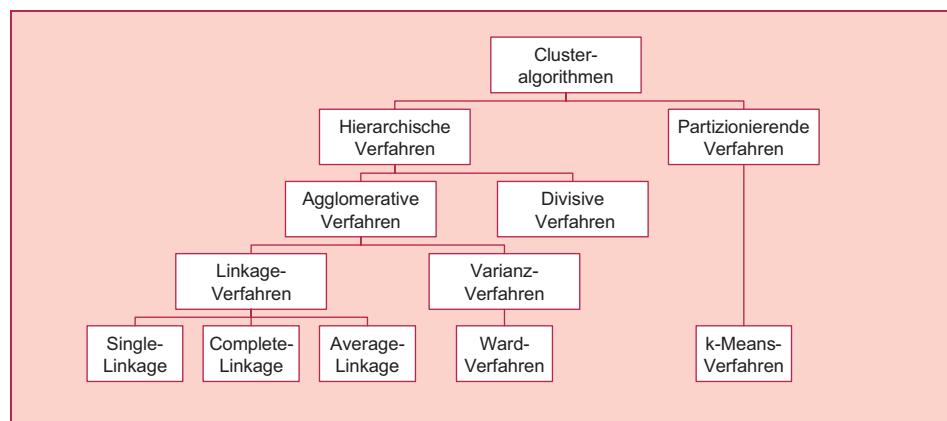


Abb. 7.17 Überblick der für die Marktforschungspraxis wichtigsten Clustermethoden

- Beim **Average-Linkage-Verfahren** wird schließlich der Durchschnitt der Distanzen aller Objektpaare aus den verschiedenen Objektmengen als Distanz zwischen den Objektmengen definiert.

Im Rahmen unseres Anwendungsbeispiels soll das Single-Linkage-Verfahren zur Anwendung kommen. Beispielsweise wird hierbei die Distanz zwischen dem Cluster (D, E) und dem Objekt A wie folgt berechnet: Die Distanz zwischen D und A beträgt 21, während die Distanz zwischen E und A 24 beträgt. Folglich ergibt sich als Distanz zwischen (D, E) und A ein Wert von 21 (beim Complete-Linkage-Verfahren 24, beim Average-Linkage-Verfahren 22,5). Durch diese Vorgehensweise ergibt sich eine reduzierte Distanzmatrix, die in Tab. 7.23 dargestellt ist.

In einem zweiten Gruppierungsschritt wird dann die neue Distanzmatrix in Tab. 7.23 herangezogen. Hier liegt die geringste Distanz zwischen den Kunden A und B vor (Distanz von 2), sodass diese zu einem neuen Cluster (A, B) zusammengefasst werden. Analog zur Vorgehensweise bei der Gruppierung von D und E wird nun eine neue Distanzmatrix berechnet, die in Tab. 7.24 dargestellt ist.

Diese Gruppierungsschritte werden auf der Basis immer neuer Distanzmatrizen so lange fortgesetzt, bis nur noch ein Cluster existiert, dem alle Objekte angehören. Resultat dieser Vorgehensweise ist eine Hierarchie, die in einem **Dendrogramm** dargestellt werden kann (vgl. Abb. 7.18). Dieses Dendrogramm verdeutlicht zum einen die aufeinander folgenden Schritte im Rahmen der sukzessiven Verschmelzung von Clustern und zum anderen (auf der vertikalen Achse) das Distanzniveau, auf dem die jeweiligen Verschmelzungen von Clustern stattfinden.

Tab. 7.23 Distanzmatrix nach der ersten Gruppierung beim Single-Linkage-Verfahren im Anwendungsbeispiel

	A	B	C	D, E	F
A					
B	2				
C	5	3			
D, E	21	17	10		
F	77	61	54	17	

Tab. 7.24 Distanzmatrix nach der zweiten Gruppierung beim Single-Linkage-Verfahren im Anwendungsbeispiel

	A, B	C	D, E	F
A, B				
C	3			
D, E	17	10		
F	61	54	17	

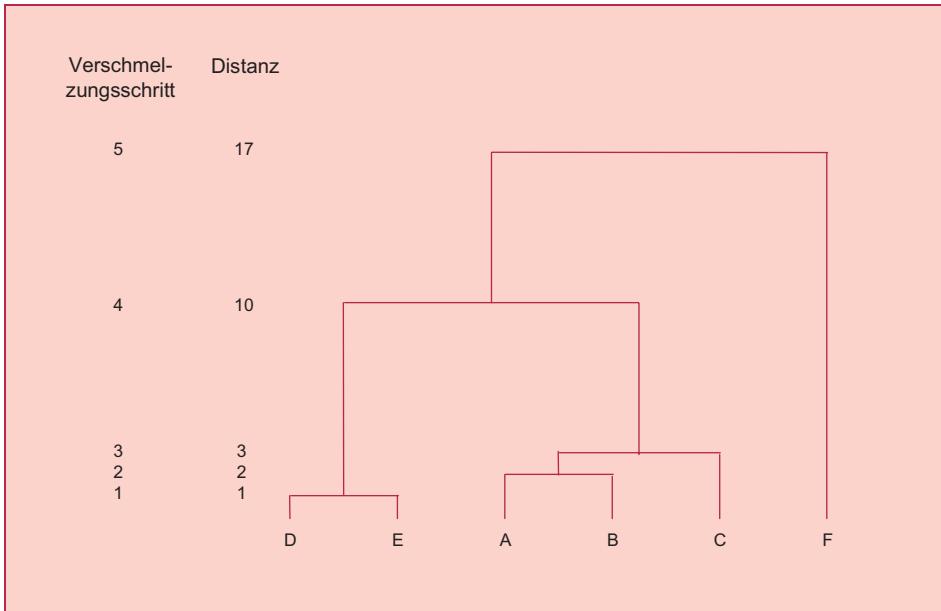


Abb. 7.18 Dendrogramm für das Single-Linkage-Verfahren im Anwendungsbeispiel

Offen ist an dieser Stelle noch, wie man gestützt auf eine solche Hierarchie eine sinnvolle Clusterstruktur zwischen den beiden Extremen (Clusterzahl = Anzahl der Objekte bzw. Clusterzahl = 1) identifizieren kann. Hierauf werden wir in Kürze eingehen.

Eine Besonderheit des Single-Linkage-Verfahrens liegt darin, dass es aufgrund des speziellen Distanzmaßes (man spricht auch vom „Verfahren des nächsten Nachbars“) dazu tendiert, zunächst wenige große, kettenhafte Cluster zu bilden, denen dann später eine Vielzahl kleinerer Cluster gegenübersteht (vgl. Jensen 2008). Daher eignet sich dieses Verfahren besonders gut zur Identifikation von Ausreißern. Beispielsweise lässt sich Objekt F in unserem Anwendungsbeispiel als ein solcher Ausreißer interpretieren: Dieses Objekt weist zu jedem der übrigen Merkmale eine große Distanz auf und bleibt folglich im Rahmen des Single-Linkage-Verfahrens bis zum vorletzten Verschmelzungsschritt isoliert.

Beim **Ward-Verfahren**, das zur Gruppe der Varianz-Verfahren gehört (vgl. Abb. 7.17), werden bei jedem Verschmelzungsschritt alle möglichen Kombinationen zweier Cluster durchgespielt, wobei die Varianz (also die Heterogenität) innerhalb der hypothetischen Clusterkombinationen berechnet wird. Die Cluster werden so verschmolzen, dass die Varianz innerhalb der Cluster möglichst gering ist und diese somit intern möglichst homogen sind. Als Ergebnis bildet der Ward-Algorithmus tendenziell in sich homogene und ähnlich große Cluster (vgl. Jensen 2008).

Bei **partizionierenden Verfahren** geht man von einer Startlösung aus, bei der die einzelnen Objekte bereits verschiedenen Clustern zugeordnet sind. Auf Basis einer Optimierungsregel werden dann einzelne Objekte zwischen den Clustern umgruppiert. Der bekannteste partizionierende Algorithmus ist der **k-Means-Algorithmus** (vgl. Forgy 1965; MacQueen 1967). Bei diesem wird jedes Objekt dem Cluster zugeordnet, dessen Clusterzentrum es am ähnlichsten ist. Die einzelnen Clusterzentren werden nach jedem Gruppierungsschritt so neu berechnet, dass die Varianz in den Clustern minimiert wird. Ist keine Verbesserung der Clusterzugehörigkeit mehr möglich, bricht der Algorithmus ab (vgl. ausführlich Bacher et al. 2010).

In der Marktforschungspraxis hat sich eine **kombinierte Anwendung der aufgezeigten Methoden** durchgesetzt. Meist werden zunächst auf Basis der Ergebnisse aus einem Single-Linkage-Verfahren einzelne Objekte (Ausreißer) aus dem Datensatz entfernt. Im Anschluss hieran wird eine Clusterzuordnung mit dem Ward-Verfahren ermittelt, die schließlich mit dem k-Means-Verfahren verfeinert wird (vgl. Helsen und Green 1991; Milligan und Sokol 1980; Punj und Stewart 1983). Ein ausführliches Anwendungsbeispiel für einen Klassifikationsprozess, in dem mehrere Verfahren der Clusteranalyse kombiniert eingesetzt werden, findet der Leser bei Jensen (2004).

Eine zentrale Problematik im Rahmen der Clusteranalyse ist die **Ermittlung der Clusterzahl**. Hierfür gibt es keine fest definierte, eindeutige Regel. Offensichtlich muss im Rahmen der hierarchischen Verfahren der Verschmelzungsprozess an irgendeiner Stelle abgebrochen werden. Zahlreiche Arbeiten haben sich deshalb mit geeigneten Abbruchkriterien befasst. Die Vergleichsstudie von Milligan und Cooper (1985) zeigt, dass das so genannte Cubic-Clustering-Criterion (CCC) zu den leistungsfähigsten Abbruchkriterien gehört (für eine ausführliche Darstellung vgl. Jensen 2008 sowie Sarle 1983).

Ein weiteres sehr anschauliches Kriterium, das bei der Ermittlung der Clusteranzahl hilfreich sein kann, ist das so genannte Elbow-Kriterium (Ellenbogenkriterium) (vgl. ausführlich Backhaus et al. 2018 sowie Abb. 7.19). Hier wird die „Verschmelzungsdistanz“, die auch im Dendrogramm dargestellt wird (vgl. Abb. 7.18), gegen die entsprechende Clusterzahl in einem Koordinatensystem abgetragen. Ein „Ellenbogen“ (Knickstelle) bildet sich dann bei derjenigen Clusterzahl heraus, bei der im Vergleich zu vorhergehenden Gruppierungen von Clustern der stärkste Heterogenitätszuwachs (ausgedrückt durch den Anstieg der Verschmelzungsdistanz) vorliegt. Die Anwendung dieses Kriteriums auf unser Beispiel ist in Abb. 7.19 dargestellt. Es zeigt sich, dass die Verschmelzungen, die zu fünf bzw. vier bzw. drei Clustern führen, auf einem recht niedrigen Distanzniveau stattfinden. Die Verschmelzung von drei zu zwei Clustern würde dagegen auf einem deutlich höheren Niveau stattfinden. Es ergibt sich also eine Knickstelle bei drei Clustern, sodass dieses Kriterium eine Zahl von drei Clustern empfiehlt. Die entsprechende Clusterlösung würde die drei Cluster (D, E), (A, B, C) und (F) beinhalten (vgl. das Dendrogramm in Abb. 7.18).

Wie bei allen exploratorischen Verfahren ist die ermittelte Struktur im Anschluss an die Datenanalyse zu interpretieren. Ausgangspunkt für die **Interpretation der Cluster**

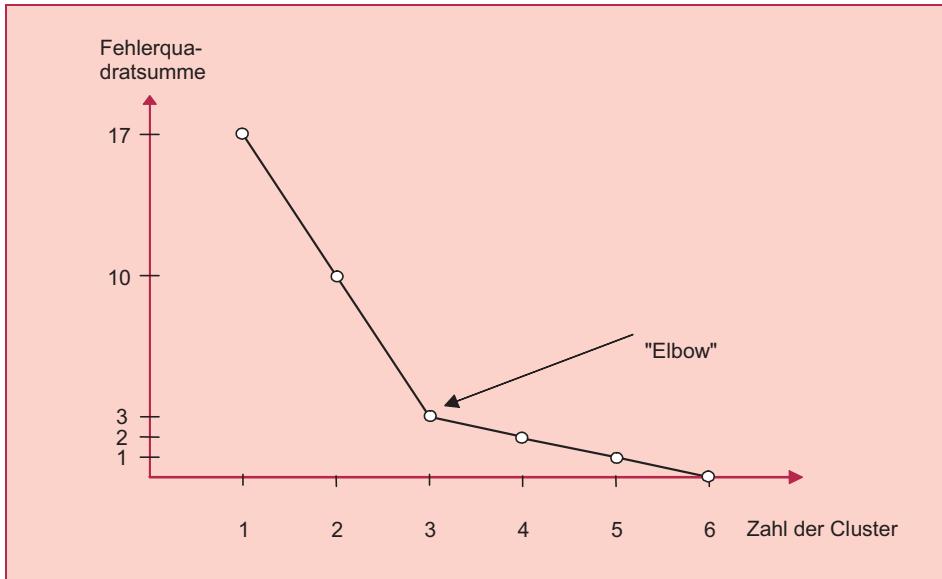


Abb. 7.19 Elbow-Kriterium im Anwendungsbeispiel zur Clusteranalyse

sind die Mittelwerte der Cluster bezüglich der Merkmale, auf denen die Clusterbildung basiert (im Anwendungsbeispiel die Variablen positive Lebenseinstellung, Innovationsorientierung und Risikobereitschaft). Um zu überprüfen, bei welchen Merkmalen signifikante Mittelwertsunterschiede zwischen den Clustern vorliegen, kann eine Varianzanalyse durchgeführt werden (vgl. Abschn. 7.1.4). Darüber hinaus bietet sich eine deskriptive Analyse der Cluster bezüglich zusätzlicher Variablen an. Schließlich empfiehlt es sich, die Cluster mit Namen zu versehen, um dadurch die Ergebnisse der Clusteranalyse besser zu veranschaulichen.

Für die Cluster unseres Anwendungsbeispiels sind die Mittelwerte bezüglich der Clustervariablen in Tab. 7.25 dargestellt. Auf der Basis dieser Werte könnte man die Cluster folgendermaßen benennen:

Tab. 7.25 Mittelwerte der Cluster des Anwendungsbeispiels bezüglich der Clustervariablen

Merkmale	Positive Lebenseinstellung	Innovationsorientierung	Risikobereitschaft
Cluster			
(A, B, C)	1,3	3	2,3
(D, E)	5	4	3,5
(F)	7	6	7

- Cluster (A, B, C): „Schwarzseher“,
- Cluster (D, E): „Leistungsorientierte“ und
- Cluster (F): „Spieler“.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die Clusteranalyse in der Marktforschungspraxis häufig im Verbund mit anderen multivariaten Datenanalyseverfahren zur Anwendung kommt. So kann beispielsweise im Vorfeld der Clusterbildung mithilfe der Faktorenanalyse (vgl. hierzu Abschn. 7.2.1.1) eine große Zahl möglicher Segmentierungsmerkmale auf wenige Faktoren verdichtet werden. Die Conjoint-Analyse (vgl. Abschn. 7.2.2.6) bietet sich insbesondere im Vorfeld der Identifikation von Marktsegmenten im Rahmen der nutzenorientierten Marktsegmentierung an. Insert 7.1 veranschaulicht ein Beispiel für die Anwendung der Cluster-Analyse im Rahmen der Marktsegmentierung. Schließlich können mithilfe der Diskriminanzanalyse (vgl. Abschn. 7.2.2.5) diejenigen Segmentierungsmerkmale identifiziert werden, mit denen sich die Zugehörigkeit der Kunden zu den einzelnen Segmenten am trennschärfsten erklären lässt.

7.2.2 Verfahren der Dependenzanalyse

7.2.2.1 Multiple Regressionsanalyse

Die multiple Regressionsanalyse ist in der Marktforschung eines der am weitesten verbreiteten multivariaten Analyseverfahren. Während bei der bivariaten Regressionsanalyse (vgl. Abschn. 7.1.2.3) nur der Einfluss einer unabhängigen Variablen auf eine abhängige Variable untersucht wird, wird bei der multiplen Regressionsanalyse der Einfluss **mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable** analysiert. Es handelt sich um ein Verfahren der Dependenzanalyse, welches für die abhängige Variable und die unabhängigen Variablen ein metrisches Skalenniveau erfordert (vgl. Hair et al. 2010). Weist die abhängige Variable nominales Skalenniveau auf, so sind Verfahren der logistischen Regression einzusetzen (vgl. hierzu ausführlich Frenzen und Krafft 2008 und Hair et al. 2010).

Bevor die Methodik der multiplen Regressionsanalyse aufgezeigt wird, sollen zunächst **Beispiele für typische Fragestellungen** aus der Marktforschung, die mit der multiplen Regressionsanalyse untersucht werden können, angedeutet werden. Typische Fragestellungen lauten beispielsweise:

- Welche Leistungsparameter beeinflussen die Zufriedenheit der Kunden?
- Von welchen Faktoren hängt die Loyalität der Kunden ab?
- Durch welche Faktoren wird die Preisbereitschaft der Kunden beeinflusst?
- Durch welche Einflussgrößen wird die Kaufentscheidung der Kunden beeinflusst?
- Von welchen Einflussgrößen hängt die Höhe der abgesetzten Menge eines Produktes ab?
- Von welchen Faktoren hängt der Erfolg der Marktbearbeitung ab?

Vor dem Hintergrund dauerhafter Überkapazitäten bei Büroimmobilien und sich verändernder Anforderungen und Präferenzstrukturen der Büronutzer versagen die klassischen Instrumente zur Reduzierung und Vermeidung von Büroerständen zunehmend. [...] Die Ansprüche, Entscheidungsmotive und -prozesse der Mieter verändern sich mit rasanter Geschwindigkeit. Die Bedeutung des Mietpreises als Entscheidungsfaktor für eine Mietfläche ist in den letzten Jahren, nicht zuletzt auch wegen der allgemeinen wirtschaftlichen Situation, deutlich gestiegen. [...] Eine weitere zentrale Determinante der Nachfrageseite [...] stellt die Auflösung der „klassischen“ Nachfragegruppen dar. Galt über Jahrzehnte die Einteilung der Büronachfrager nach Merkmalen wie Unternehmensgröße und Branche als geeignet, um entsprechende Flächen anzubieten, sind diese objektiven Merkmale zwischenzeitlich zunehmend unbrauchbar für eine zuverlässige Marktsegmentierung. Um diese Hypothese zu prüfen, haben wir mehr als 300 umfangreiche Befragungen von Büronutzern an den wichtigsten sieben Büromärkten in Deutschland durchgeführt und das individuelle Anforderungsprofil anhand von mehr als 100 Einzelfragen erhoben.

Diese wurden zu den fünf Anforderungsfaktoren „Makro-Lage“, „Mikro-Lage“, „Optik“, „Ausstattung“ und „Services“ aggregiert, um auf dieser Basis die befragten Unternehmen mittels einer Clusteranalyse zu gruppieren. Als Ergebnis lassen sich drei Nutzersegmente herausarbeiten, die sich hinsichtlich ihres Anspruchsniveaus bei den oben genannten fünf Merkmalen von Büroimmobilien mit einer hohen statistischen Signifikanz unterscheiden. Als Beleg für unsere Ausgangshypothese weisen die drei Nutzersegmente keinen statistisch nachweisbaren Bezug zu bestimmten Branchen oder Unternehmensgrößen auf, sondern unterscheiden sich eher in „weichen“ Merkmalen wie Kundenstruktur, Selbstverständnis und Arbeitsprozesse [...]. Das Ergebnis zeigt: Erst mit einer klaren Zielgruppenfokussierung und der Kenntnis der genauen Bedürfnisse der anvisierten Zielgruppe lassen sich Entwicklungsrisiken minimieren. Über die eindeutige Ausrichtung einer Immobilie an den Bedürfnissen einer konkreten Zielgruppe lässt sich eine konsequente Positionierung im Wettbewerb erreichen und ein effizienter Marketing-Mix entwickeln und umsetzen.

Insert 7.1 Beispiel für den Einsatz der Cluster-Analyse im Rahmen der Marktsegmentierung (vgl. Bodenbach 2005, S. 10 f.)

Das Vorgehen bei der multiplen Regressionsanalyse erfolgt in vier Prozessschritten:

1. Modellspezifikation,
2. Parameterschätzung,
3. Modellbeurteilung und
4. Interpretation der Ergebnisse.

Im ersten Schritt der Durchführung einer multiplen Regressionsanalyse wird **das Regressionsmodell spezifiziert**. Das Grundmodell der multiplen Regressionsanalyse unterstellt dabei einen linearen Zusammenhang zwischen J unabhängigen Variablen x_j ($j = 1, \dots, J$) und der abhängigen Variable y . Die grundlegende Struktur eines solchen Modells ist in Abb. 7.20 veranschaulicht. Hier beeinflussen $J = 7$ unabhängige Variablen x_1, \dots, x_7 (Teilaspekte der Kundenzufriedenheit) die abhängige Variable Gesamtzufriedenheit (y). Formal lässt sich dieses Modell folgendermaßen darstellen:

$$y = a + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + \dots + b_J \cdot x_J + e.$$

Hierbei bezeichnen a die Regressionskonstante, b_1, \dots, b_J die Regressionskoeffizienten und e den Fehlerterm des Modells (auch Residuum oder Störgröße genannt). Die Regressionskoeffizienten b_j ($j = 1, \dots, J$) geben an, wie stark die einzelnen unabhängigen Variablen x_j die abhängige Variable beeinflussen. Der Fehlerterm bildet Einflussfaktoren der abhängigen Variablen ab, die nicht im Modell enthalten sind.

Das zentrale Anliegen der Regressionsanalyse ist der zweite Prozessschritt: die **Schätzung der Regressionsparameter** a, b_1, \dots, b_J . Auf der Basis einer solchen Schätzung lassen sich dann Aussagen darüber treffen, wie stark die einzelnen unabhängigen Variablen die abhängige Variable beeinflussen. Die Parameterschätzung erfolgt mittels des Prinzips der kleinsten Quadrate, das bereits im Zusammenhang mit der bivariaten Regressionsanalyse (vgl. Abschn. 7.1.2.3) ausführlich erläutert wurde. Die Regressionsparameter werden also auf der Basis einer Stichprobe vom Umfang n so bestimmt, dass die Summe der Fehlerquadrate zwischen den empirischen Werten

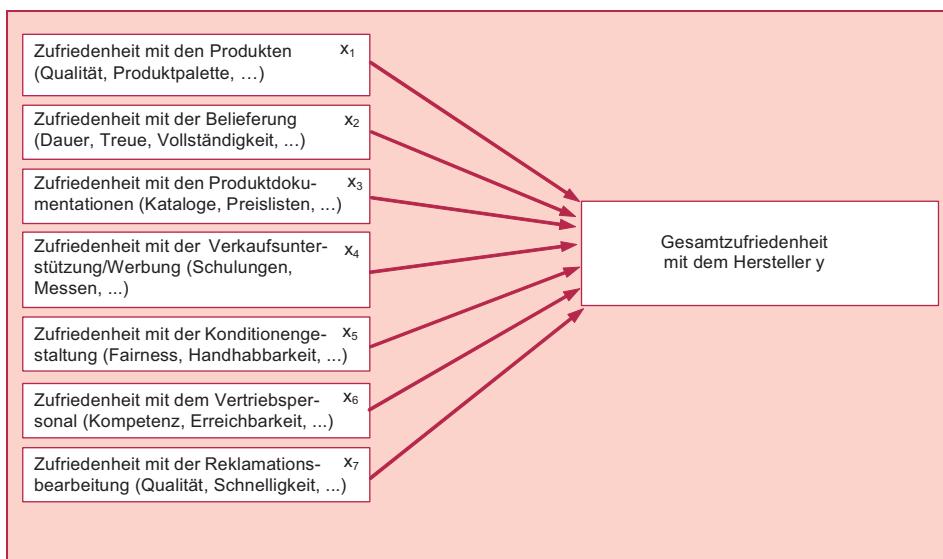


Abb. 7.20 Beispiel zur Veranschaulichung der Grundstruktur eines multiplen Regressionsmodells

der abhängigen Variablen y_i und den zugehörigen vom Regressionsmodell generierten Werten \hat{y}_i minimiert wird. Formal lässt sich das entsprechende Minimierungsproblem folgendermaßen darstellen:

$$f(a, b_1, \dots, b_J) = \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2 = \sum_{i=1}^n [y_i - (a + b_1 \cdot x_{1i} + b_2 \cdot x_{2i} + \dots + b_J \cdot x_{Ji})]^2 \rightarrow \min$$

Hierbei bezeichnen y_i die Ausprägung der abhängigen Variablen bei dem i -ten Objekt in der Stichprobe und x_{ji} die Ausprägung der j -ten unabhängigen Variablen x_j bei dem i -ten Objekt in der Stichprobe.

Im Gegensatz zur bivariaten Regressionsanalyse kann die Ermittlung der Regressionsparameter im multivariaten Fall nicht mehr „von Hand“ erfolgen. Das Minimierungsproblem ist durch geeignete numerische Verfahren zu lösen, was problemlos von gängigen statistischen Softwarepaketen (z. B. IBM SPSS, R, SAS, Stata) geleistet wird.

Im Rahmen des dritten Schrittes, der **Modellbeurteilung**, stellt sich zunächst die Frage, inwieweit die unabhängigen Variablen x_1, \dots, x_J in der Lage sind, die Streuung der abhängigen Variablen y zu erklären (**Erklärungskraft des Regressionsmodells**). Hierzu wird wie in der bivariaten Regressionsanalyse das Bestimmtheitsmaß r^2 herangezogen (vgl. zu dessen Berechnung Abschn. 7.1.2.3). Durch einen **F-Test** kann geprüft werden, ob in der Grundgesamtheit überhaupt ein linearer Zusammenhang zwischen der Gesamtheit der betrachteten unabhängigen Variablen und der abhängigen Variablen besteht (vgl. ausführlich Skiera und Albers 2008). Die Nullhypothese lautet hier, dass alle unabhängigen Variablen ohne Einfluss sind, dass also alle Regressionskoeffizienten in der Grundgesamtheit gleich Null sind (mit der Alternativhypothese, dass mindestens eine unabhängige Variable die abhängige Variable signifikant beeinflusst).

Die Nullhypothese kann anhand einer Testgröße geprüft werden, die bei Richtigkeit der Nullhypothese einer F-Verteilung folgt (vgl. ausführlich Skiera und Albers 2008). Wenn die Nullhypothese abgelehnt wird, ist davon auszugehen, dass zwischen der Gesamtheit der unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable ein signifikanter Zusammenhang besteht, dass das Regressionsmodell somit also einen gewissen Erklärungsgehalt im Hinblick auf die abhängige Variable hat. Es sei allerdings an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass dieser Test einigermaßen minimalistisch ist und in der Marktforschungspraxis bei auch nur halbwegs sinnvoll spezifizierten Regressionsmodellen die Ablehnung der Nullhypothese die Regel ist.

Interessanter als die Anwendung dieses grundlegenden Tests ist die **Signifikanzprüfung der einzelnen Regressionskoeffizienten**. Diese kann mithilfe eines **t-Tests** erfolgen. Für jeden Regressionsparameter b_j wird die Nullhypothese getestet, dass dieser in der Grundgesamtheit gleich Null ist, dass die entsprechende Variable x_j also keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variablen y leistet. Die berechnete Prüfgröße t folgt bei Richtigkeit der genannten Nullhypothese einer t-Verteilung mit $n - J - 1$ Freiheitsgraden.

Im abschließenden Schritt bei der Durchführung einer multiplen Regressionsanalyse geht es um die **Ergebnisinterpretation**. Von besonderem Interesse ist hier die Höhe der Regressionskoeffizienten, die gemäß der Signifikanzprüfung einen Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variablen leisten. Die im Rahmen der Parameterschätzung geschätzten Regressionskoeffizienten b_j geben Auskunft darüber, wie stark die unabhängige Variable x_j die abhängige Variable y beeinflusst: Wird x_j um eine Einheit erhöht und werden alle übrigen unabhängigen Variablen im Regressionsmodell konstant gehalten, so verändert sich die abhängige Variable um b_j Einheiten. Um die unterschiedlichen Wirkungsstärken der verschiedenen unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable miteinander vergleichen zu können, müssen diese **standardisiert** werden. Das Resultat sind die so genannten **Beta-Koeffizienten** β_j , deren Werte im Gegensatz zu den unstandardisierten Regressionskoeffizienten b_j nicht von der Skalierung der unabhängigen Variablen abhängen. Diese Beta-Koeffizienten berechnen sich gemäß folgender Beziehung:

$$\beta_j = b_j \cdot \frac{\text{Standardabweichung } x_j}{\text{Standardabweichung } y}$$

Als **Beispiel** für die Anwendung der multiplen Regressionsanalyse in der Marktforschung soll eine Zufriedenheitsmessung eines Investitionsgüterherstellers bei seinen Handelspartnern betrachtet werden. Es liegt eine effektive Stichprobe von $n=290$ Handelsunternehmen zugrunde. Die konkrete Fragestellung lautet hier, wie stark die Zufriedenheit mit den Produkten, der Belieferung, der Dokumentation, der Verkaufsumunterstützung/Werbung, der Konditionengestaltung, dem Vertriebspersonal und der Behandlung von Reklamationen die Gesamtzufriedenheit der Händler beeinflusst (vgl. zum untersuchten Modell auch Abb. 7.20). Diese Fragestellung kann mithilfe der multiplen Regressionsanalyse beantwortet werden, wobei die Teilzufriedenheiten als unabhängige Variablen und die Gesamtzufriedenheit als abhängige Variable verwendet werden (vgl. ebenfalls Abb. 7.20).

Das Ergebnis der mit dem statistischen Softwarepaket IBM SPSS (vgl. zur Anwendung dieser Software Field 2017 sowie SPSS Inc. 2017) durchgeführten multiplen Regressionsanalyse ist in Tab. 7.26 dargestellt. Bei diesem Beispiel beträgt das Bestimmtheitsmaß $r^2=0,631$. Folglich erklären die sieben unabhängigen Variablen 63,1 Prozent der Varianz der abhängigen Variablen.

Neben den standardisierten Regressionskoeffizienten (Beta-Koeffizienten), die einen Vergleich der Wirkungsstärken der einzelnen unabhängigen Variablen ermöglichen, wird für jeden dieser Parameter ein t-Wert angegeben, anhand dessen die Signifikanz des Parameters bewertet wird. Hierzu wird in vielen Softwarepaketen zu jeder Prüfgröße ein Signifikanzniveau angegeben. Es handelt sich hierbei um das kleinste Signifikanzniveau, bei dem der jeweilige Parameter gerade noch signifikant ist. Ist dieses Signifikanzniveau beispielsweise kleiner als 0,05, so kann man mit mehr als 95-prozentiger Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass der Regressionsparameter in der Grundgesamtheit von Null verschieden ist.

Tab. 7.26 Ergebnisse des Anwendungsbeispiels zur multiplen Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable Gesamtzufriedenheit

Unabhängige Variablen	Standardisierte Regressionskoeffizienten (Beta-Koeffizienten)	t-Werte	Signifikanzniveau ¹
Zufriedenheit mit den Produkten	0,156	2,944	***
Zufriedenheit mit der Belieferung	0,124	2,404	**
Zufriedenheit mit den Produktdokumentationen	0,018	0,349	Nicht signifikant
Zufriedenheit mit der Verkaufsunterstützung/Werbung	0,108	2,175	**
Zufriedenheit mit der Konditionengestaltung	0,264	5,139	***
Zufriedenheit mit dem Vertriebspersonal	0,090	1,875	*
Zufriedenheit mit der Reklamationsbearbeitung	0,083	1,665	*

¹*** p ≤ 0,01, ** p ≤ 0,05, * p ≤ 0,10

Im Beispiel zeigt sich, dass sich bis auf die Variable „Zufriedenheit mit den Produktdokumentationen“ alle betrachteten unabhängigen Variablen signifikant (positiv) auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Die Zufriedenheit mit der Konditionengestaltung ($\beta = 0,264$) wirkt sich am stärksten auf die Kundenzufriedenheit aus und die Zufriedenheit mit der Reklamationsbearbeitung am schwächsten ($\beta = 0,083$).

Im Zusammenhang mit der Anwendung der multivariaten Regressionsanalyse in der Marktforschung ist darauf hinzuweisen, dass diese Methode auf einer Reihe von Voraussetzungen basiert, die in der Praxis durchaus nicht zwangsläufig erfüllt sein müssen (vgl. hierzu im Detail Skiera und Albers 2008). Von größter Bedeutung ist hier das so genannte Multikollinearitätsproblem der multivariaten Regressionsanalyse: Wenn zwischen den unabhängigen Variablen starke Korrelationen auftreten, so kann dies die Ergebnisse einer Regressionsanalyse stark verzerrn und im Extremfall unbrauchbar machen (Lösungsstrategien für solche Situationen zeigen Homburg und Klarmann 2016 auf). Vor der Anwendung der multivariaten Regressionsanalyse ist daher in der Praxis zu prüfen, inwieweit die entsprechenden Voraussetzungen erfüllt sind (vgl. bezüglich entsprechender Methoden Skiera und Albers 2008). Zu beachten gilt, dass entgegen der in älteren Statistikbüchern vertretenen Meinung Multikollinearitätsprobleme nicht durch eine Zentrierung der unabhängigen Variablen um ihren Mittelwert gelöst werden können (vgl. Echambadi und Hess 2007).

Wie bei der bivariaten Regression können auch im multivariaten Fall vielfältige **nichtlineare Funktionsverläufe** analysiert werden. Beispielhaft seien progressiv steigende Funktionsverläufe sowie degressiv steigende Funktionsverläufe mit bzw. ohne Sättigungsgrenze genannt (vgl. zur Anwendung der nichtlinearen multiplen Regressionsanalyse im Marketing beispielsweise Homburg 2000a).

Eine Erweiterung der multivariaten Regressionsanalyse, die auch im Bereich bivariater Regressionsanalysen zur Anwendung kommen kann, ist die **moderierte Regressionsanalyse**. Mit ihrer Hilfe kann untersucht werden, inwieweit eine im Rahmen der gewöhnlichen Regressionsanalyse abgebildete Beziehung zwischen zwei Variablen vom Wert einer dritten Variablen abhängt. Zur Veranschaulichung dieser Methode gehen wir von einem Regressionsmodell der Form

$$y = a + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2$$

aus. Wir unterstellen nun die Möglichkeit, dass die Stärke des Effekts, den die unabhängige Variable x_1 auf die abhängige Variable y ausübt, von einer moderierenden Größe (Moderator) z beeinflusst wird (vgl. ausführlich zu Moderatoren McClelland und Judd 1993; Sharma et al. 1981). Mathematisch ausgedrückt wäre also der Parameter b_1 eine Funktion von z :

$$b_1 = c + d \cdot z$$

Setzt man diese Gleichung in die Ausgangsgleichung ein, so ergibt sich:

$$y = a + (c + d \cdot z) \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 = a + c \cdot x_1 + d \cdot z \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2$$

Es entsteht also eine modifizierte Regressionsfunktion mit drei unabhängigen Variablen: x_1 , x_2 und $z \cdot x_1$. Die Parameter dieser Regressionsfunktion können, falls die Variable z in der Stichprobe ebenfalls gemessen wurde, mithilfe der multivariaten Regressionsanalyse geschätzt und auf Signifikanz beurteilt werden. Ob tatsächlich ein moderierender Effekt vorliegt, zeigt eine Untersuchung der Signifikanz des Regressionsparameters d . Die Signifikanz des Parameters c gibt Aufschluss darüber, inwieweit x_1 auch einen von der moderierenden Variable unabhängigen Effekt auf y ausübt (für eine ausführliche Analyse und Interpretation von Moderationseffekten vgl. Irwin und McClelland 2001; Spiller et al. 2013).

Bei der Durchführung einer moderierten Regressionsanalyse sollten zusätzlich zwei Aspekte beachtet werden. Erstens wird zur Vereinfachung der Interpretation der Ergebnisse dieses Verfahrens empfohlen, die unabhängigen Variablen vor der Analyse und vor Bildung der Interaktionsterme zu zentrieren (vgl. z. B. Cohen et al. 2003). Zur Zentrierung der Variablen wird von jeder Variablen bei allen Fällen ihr Mittelwert subtrahiert. Darüber hinaus sollte die moderierende Variable selbst auch unabhängig vom Interaktionsterm als einzelne Variable ins Regressionsmodell einfließen, da ansonsten nicht ausgeschlossen werden kann, dass ein beobachteter Interaktionseffekt von einem nicht berücksichtigten direkten Effekt der moderierenden Variable herrührt. Die vollständige Gleichung lautet also:

$$y = a + (c + d \cdot z) \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + b_3 \cdot z = a + c \cdot x_1 + d \cdot z \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + b_3 \cdot z.$$

Zur graphischen Veranschaulichung der moderierten Regressionsanalyse greifen wir auf den einfacheren Fall der bivariaten Regressionsanalyse zurück. Durch Einbezug des moderierenden Effekts der Variablen z in die lineare Ausgangsfunktion verändert sich die Steigung der Regressionsgeraden (vgl. Abb. 7.21). An die Stelle des konstanten Regressionskoeffizienten b tritt nun der Ausdruck $c+d \cdot z$, dessen Größe in Abhängigkeit von z variiert. Ein positiv moderierender Effekt liegt vor, wenn der Effekt der unabhängigen Variablen x auf die abhängige Variable y bei hohen Werten der moderierenden Variable z stärker ist als bei niedrigen Werten. Folglich nimmt hier die Regressionsgerade bei hohen Werten des Moderators z eine größere Steigung an als bei niedrigen Werten des Moderators. Eine negative Moderation liegt vor, wenn der betreffende Zusammenhang durch den Effekt der moderierenden Variablen z abgeschwächt wird. Hier nimmt dann die Regressionsgerade bei hohen Werten des Moderators z eine niedrigere Steigung an als bei niedrigen Werten des Moderators.

In der Marketingforschung gewinnt auch die **Mehrebenenanalyse** zunehmend an Bedeutung. Dieses Verfahren wird eingesetzt wenn hierarchische Datenstrukturen vorliegen. So können Daten vorliegen, die die Umsetzung von Vorgaben der Vertriebsleitung durch mehrere Vertriebsangestellte pro Vertriebsmanager messen. Es liegt nahe, dass die Zugehörigkeit zu einer Gruppe (Vertriebsmanager) die Umsetzung der Vorgaben beeinflusst. Dies verletzt die Annahme der Regressionsanalyse, dass die einzelnen Beobachtungen (Vertriebsangestellte) voneinander unabhängig sind. Der Vorteil der Mehrebenenanalyse besteht nun darin, dass die Zugehörigkeit zu den Gruppen explizit in der Analyse berücksichtigt wird. Damit können z. B. Fragen beantwortet werden wie: Inwieweit üben Vertriebsmanager einen Einfluss auf die Umsetzung von Vorgaben der Vertriebsleistung durch die Vertriebsangestellten aus?

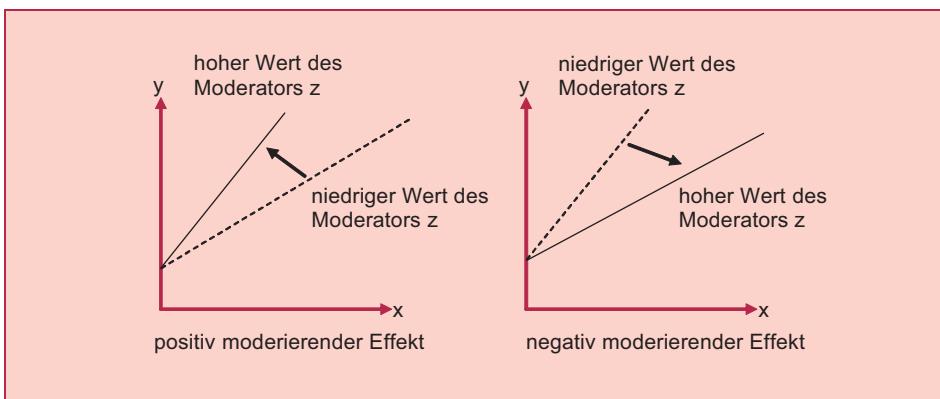


Abb. 7.21 Darstellung positiv bzw. negativ moderierender Effekte

7.2.2.2 Prognoseverfahren

Prognoseverfahren sind Methoden, deren Ziel es ist, auf der Basis von Vergangenheitsdaten und Informationen über Umweltzustände die zukünftige Entwicklung einer (oder mehrerer) abhängiger Variablen vorherzusagen. Prognoseverfahren kommen im Marketing insbesondere im Zusammenhang mit Absatzprognosen zur Anwendung, aus denen sich dann beispielsweise die Produktionsplanung oder die Personalbedarfsplanung ableiten. Es lassen sich qualitative und quantitative Verfahren unterscheiden. Die folgende Darstellung beschränkt sich auf quantitative Verfahren (vgl. für qualitative Verfahren Abschn. 9.2.2).

Die Durchführung einer Prognose mithilfe quantitativer Prognoseverfahren erfordert mehrere Analyseschritte (vgl. ausführlich Makridakis et al. 1998):

1. Problemdefinition,
2. Exploration der Daten,
3. Entwicklung eines Prognosemodells,
4. Parameterschätzung und
5. Gütebeurteilung der Prognose.

Im ersten Schritt, der **Problemdefinition**, geht es darum, das Prognoseproblem einzugrenzen. Insbesondere muss hier eine Entscheidung darüber erfolgen, ob eine kausale Prognose oder eine formale Prognose erfolgen soll. Bei einer kausalen Prognose werden Kontextfaktoren herangezogen, um die Entwicklung der abhängigen Variablen zu prognostizieren. Hierzu wird häufig die multiple Regressionsanalyse (vgl. Abschn. 7.2.2.1) herangezogen. Bei formalen Prognosen fließen dagegen nur die Vergangenheitswerte der zu prognostizierenden Größe in die Prognose ein. In diesem Abschnitt werden formale Prognoseverfahren dargestellt.

Die Durchführung einer Prognose soll an einem Anwendungsbeispiel erläutert werden. In Tab. 7.27 sind die Verkaufszahlen pro Quartal für eine Zeitschrift zu einer Trendsportart zusammengefasst. Da der Verlag seine Anzeigenpreise an eine garantierte Verkaufsauflage koppeln möchte, ist er daran interessiert zu prognostizieren, wie sich der Absatz der Zeitschrift weiterentwickeln wird. Hierzu soll eine Absatzprognose durchgeführt werden.

Der zweite Schritt, der bei der Durchführung einer Prognose durchlaufen werden sollte, ist die **Exploration der Daten**. Viele der möglichen Prognoseverfahren

Tab. 7.27 Beispielhafte Zeitreihe als Grundlage für eine Absatzprognose

Jahr	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
2010	352.105	335.422	390.186	362.487
2011	354.488	313.945	333.601	243.340
2012	292.296	268.662	261.191	167.318
2013	155.414	109.082	125.849	104.523

unterliegen gewissen Annahmen über den Verlauf der Zeitreihe. Im Rahmen der explorativen Phase sollten daher die Eigenschaften der Zeitreihe möglichst genau beschrieben werden. Es geht hierbei insbesondere um folgende Eigenschaften:

- Von **Stationarität** spricht man, wenn die Daten im Zeitverlauf um einen konstanten Mittelwert schwanken. Ist dies nicht der Fall, so spricht man von einem Trend in den Daten. Die abhängige Variable zeigt dann also langfristig eine steigende oder fallende Tendenz.
- **Saisonalität** liegt vor, wenn die abhängige Variable in einem bestimmten Rhythmus steigt und fällt. Saisonale Verläufe treten unter anderem bei den Absatzzahlen von Produkten auf, deren Nutzung von der Jahreszeit abhängt (z. B. Fahrräder, Eis).
- Von **zyklischen Mustern** spricht man, wenn die abhängige Variable steigt und fällt, ohne dass dies in bestimmten Rhythmen erfolgen würde. Beispielsweise weisen Absatzzahlen von Produkten, deren Kauf stark von volkswirtschaftlichen Zyklen abhängt (z. B. Rohstoffe), häufig zyklische Muster auf.

Zur Exploration der Daten bietet es sich an, die Zeitreihe in einem ersten Schritt graphisch darzustellen. Für das Anwendungsbeispiel ist eine solche Graphik in Abb. 7.22 zu sehen. Die Graphik zeigt deutlich einen Trend in den Daten, d. h. die Zeitreihe ist nicht stationär. Die Verkaufszahlen für die Zeitschrift gehen immer weiter zurück. Ein saisonaler bzw. zyklischer Verlauf der Verkaufszahlen ist nicht zu erkennen.

Neben der graphischen Exploration können auch Kennzahlen herangezogen werden, um die Zeitreihe besser zu verstehen. Zum einen sind hier einfache Statistiken wie der Mittelwert der Zeitreihe oder ihre Standardabweichung zu nennen. Sie erlauben aber noch keinen Einblick im Hinblick auf die oben beschriebenen Eigenschaften der Zeitreihe.

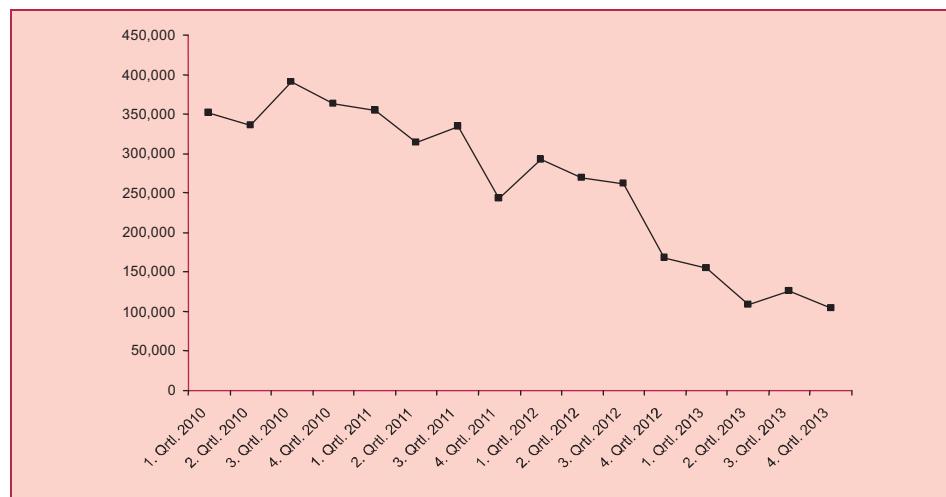


Abb. 7.22 Beispielhafte graphische Darstellung einer Zeitreihe

Eine Größe, die hier mehr Aufschluss verspricht, ist der **Autokorrelationskoeffizient**. Aufbauend auf dem Konzept des Korrelationskoeffizienten (vgl. Abschn. 7.1.2.2) wird hier die Assoziation zwischen Elementen in der Zeitreihe und den Elementen in derselben Zeitreihe k Perioden zuvor ermittelt.

Zur formalen Darstellung des Autokorrelationskoeffizienten gehen wir von einer Zeitreihe y_1, y_2, \dots, y_n aus, wobei y_t den Wert der zu prognostizierenden Variable zum Zeitpunkt t und n die Anzahl der Perioden der Zeitreihe bezeichnen. Weiter bezeichnen wir mit \bar{y} den Mittelwert der Zeitreihe. Der Autokorrelationskoeffizient k -ter Ordnung lässt sich folgendermaßen formal darstellen:

$$r_k = \frac{\sum_{t=k+1}^n (y_t - \bar{y})(y_{t-k} - \bar{y})}{\sum_{t=1}^n (y_t - \bar{y})^2}.$$

Tritt bei einem bestimmten k -Wert ein besonders hoher Autokorrelationskoeffizient auf, so deutet dies auf einen saisonalen Effekt hin. Ist der Autokorrelationskoeffizient für $k=1$ besonders hoch, so könnte dies ein Indiz für einen Trend in den Daten sein. In diesem Fall beeinflusst insbesondere der Wert der Vorperiode den Wert der jetzigen Periode.

Im Anwendungsbeispiel ergeben sich folgende Autokorrelationskoeffizienten (für $k=1, \dots, 6$): $r_1=0,786; r_2=0,666; r_3=0,390; r_4=0,244; r_5=0,008; r_6=-0,036$. Diese Ergebnisse verstärken den Eindruck, den bereits die Graphik vermittelt hat. Die Höhe der Werte der Zeitreihe hängt vor allem mit der Höhe der Werte in den Perioden kurz zuvor zusammen. In Zusammenhang mit der Abb. 7.22 deutet dies stark auf einen Trend in den Daten hin. Saisonale Effekte sind auch auf Basis der Autokorrelationsanalyse kaum erkennbar.

Zur Exploration von Zeitreihen existieren darüber hinaus so genannte **dekompositionelle Verfahren**. Sie zerlegen die Zeitreihe in verschiedene Komponenten, z. B. in eine saisonale Komponente, eine stabile Komponente und eine Trendkomponente. Eine ausführliche Darstellung dieser Verfahren findet sich bei Makridakis et al. (1998).

Auf Grundlage der im zweiten Schritt gewonnenen Erkenntnisse über die Struktur der Zeitreihe kann im dritten Schritt dann die **Entwicklung eines Prognosemodells** erfolgen. Dabei muss zuerst ein Prognoseverfahren ausgewählt werden, bevor innerhalb der Rahmenbedingungen des Verfahrens das eigentliche Modell spezifiziert werden kann.

Aus der Vielzahl von Prognoseverfahren sollen hier drei Verfahren kurz vorgestellt werden (vgl. Yaffee und McGee 2000 für einen detaillierten Einblick in diese und andere Prognoseverfahren). Dabei handelt es sich um

- das Verfahren der gleitenden Durchschnitte,
- das Verfahren der exponentiellen Glättung sowie
- ARIMA-Modelle.

Dem **Verfahren der gleitenden Durchschnitte** liegt die Annahme zugrunde, dass die abhängige Variable über die Zeit hinweg lediglich zufälligen Schwankungen unterworfen ist und keinen Trend aufweist. Zur Prognose für die Periode $t+1$ wird der Mittelwert der q Perioden davor verwendet. Formal lässt sich dieses Verfahren wie folgt darstellen:

$$\hat{y}_{t+1} = \frac{1}{q} \sum_{i=t-q+1}^t y_i = \hat{y}_t + \frac{1}{q}(y_t - y_{t-q})$$

Dabei ist \hat{y}_t der für die Periode t prognostizierte Wert. Das zentrale Problem im Rahmen der Modellspezifikation ist die Bestimmung von q . Bei sehr kleinen q wird die Prognose stark von zufälligen Schwankungen beeinflusst. Ist q dagegen sehr groß gewählt, werden Strukturbrüche in den Daten (z. B. durch einen neuen Basiswert der Zeitreihe) nicht rechtzeitig erkannt (vgl. Homburg 2000b).

An dieses Problem knüpft das **Verfahren der exponentiellen Glättung** an. Hier ist der Prognosewert ein gewichtetes Mittel der Werte der Vorperioden, wobei aktuelle Werte der Zeitreihe stärker gewichtet werden als ältere Werte. Genauer ergibt sich der Prognosewert als ein mit α gewichtetes Mittel aus dem tatsächlichen Wert der Vorperiode und dem Prognosewert für dieselbe Periode. Formal lässt sich das Verfahren wie folgt darstellen:

$$\hat{y}_{t+1} = \alpha y_t + (1-\alpha)\hat{y}_t$$

mit

$$0 \leq \alpha \leq 1.$$

Offensichtlich reagiert das Verfahren umso flexibler auf neue Situationen (aber auch auf zufällige Schwankungen), je größer α ist. Durch sukzessives Einsetzen ergibt sich

$$\hat{y}_{t+1} = \alpha y_t + \alpha(1-\alpha)y_{t-1} + \alpha(1-\alpha)^2 y_{t-2} + \alpha(1-\alpha)^3 y_{t-3} + \dots .$$

Diese Gleichung macht auch die Bezeichnung des Verfahrens plausibel: Die Folge der Gewichtungen ist (für $\alpha < 1$) eine exponentiell (mit Faktor $1-\alpha$) fallende Nullfolge (vgl. Homburg 2000b).

Im Gegensatz zu den beiden Glättungsverfahren nehmen **ARIMA-Modelle** (auch Box/Jenkins-Modelle genannt) an, dass der Zeitreihe ein stochastischer Prozess zugrunde liegt (vgl. Makridakis et al. 1998; Yaffee und McGee 2000). Mithilfe des jeweiligen Modells soll dieser stochastische Prozess näherungsweise bestimmt werden. ARIMA-Modelle umfassen drei TeilmODELLE. Das erste TeilmODELL ist das **AR-Modell**. Hier handelt es sich um ein autoregressives Modell, d. h. der Wert von y_t wird als Funktion der Werte von p Vorperioden modelliert. Formal lässt sich diese Relation wie folgt darstellen:

$$y_t = \phi_1 y_{t-1} + \phi_2 y_{t-2} + \dots + \phi_p y_{t-p} + \varepsilon_t$$

Hierbei bezeichnen ϕ_p einen autoregressiven Parameter für y_{t-p} (entspricht dem Regressionskoeffizienten b in der multiplen Regressionsanalyse) und ε_t den Zufallseinfluss in der Periode t . Das ϕ_p gibt dabei an, wie stark der aktuelle Wert von der entsprechenden Vorperiode $t-p$ beeinflusst wird.

Das zweite Teilmodell ist das **MA-Modell**. MA steht für „Moving Averages“, dieses Modell ist jedoch nicht mit dem oben beschriebenen Verfahren der gleitenden Durchschnitte zu verwechseln. Vielmehr wird hier die aktuelle Ausprägung der betrachteten Variablen als Funktion der Zufallseinflüsse aus q Vorperioden betrachtet. Formal lässt sich diese Relation wie folgt darstellen:

$$y_t = \varepsilon_t - \theta_1 \varepsilon_{t-1} - \theta_2 \varepsilon_{t-2} - \dots - \theta_q \varepsilon_{t-q}.$$

Dabei ist θ_q der Moving-Average Parameter für ε_{t-q} , der den Zusammenhang zwischen dem Zufallseinfluss in der Vorperiode $t-q$ und dem aktuellen Wert der Zeitreihe herstellt.

Das letzte der drei Teilmodelle, das **I-Modell**, erlaubt es, das AR- und MA-Modell auch auf Zeitreihen anzuwenden, in denen ein Trend zu beobachten ist. Hierzu wird die Zeitreihe in d Schritte differenziert. Das heißt, mit dem Modell wird nicht die tatsächliche Zeitreihe analysiert, sondern bei einem Differenzierungsschritt die Zeitreihe, die die Veränderungen der y -Werte zwischen den Perioden misst. Bei zwei Differenzierungsschritten werden die Veränderungen der Veränderungen betrachtet. In der Regel reichen ein bis zwei Differenzierungsschritte aus, um eine Datenreihe mit einem Trend in eine stationäre Datenreihe umzuwandeln.

Werden die verschiedenen Teilmodelle zusammengefügt, ergibt sich ein ARIMA (p,d,q)-Modell, das heißt ein ARIMA-Modell mit p autoregressiven Parametern, d Differenzierungsschritten und q Moving-Average-Parametern. Im Zusammenhang mit der Bestimmung von p , d und q verweisen wir auf Yaffee und McGee (2000).

Im Rahmen des vierten Schritts, der **Parameterschätzung**, werden die Parameter der Prognosefunktion bestimmt. Beim Verfahren der exponentiellen Glättung ist dies α , in ARIMA-Modellen ϕ_p und θ_q . Die Berechnung dieser Parameter per Hand ist nicht möglich. Hierzu müssen leistungsfähige, iterative Verfahren herangezogen werden.

Für das obige Anwendungsbeispiel wird ein ARIMA (1,2,0)-Modell verwendet. Die auf Grundlage dieser Funktion prognostizierten Werte sind in Tab. 7.28 neben den tatsächlichen Werten für die folgenden vier Quartale aufgeführt.

Der letzte Schritt bei der Anwendung eines Prognoseverfahrens ist die **Güteüberprüfung** des verwendeten Modells. Grundlegendes Prinzip ist hier, dass – wann immer

Tab. 7.28 Prognostizierte und tatsächliche Werte im Rahmen einer beispielhaften Anwendung eines ARIMA-Modells

Quartal	Prognose	Tatsächlich
1. Quartal 2014	114.036	119.625
2. Quartal 2014	98.583	104.309
3. Quartal 2014	103.342	108.663
4. Quartal 2014	91.737	98.403

möglich – die Güteüberprüfung mithilfe einer Zweiteilung der Zeitreihe erfolgen sollte. Die Parameter des Prognosemodells sollten anhand der ersten Hälfte der Zeitreihe geschätzt werden, um dann ihre Prognosegenauigkeit mithilfe der Werte der zweiten Hälfte der Zeitreihe zu überprüfen.

Es existiert eine ganze Reihe von Gütekriterien für Prognosemodelle (vgl. Makridakis et al. 1998). Ein besonders intuitives Anpassungsmaß ist der „Mean absolute percentage error“ (MAPE), der angibt, um wie viel Prozent die Prognosewerte im Durchschnitt von den tatsächlichen Werten abweichen:

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \left| \left(\frac{y_t - \hat{y}_t}{y_t} \right) \cdot 100 \right|$$

Im Anwendungsbeispiel ist aufgrund der Kürze der Zeitreihe eine Zweiteilung wenig sinnvoll. Jedoch stehen, wie in Tab. 7.28 ersichtlich, zusätzliche Informationen zu den Verkaufszahlen in den vier Quartalen von 2010 zur Verfügung. Anhand dieser Werte kann der MAPE berechnet werden. Es ergibt sich ein Wert von 5,46 %, d. h. die prognostizierten Werte weichen im Schnitt 5,46 % von den tatsächlichen Werten ab.

7.2.2.3 Kausalanalyse

Wie die multiple Regressionsanalyse ist auch die Kausalanalyse ein Verfahren zur Analyse von gerichteten Abhängigkeiten (Verfahren der Dependenzanalyse). Jedoch gilt die Kausalanalyse als leistungsstärker, da sie mehrere Restriktionen der multiplen Regressionsanalyse überwindet, was für die Marktforschungspraxis von größter Bedeutung ist:

- Während bei der Regressionsanalyse eine fehlerfreie Messung der Variablen angenommen wird, werden bei der Kausalanalyse **Messfehler** explizit berücksichtigt.
- Die Regressionsanalyse basiert auf der Voraussetzung, dass die unabhängigen Variablen nicht „zu stark“ miteinander korreliert sind. Dahingegen werden **Korrelationen der unabhängigen Variablen** bei der Kausalanalyse explizit berücksichtigt, sie stellen im Gegensatz zur Regressionsanalyse also kein prinzipielles Problem dar (zu Fällen, bei denen Multikollinearität im Rahmen der Kausalanalyse dennoch zum Problem werden kann, vgl. Grewal et al. 2004).
- Im Rahmen der Regressionsanalyse wird eine sehr einfache Kausalstruktur unterstellt (vgl. auch Abb. 7.20). Bei der Kausalanalyse hingegen lassen sich **komplexe Kausalstrukturen** wie kausale Ketten oder wechselseitige Abhängigkeiten untersuchen (vgl. Abb. 7.23), die sich einer Analyse mithilfe der multivariaten Regression entziehen. Insbesondere ist auch der Vergleich direkter und indirekter Effekte möglich.

Angesichts dieser Vorteile stellt die Kausalanalyse in der Marketingforschung und der Marktforschungspraxis eines der zentralen multivariaten Verfahren dar (vgl. Babin et al.

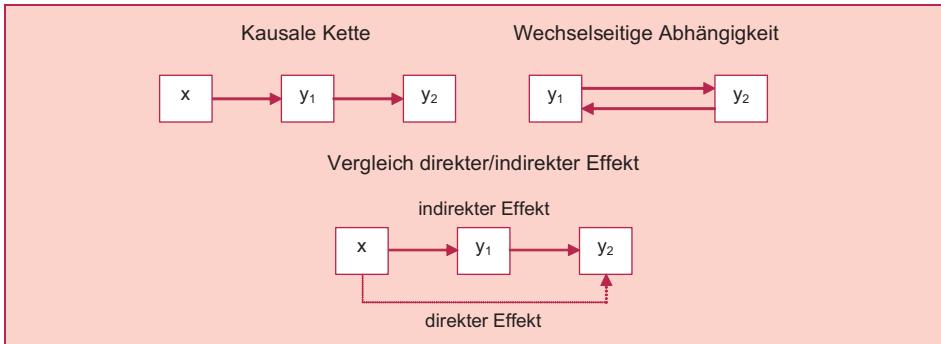


Abb. 7.23 Beispiele für komplexe Abhängigkeitsstrukturen

2008; Homburg und Baumgartner 1995a; Hair et al. 2011). Sowohl die Leistungsfähigkeit der Kausalanalyse als auch Weiterentwicklungen unterstützender Softwarepakete (z. B. LISREL, Mplus, AMOS, EQS, vgl. Bagozzi und Yi 2012) trugen zu dieser Verbreitung der Kausalanalyse bei (vgl. für eine Umsetzung der Kausalanalyse in Mplus Christ und Schlüter 2012 sowie Geiser 2011 und in AMOS Weiber und Mühlhaus 2014).

Bevor die Methodik der Kausalanalyse aufgezeigt wird, sollen zunächst **Beispiele für typische Fragestellungen** aus der Marktforschung, die mit der Kausalanalyse untersucht werden können, angedeutet werden. Typische Fragestellungen lauten beispielsweise:

- Welche Leistungsparameter beeinflussen die Zufriedenheit der Kunden?
- Von welchen Faktoren hängt die Loyalität der Kunden ab und wie wirkt sich diese auf den Unternehmenserfolg aus?
- In welcher Beziehung stehen die Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens, die Einstellungen der Kunden gegenüber den beworbenen Produkten sowie das Kaufverhalten der Kunden bezüglich dieser Produkte?
- Wirkt sich eine bestimmte Werbemaßnahme eher direkt auf den Absatz aus oder eher indirekt über eine Verbesserung des Markenimages?

Datengrundlage der Kausalanalyse sind die **Kovarianzen** zwischen empirisch gemessenen Variablen. Die Kovarianz zwischen zwei Variablen ist wie der Korrelationskoeffizient (vgl. Abschn. 7.1.2.2) ein Zusammenhangsmaß, das allerdings im Gegensatz zum Korrelationskoeffizienten nicht auf einen bestimmten Wertebereich normiert ist (vgl. zur Kovarianz Bamberg et al. 2017). Die Kovarianz einer Variablen mit sich selbst ist ihre Varianz. Zunehmend gewinnen auch varianzbasierte Verfahren der Kausalanalyse, so genannte partial least squares-Verfahren (PLS) in der Marketingforschung an Bedeutung. Diese eignen sich vor allem dann, wenn die Variablen der Datengrundlage nicht normalverteilt sind, nur eine sehr kleine Stichprobe vorliegt oder formative Konstrukte in das Modell mit aufgenommen werden sollen (vgl. für einen aktuellen

Überblick und Anwendungsempfehlungen Henseler et al. 2016; Hair et al. 2011; Reinartz et al. 2009).

Ein zentrales Merkmal der Kausalanalyse ist die Unterscheidung von beobachteten (d. h. messbaren) Indikatorvariablen und latenten (latent = nicht direkt erfassbar) Variablen (Faktoren). Latente Variablen sind komplexe Konstrukte, die nicht direkt beobachtet und gemessen werden können, sondern lediglich indirekt über die Indikatorvariablen erfasst werden können.

Die Grundidee der Kausalanalyse liegt nun darin, auf der Basis empirisch gemessener Varianzen und Kovarianzen von Indikatorvariablen durch Parameterschätzung Rückschlüsse auf Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den zugrunde liegenden latenten Variablen zu ziehen (vgl. Homburg 1989). Diese Abhängigkeitsbeziehungen müssen wie auch bei der multivariaten Regressionsanalyse (vgl. Abschn. 7.2.2.1) bereits vor Durchführung der Kausalanalyse festgelegt werden, sodass die Kausalanalyse einen konfirmatorischen Charakter aufweist.

Im Rahmen der Anwendung einer Kausalanalyse sind mehrere Schritte zu durchlaufen, die dem Ablauf einer konfirmatorischen Faktorenanalyse entsprechen (vgl. den Prozess in Abb. 7.13). Diese Schritte werden im Folgenden anhand eines Beispiels verdeutlicht (für eine ausführlichere Darstellung der einzelnen Schritte vgl. Hair et al. 2010; Homburg et al. 2008; Homburg et al. 2008). Bei dem Beispiel handelt es sich um eine Studie in einem Business-to-Business-Kontext. Ein Unternehmen ist daran interessiert zu ermitteln, welche Faktoren zur Erhöhung des so genannten „Share of Customer“ beitragen. Dabei handelt es sich um den Anteil der Ausgaben eines Kundenunternehmens in einer bestimmten Produktkategorie, die auf ein Anbieterunternehmen entfallen. Hierzu wurden Daten einer zurückliegenden Kundenbefragung verwendet, die dann um Bestandsdaten aus der Kundendatenbank ergänzt wurden.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass unsere Darstellung dieses komplexen multivariaten Verfahrens stark vereinfacht ist und wichtige Aspekte wie z. B. die Modellidentifikation ausklammert. Vor diesem Hintergrund kann der folgende Text dem Leser nur ein grundlegendes Verständnis der Methode vermitteln. Weitergehende Ausführungen zur Kausalanalyse finden sich bei Bollen (1989); Homburg (1989); Homburg und Baumgartner (1995b) sowie Homburg und Hildebrandt (1998).

Im ersten Schritt der **Modellspezifikation** wird zunächst das Kausalmodell vor der Durchführung der eigentlichen Analyse festgelegt. Hierbei lassen sich mit dem Messmodell und dem Strukturmodell zwei Teilmodelle des Kausalmodells unterscheiden (vgl. Abb. 7.24).

Im Rahmen des **Messmodells** wird definiert, welche Konstrukte (latente Variablen) Bestandteil des Modells sein sollen und wie diese gemessen werden sollen. Die Konstrukte werden nicht direkt gemessen, sondern als latente Variablen modelliert, die über Indikatorvariablen (Items) gemessen werden. Diese Indikatorvariablen stellen fehlerbehaftete Messungen der latenten Variablen dar, was durch die explizite Berücksichtigung von Messfehlern ermöglicht wird. Üblicherweise wird eine einzelne latente Variable im Rahmen der Kausalanalyse durch mehrere Indikatorvariablen gemessen. Die

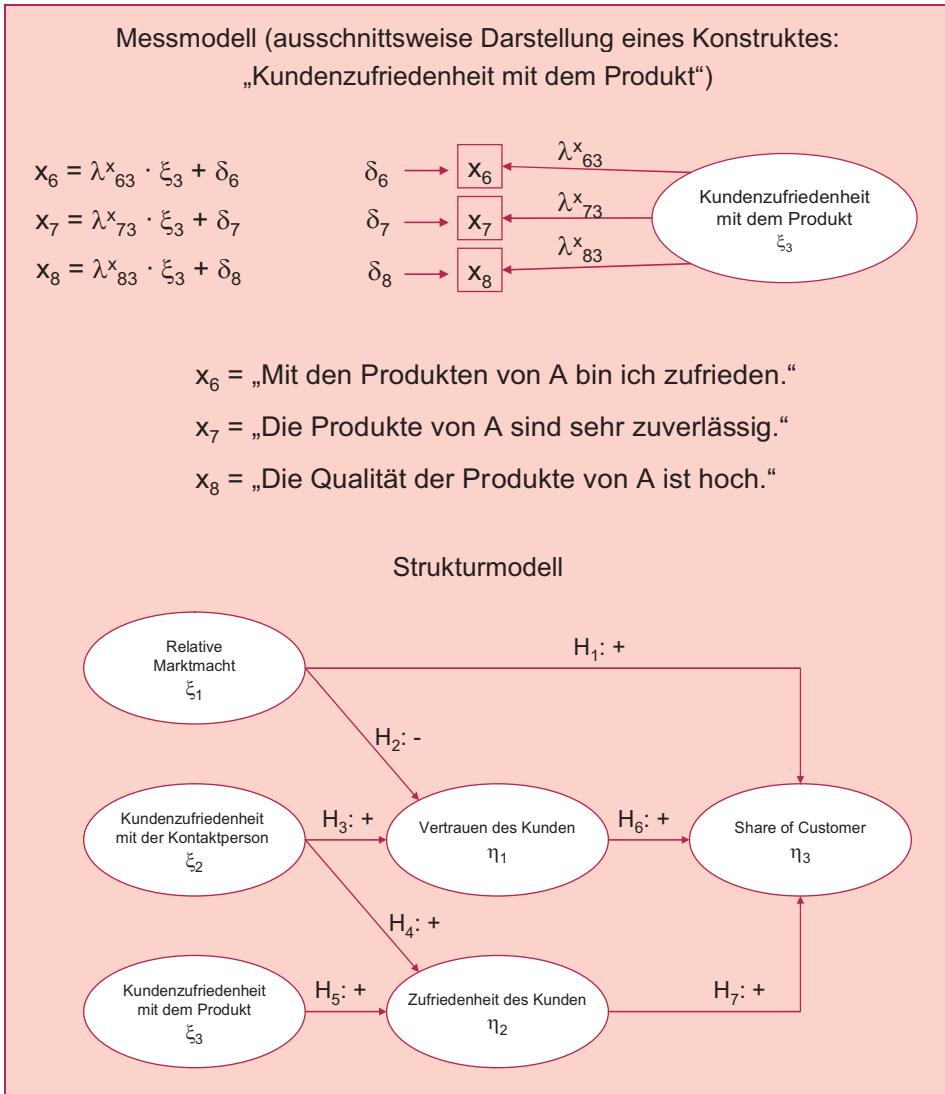


Abb. 7.24 Auszug aus Mess- und Strukturmodell mit Hypothesenstruktur des Anwendungsbeispiels

solchermaßen gebildeten Messmodelle entsprechen in ihrer Struktur dem Modell der konfirmatorischen Faktorenanalyse (vgl. Abschn. 7.2.1.1).

Die latenten Variablen lassen sich in exogene (unabhängige) und endogene (abhängige) Variablen unterscheiden. Die exogenen Variablen werden mit ξ (sprich „ksi“) und die endogenen Variablen mit η (sprich „eta“) bezeichnet. Die Messfehler der exogenen Variablen werden mit δ (sprich „delta“) bezeichnet, die der endogenen Variablen mit ϵ (sprich „epsilon“).

Die Beziehungen zwischen diesen Größen lassen sich in einem Modell aus linearen Gleichungen zusammenfassen. Dieses weist die folgende allgemeine Form auf (vgl. Jöreskog und Sörbom 1982), wobei der Vektor y die Indikatoren der latenten endogenen Variablen und der Vektor x die der latenten exogenen Variablen enthält:

$$y = \Lambda_y \cdot \eta + \epsilon$$

$$x = \Lambda_x \cdot \xi + \delta$$

Die Matrizen Λ_y und Λ_x (sprich „Lambda“) beinhalten die Beziehungen zwischen den Indikatorvariablen und den zugrunde liegenden latenten Variablen, die Vektoren ϵ und δ enthalten die Messfehlervariablen. Die Gleichungen des Messmodells für das Konstrukt des Anwendungsbeispiels („Kundenzufriedenheit mit dem Produkt“) und die graphische Verdeutlichung sind in Abb. 7.24 dargestellt. Dabei wurde jeweils auf einer 6-er-Ratingskala der Grad der Zustimmung zu den einzelnen Aussagen (Items) erhoben.

Anschließend werden im Rahmen des **Strukturmodells** Hypothesen über die Beziehungen zwischen den verwendeten Konstrukten (den latenten Variablen) aufgestellt. Diese Beziehungen lassen sich ebenfalls in einem Modell aus linearen Gleichungen zusammenfassen, welches die folgende allgemeine Form aufweist (vgl. Jöreskog und Sörbom 1982):

$$\eta = B \cdot \eta + \Gamma \cdot \xi + \zeta.$$

Die Koeffizientenmatrix B (sprich „Beta“) modelliert die Effekte zwischen den endogenen Variablen, während die Koeffizientenmatrix Γ (sprich „Gamma“) die Effekte der exogenen auf die endogenen Variablen modelliert. ζ (sprich „zeta“) ist ein Vektor von Fehlergrößen im Strukturmodell, der die Effekte von nicht im Modell enthaltenen Variablen abdeckt und von seiner Bedeutung her dem Residuum der multiplen Regressionsanalyse (vgl. Abschn. 7.2.2.1) entspricht.

Die entsprechenden Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen im Anwendungsbeispiel sind in Abb. 7.24 dargestellt. Hier wurden beispielsweise die Hypothesen aufgestellt, dass sich die Kundenzufriedenheit mit dem Produkt positiv auf die Gesamtzufriedenheit auswirkt und dass eine starke Machtposition des Anbieters gegenüber dem Kunden dazu führt, dass sich das Vertrauen des Kunden verringert.

Das vollständige Kausalmodell unseres Beispiels wird in Abb. 7.25 gezeigt. In der Abbildung sind das Strukturmodell und das Messmodell kombiniert abgebildet.

Beispielsweise lautet die Strukturgleichung für die endogene latente Variable Kaufabsicht (η_3):

$$\eta_3 = \beta_{31} \cdot \eta_1 + \beta_{32} \cdot \eta_2 + \gamma_{31} \cdot \xi_1 + \zeta_3.$$

Führt man alle vier Strukturgleichungen in Matrix- bzw. Vektornotation über, so ergibt sich das Strukturmodell des Anwendungsbeispiels in der bereits angesprochenen allgemeinen Form ($\eta = B \cdot \eta + \Gamma \cdot \xi + \zeta$) wie folgt:

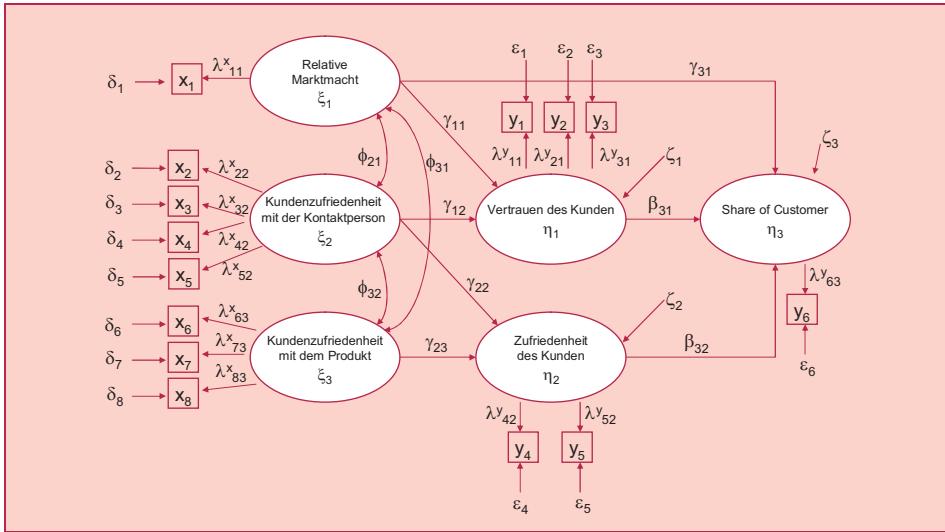


Abb. 7.25 Vollständige graphische Darstellung des untersuchten Kausalmodeells

$$\begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ \beta_{31} & \beta_{32} & 0 \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \gamma_{11} & \gamma_{12} & 0 \\ 0 & \gamma_{22} & \gamma_{23} \\ \gamma_{31} & 0 & 0 \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \xi_3 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \\ \zeta_3 \end{pmatrix}$$

Anhand dieses Strukturmodells kann man sich auch veranschaulichen, dass die Kausalanalyse komplexere Abhängigkeitsstrukturen als die multivariate Regressionsanalyse abbilden kann. Dies ergibt sich insbesondere aus der Tatsache, dass neben Effekten der exogenen auf die endogenen latenten Variablen auch Effekte von endogenen Variablen auf andere endogene Variablen auftreten können. Auf diese Weise entstehen beispielsweise kausale Ketten (vgl. Abb. 7.23).

Das Messmodell des Anwendungsbeispiels hat entsprechend der allgemeinen Form ($y = \Lambda_y \cdot \eta + \epsilon$, $x = \Lambda \cdot \xi + \delta$) folgende Gestalt:

$$\begin{pmatrix} y_1 \\ y_2 \\ y_3 \\ y_4 \\ y_5 \\ y_6 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_{11}^y & 0 & 0 \\ \lambda_{21}^y & 0 & 0 \\ \lambda_{31}^y & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{42}^y & 0 \\ 0 & \lambda_{52}^y & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{63}^y \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \epsilon_1 \\ \epsilon_2 \\ \epsilon_3 \\ \epsilon_4 \\ \epsilon_5 \\ \epsilon_6 \end{pmatrix} \text{ und } \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \\ x_4 \\ x_5 \\ x_6 \\ x_7 \\ x_8 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_{11}^x & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{22}^x & 0 \\ 0 & \lambda_{32}^x & 0 \\ 0 & \lambda_{42}^x & 0 \\ 0 & \lambda_{52}^x & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{63}^x \\ 0 & 0 & \lambda_{73}^x \\ 0 & 0 & \lambda_{83}^x \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \xi_3 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \\ \delta_5 \\ \delta_6 \\ \delta_7 \\ \delta_8 \end{pmatrix}$$

Es sei noch darauf hingewiesen, dass die mit ϕ bezeichneten gekrümmten Pfeile zwischen den exogenen latenten Variablen (vgl. Abb. 7.25) deren Kovarianzen

bezeichnen (und folglich auch keine Richtung haben). Aus der Berücksichtigung dieser Kovarianzen in der Kausalanalyse resultiert die Tatsache, dass diese Methode im Gegensatz zur multivariaten Regressionsanalyse kein prinzipielles Multikollinearitätsproblem hat.

Ähnlich wie bei der Regressionsanalyse können mit der Kausalanalyse auch moderierte Effekte untersucht werden. Hierzu stehen prinzipiell zwei Vorgehensweisen zur Verfügung (vgl. Klarmann 2008). Bei der Mehrgruppenkausalanalyse wird die Stichprobe in mehrere Gruppen unterteilt, die sich im Hinblick auf den Moderator unterscheiden. Anschließend werden die ermittelten Modellparameter zwischen den Gruppen verglichen. Liegen Unterschiede vor, deutet dies auf einen moderierten Effekt hin. Alternativ können – ähnlich wie bei der Regressionsanalyse – über so genannte Produktindikatoren latente Interaktionen gemessen werden (vgl. Marsh et al. 2004). Diese Produktindikatoren werden über die Multiplikation der Indikatoren des latenten Moderators sowie der anderen an der Moderation beteiligten latenten Variable gebildet. Ebenso können nichtlineare Zusammenhänge berücksichtigt werden. Analog zur Regressionsanalyse wird dazu ein nichtlinearer Term in das Modell mit aufgenommen (vgl. Homburg et al. 2011 für ein Anwendungsbeispiel in der Marketingforschung).

Der zweite Schritt im Rahmen der Anwendung einer Kausalanalyse (vgl. hierzu Abb. 7.13) ist die **Parameterschätzung**. Hierbei werden die folgenden Parameter des Kausalmodells geschätzt:

- die Parameter des Strukturmodells, die die Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den latenten Variablen beschreiben (β - und γ -Parameter, zusammengefasst in den Parametermatrizen B und Γ),
- die Parameter des Messmodells (die Faktorladungen λ_x und λ_y , zusammengefasst in den Parametermatrizen Λ_y und Λ_x),
- die Varianzen/Kovarianzen der exogenen latenten Variablen (φ) sowie
- die Varianzen/Kovarianzen aller Fehlervariablen (ε -, δ - und ζ -Variablen).

Unter geeigneten Voraussetzungen ist es möglich, die Kovarianzmatrix Σ der beobachteten Variablen x und y durch die acht Parametermatrizen B , Γ , Λ_y , Λ_x , Φ , Ψ , Θ_ε , Θ_δ auszudrücken (vgl. Homburg 1989), wobei die vier letztgenannten Parametermatrizen die Kovarianzmatrizen der Vektoren ξ , ζ , ε , δ bezeichnen:

$$\Sigma = \Sigma(B, \Gamma, \Lambda_y, \Lambda_x, \Phi, \Psi, \Theta_\varepsilon, \Theta_\delta)$$

Der Grundgedanke der Parameterschätzung ist nun, die Elemente der Parametermatrizen B , Γ , Λ_y , Λ_x , Φ , Ψ , Θ_ε , Θ_δ so zu schätzen, dass die hieraus resultierende (vom Modell generierte) Kovarianzmatrix der auf der Basis der Stichprobe ermittelten Kovarianzmatrix der beobachteten Variablen y und x möglichst ähnlich wird. Es ist also die Diskrepanz zwischen zwei Kovarianzmatrizen zu minimieren, was zu einem nichtlinearen Optimierungsproblem führt (vgl. zu den unterschiedlichen Optimierungsansätzen Homburg 1989, 1992). Die gängigen Computerprogramme zur Kausalanalyse wie LISREL

oder Mplus lösen dieses Optimierungsproblem mithilfe leistungsfähiger numerischer Verfahren.

In Abb. 7.26 sind die Ergebnisse der Parameterschätzung (für die Beziehungen zwischen den latenten Variablen) für das vorliegende Anwendungsbeispiel dargestellt. Es handelt sich entsprechend den Beta-Koeffizienten der multivariaten Regressionsanalyse um standardisierte Schätzer, deren Werte miteinander verglichen werden können. Zu jedem Schätzer ist ein entsprechendes Signifikanzniveau angegeben, mit dem (analog zur Signifikanzprüfung einzelner Regressionsparameter in der multivariaten Regressionsanalyse) die Signifikanz dieses Effektes bewertet werden kann.

Der dritte Schritt einer Kausalanalyse besteht in der **Modellbeurteilung**. Hier wird untersucht, inwieweit das spezifizierte Modell geeignet ist, die Zusammenhänge zwischen den beobachteten Variablen zu beschreiben.

Erst bei positivem Ergebnis der Modellbeurteilung kann die Interpretation der Ergebnisse erfolgen. Fällt die Modellbeurteilung negativ aus, muss gegebenenfalls das Modell modifiziert werden (vgl. den Prozess in Abb. 7.13). Methoden der systematischen Modifikation von Kausalmodellen werden bei Homburg (1989) sowie Homburg und Dobratz (1992) behandelt. Die Modellbeurteilung erfolgt mit Hilfe von Anpassungsmaßen, anhand derer die Güte der Anpassung des untersuchten Modells an den vorliegenden Datensatz beurteilt wird (vgl. Homburg und Baumgartner 1995b). Es lassen sich globale Anpassungsmaße unterscheiden, die die Anpassungsgüte des gesamten Modells beurteilen, und lokale Anpassungsmaße, die sich auf einzelne Modellteile (bis hin zu

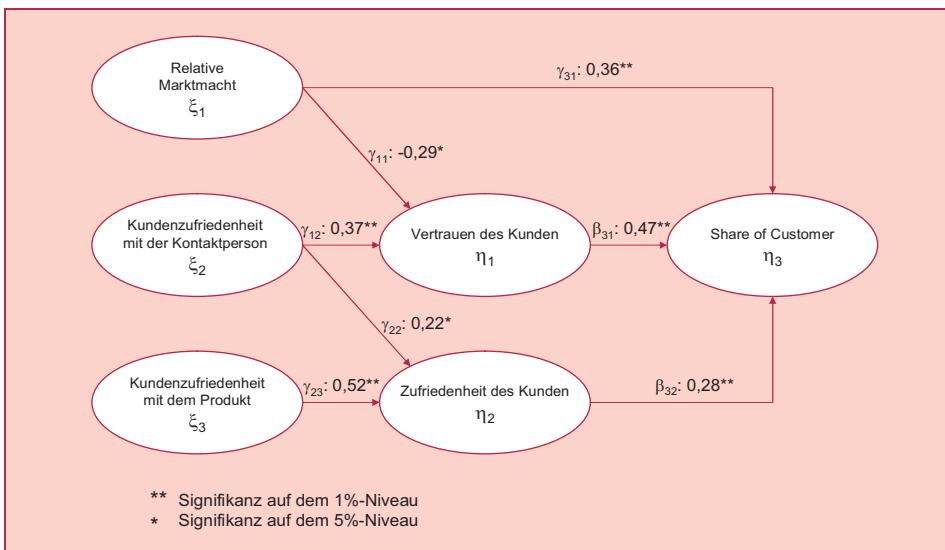


Abb. 7.26 Ausgewählte Ergebnisse der Parameterschätzung im Anwendungsbeispiel zur Kausalanalyse

einzelnen Gleichungen) beziehen. Wir verweisen den Leser in diesem Zusammenhang auf Homburg und Baumgartner (1995b) und Homburg und Klarmann (2006).

Der vierte Schritt einer Kausalanalyse ist die **Ergebnisinterpretation**. Diese sollte zwei Komponenten beinhalten. Die erste bezieht sich auf das gesamte Kausalmodell und beinhaltet die Interpretation der gesamten Abhängigkeitsstruktur. Die zweite Komponente bezieht sich auf die Interpretation der einzelnen Parameter. Dabei ist von Interesse, welche Abhängigkeiten signifikant sind und wie stark die Abhängigkeiten sind. So zeigt sich in unserem Anwendungsbeispiel, dass alle aufgestellten Hypothesen bestätigt werden.

Darüber hinaus kann noch untersucht werden, welche zusätzlichen Erkenntnisse die Betrachtung direkter und indirekter Effekte liefert (vgl. hierzu ausführlich Homburg et al. 2008). Wie zuvor erwähnt, liegt in der Möglichkeit des Vergleichs direkter und indirekter Effekte eine besondere Stärke der Kausalanalyse.

Wir verdeutlichen die Vorgehensweise im Anwendungsbeispiel am Beispiel des Effekts der relativen Marktmacht des Anbieters auf den Share of Customer. Der direkte Effekt ist positiv ($\gamma_{31} = 0,36$), der indirekte Effekt über die Wirkung der relativen Marktmacht auf das Vertrauen des Kunden ist negativ. Dieser indirekte Effekt berechnet sich folgendermaßen:

$$\gamma_{11} \cdot \beta_{31} = (-0,29) \cdot 0,47 = -0,14.$$

Der Gesamteffekt ergibt sich aus der Summe von direktem und indirektem Effekt. Er nimmt in diesem Fall den Wert 0,22 an und ist somit positiv.

7.2.2.4 Varianzanalyse

Die Varianzanalyse ist ein Verfahren der Dependenzanalyse, das die Wirkung von nominalskalierten unabhängigen Variablen auf metrisch skalierte abhängige Variablen untersucht. Dies ist gleichbedeutend mit der Fragestellung, ob im Hinblick auf abhängige Variablen zwischen verschiedenen Gruppen signifikante Unterschiede bestehen. Hierbei erfolgt die Einteilung der Gruppen nach den Ausprägungen der unabhängigen Variablen (Faktorstufen).

So könnte eine unabhängige Variable (Faktor) „Geschmacksrichtung“ z. B. zu einer Einteilung einer Stichprobe von Probanden in die drei Gruppen „ungesüßt“, „leicht gesüßt“ und „stark gesüßt“ führen, je nachdem, welchen Snack die Probanden bei einem Produkttest gekostet haben. Diese drei Gruppen könnten anhand einer zweiten unabhängigen Variable „Geschlecht“ jeweils in zwei Untergruppen unterteilt werden. Anhand einer Varianzanalyse könnte das Unternehmen dann im Hinblick auf eine abhängige Variable „Kaufneigung“ beispielsweise herausfinden, ob Geschmacksrichtung und Geschlecht jeweils die Kaufneigung für einen solchen Snack beeinflussen und ob das Geschlecht die Wirkung einer Geschmacksrichtung auf die Kaufneigung noch verstärkt.

Die Varianzanalyse ist für die Marktforschungspraxis von großer Bedeutung. Dies soll durch die folgenden beispielhaften Fragestellungen verdeutlicht werden:

- Welche Wirkung haben verschiedene Formen der Werbung auf das Kaufverhalten der Kunden?
- Wie wirken sich unterschiedliche Formen der Verpackung auf das Kaufverhalten aus?
- Wie wirkt sich die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Kundensegment auf das Kaufverhalten aus?

Für derartige Fragestellungen wird die Varianzanalyse im Rahmen der Auswertung von Befragungen und insbesondere von Experimenten (vgl. Abschn. 6.4.2) angewendet. Bei Experimenten repräsentieren die nominalen unabhängigen Variablen die experimentellen Einwirkungen.

Es lassen sich je nach Anzahl der abhängigen und unabhängigen Variablen verschiedene Formen der Varianzanalyse unterscheiden. Bereits in Abschn. 7.1.4 wurde die **einfaktorielle Varianzanalyse** vorgestellt, bei der eine unabhängige Variable auf eine abhängige Variable wirkt. Bei der **mehrfaktoriellen Varianzanalyse** wirken mehrere unabhängige Variablen auf eine abhängige Variable. Für die ein- und mehrfaktorielle Varianzanalyse wird oft auch die englische Abkürzung ANOVA (Analysis of Variance) verwendet. Bei der **multivariaten Varianzanalyse** (MANOVA = Multivariate Analysis of Variance) liegen mindestens zwei abhängige Variablen und eine oder mehrere unabhängige Variablen vor. Bei der **Kovarianzanalyse** kontrolliert man darüber hinaus für den Einfluss von Störvariablen (z. B. Alter oder Einkommen des Versuchsteilnehmers) auf die abhängige Variable indem man diese Kovariaten in die Analyse mit aufnimmt (ANCOVA = analysis of covariance bzw. MANCOVA = Multivariate Analysis of Covariance). Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die mehrfaktorielle Varianzanalyse am Beispiel des zweifaktoriellen Falls (zwei unabhängige Variablen, eine abhängige Variable; vgl. zur ausführlicheren Behandlung dieser Methode Herrmann und Landwehr 2008).

Allgemein erfolgt die Durchführung einer Varianzanalyse in vier Schritten:

1. Modellspezifikation,
2. Varianzzerlegung,
3. Modellbeurteilung und
4. Ergebnisinterpretation.

Im ersten Schritt der **Modellspezifikation** erfolgt die Festlegung des Untersuchungsmodells. Im zweifaktoriellen Fall hat es die folgende allgemeine Form:

$$Y_{ghk} = \mu + \alpha_g + \beta_h + (\alpha \cdot \beta)_{gh} + \varepsilon_{ghk}.$$

α_g und β_h repräsentieren hierbei die beiden Haupteffekte der unabhängigen Variablen x_1 bzw. x_2 , μ den Mittelwert der abhängigen Variablen in der Grundgesamtheit und $(\alpha \cdot \beta)_{gh}$ den Interaktionseffekt zwischen x_A und x_B . Der k-te Beobachtungswert in der Gruppe g bezüglich x_A und der Gruppe h bezüglich x_B wird mit Y_{ghk} bezeichnet. ε_{ghk} bezeichnet die Residualgröße.

Von besonderem Interesse ist im Rahmen der mehrfaktoriellen Varianzanalyse die Unterscheidung zwischen Haupt- und Interaktionseffekten. Ein Interaktionseffekt ist dann gegeben, wenn die Wirkung einer unabhängigen Variablen vom Wert einer anderen unabhängigen Variablen abhängt. In diesem Fall spricht man von einem Interaktionseffekt zweiter Ordnung.

Bei mehrfaktoriellen Varianzanalysen mit mehr als zwei unabhängigen Variablen sind auch Interaktionseffekte höherer Ordnung, bei denen drei oder mehr Variablen zusammenspielen, denkbar. Die Interpretation solcher höherer Interaktionseffekte wird jedoch zunehmend schwierig. Beispiele für die Anwendung der mehrfaktoriellen Varianzanalyse und die Analyse von Interaktionseffekten findet der Leser bei Koschate (2002).

Im Anschluss an die Modellspezifikation erfolgt dann der Schritt der **Varianzzerlegung**. Das Prinzip ist dabei identisch mit dem der einfaktoriellen Varianzanalyse (vgl. Abschn. 7.1.4). Die Gesamtstreuung (SS_Y) wird in Streuung innerhalb der Gruppen (SS_e) und Streuung zwischen den Gruppen aufgeteilt, wobei diese wiederum in Streuung verursacht durch Faktor A (SS_A), Streuung verursacht durch Faktor B (SS_B) und Streuung verursacht durch die Wechselwirkung von A und B (SS_{AxB}) zerlegt werden kann. Formal lässt sich dieser Zusammenhang in der Form

$$SS_Y = SS_e + SS_A + SS_B + SS_{AxB}$$

darstellen.

Im nächsten Schritt, der **Modellbeurteilung**, kann zunächst mithilfe eines F-Tests die Nullhypothese getestet werden, dass das Modell insgesamt keinen Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variablen leistet. Dabei handelt es sich um einen so genannten Omnibus-Test. Dies bedeutet, dass ausschließlich geprüft wird, ob das Gesamtmodell zu einer signifikanten Aufklärung der Varianz der abhängigen Variable beiträgt, nicht jedoch auf welchen der Effekte die signifikante Varianzaufklärung zurückzuführen ist. Ist der Omnibus F-Test signifikant, wird daher für jeden der betrachteten Effekte ein F-Test (analog zum F-Test im einfaktoriellen Fall) durchgeführt, um zu beurteilen, ob sich die einzelnen Effekte signifikant von Null unterscheiden.

Ein Maß für die Stärke des Effekts der unabhängigen auf die abhängige Variable ist das (**partielle**) **Eta Quadrat** (vgl. Pierce et al. 2004). Das (partielle) Eta-Quadrat liegt zwischen Null und Eins. Je näher der Wert bei Eins liegt, desto stärker ist der Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable. Ein hoher Wert von Eta Quadrat signalisiert einen hohen Anteil an erklärter Abweichung.

Im abschließenden vierten Schritt der **Ergebnisinterpretation** sind zunächst die Ergebnisse der F-Tests zu interpretieren. Hieraus kann der Marktforscher erkennen, welche Haupt- bzw. Interaktionseffekte im Hinblick auf die abhängige Variable vorliegen. Liegt eine Interaktion vor, so bedeutet dies, dass die Wirkung eines Faktors von der Ausprägung eines anderen Faktors abhängig ist (und umgekehrt). Liegt in einer mehrfaktoriellen Varianzanalyse ein signifikanter Interaktionseffekt vor, muss folglich die Interpretation der entsprechenden Haupteffekte an der Interaktion relativiert

werden. Die Relativierung kann bis zu einem Punkt erfolgen, an dem eine isolierte Interpretation der Haupteffekte nicht mehr möglich ist. Zur weiteren Ergebnisinterpretation kann der Marktforscher die Effekte graphisch visualisieren und den **Mittelwert** der abhängigen Variablen in den einzelnen Gruppen im Hinblick auf den Effektverlauf überprüfen. Wie in Abb. 7.27 ersichtlich, verlaufen die Linienzüge nicht parallel (eine signifikante Interaktion anzeigen), kreuzen sich jedoch nicht. Der Haupteffekt des Preises bleibt demnach interpretierbar (man spricht auch von einer ordinalen Interaktion, vgl. Bortz und Schuster 2010 für detaillierte Ausführungen zur Interpretation graphischer Interaktionsplots). Sich kreuzende Linien (so genannte divergierende Linienzüge) würden hingegen bedeuten, dass die Rangfolge der Mittelwerte des Haupteffekts (im Beispiel wäre dies eine steigende Absatzmenge bei sinkendem Preis) nicht bei beiden Platzierungsoptionen identisch ist. Der Haupteffekt des Preises wäre somit nur noch in Verbindung mit den Stufen des zweiten Faktors (der Platzierung im Supermarkt) eindeutig interpretierbar (man spricht auch von einer disordinalen Interaktion).

Das Vorgehen bei der mehrfaktoriellen Varianzanalyse soll im Rahmen eines Anwendungsbeispiels kurz veranschaulicht werden. Es geht dabei um einen Zeitschriftenverlag, der ein neuartiges Konzept für Programmzeitschriften an verschiedenen Kiosken testet. Erprobt wird, inwieweit sich der Preis der Zeitschrift (Faktor A) und die Platzierung am Point of Sale (Faktor B) auf die Verkaufszahlen auswirken. Drei Variationen des Preises (1,90 €, 2,50 €, 2,90 €) und zwei Platzierungen am Point of Sale

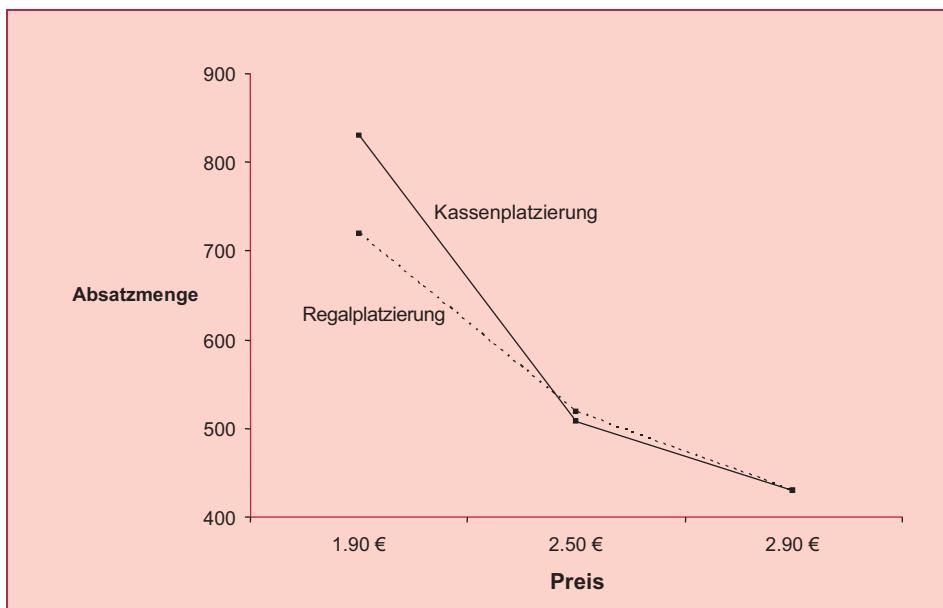


Abb. 7.27 Graphische Darstellung der Effekte im Beispiel zur zweifaktoriellen Varianzanalyse

(Kasse, Regal) werden getestet. Jede Kombination von Preis und POS-Platzierung wird dabei in jeweils fünf Kiosken eingesetzt. Im Ergebnis führt dieses Feldexperiment zu sechs experimentellen Gruppen. Tab. 7.29 fasst die Informationen zu den Verkaufszahlen in den verschiedenen Kioskgruppen zusammen.

Das Unternehmen ist nun daran interessiert herauszufinden, ob der Preis bzw. die Platzierung einen Einfluss auf die Verkaufszahlen haben. Hierzu wird eine zweifaktorielle Varianzanalyse durchgeführt (mit den beiden Faktoren und ihrem Interaktionseffekt als unabhängige Variablen). Als F-Wert für das Gesamtmodell ergibt sich 637,6. Aufgrund dieses Ergebnisses wird die Nullhypothese, dass das Modell insgesamt keinen Erklärungsgehalt hat, bei einer Sicherheitswahrscheinlichkeit von 95 % abgelehnt.

Die Ergebnisse der Analyse zu den verschiedenen Effekten sind in Tab. 7.30 dargestellt. In der „Sum of Squares“-Spalte sind die entsprechenden Werte für jeden der drei Faktoren zusammengefasst. Die Spalte „F-Wert“ gibt die Ausprägung der Prüfgröße F für den Test der Nullhypothese an, dass der entsprechende Faktor keinen Effekt ausübt. Die folgende Spalte zum Signifikanzniveau zeigt, welche Irrtumswahrscheinlichkeit mit einer Ablehnung der Nullhypothese verbunden ist. Bei einer akzeptierten Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 5 % ergeben sich ein signifikanter Effekt des Preises und ein

Tab. 7.29 Datengrundlage für das Beispiel zur zweifaktoriellen Varianzanalyse

	Preis 1,90 €	Preis 2,50 €	Preis 2,90 €
Regalplatzierung	663	573	454
	686	551	468
	720	590	437
	781	468	372
	752	435	409
	Mittelwert: 720,4	Mittelwert: 523,4	Mittelwert: 428,0
Kassenplatzierung	806	614	512
	804	493	476
	823	485	358
	840	512	368
	859	478	425
	Mittelwert: 826,4	Mittelwert: 516,4	Mittelwert: 427,8

Tab. 7.30 Ergebnisse der Varianzanalyse im Anwendungsbeispiel

Quelle	Sum of Squares	F-Wert	Signifikanzniveau
Preis (Faktor A)	640.321,667	116,169	0,000
POS (Faktor B)	8.134,533	2,952	0,099
Preis * POS (AxB)	20.078,067	3,643	0,042

signifikanter Interaktionseffekt. Dagegen ist der Effekt der Platzierung nicht signifikant. Zur weiteren Ergebnisinterpretation kann die graphische Darstellung in Abb. 7.27 herangezogen werden. Es zeigt sich, dass niedrige Preise zu deutlich höheren Absätzen führen. Darüber hinaus zeigt sich der Interaktionseffekt (ersichtlich an den nicht parallel verlaufenden Linien, die unterschiedliche Steigungen anzeigen) zwischen Platzierung und Preis: Beim niedrigsten Preis von 1,90 € verstärkt eine Platzierung an der Kasse deutlich den verkaufssteigernden Effekt des Preises. Der Haupteffekt des Faktors Preis hängt also von der Ausprägung des Faktors Platzierung ab.

Bei der **multiplen Varianzanalyse** werden Gruppenunterschiede simultan über mehrere abhängige Variablen analysiert. Im Rahmen dieser Methode können nicht nur die Beziehungen zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen, sondern auch Zusammenhänge zwischen den abhängigen Variablen analysiert werden. Dies ist insbesondere dann von Interesse, wenn die abhängigen Variablen miteinander korrelieren (vgl. zu dieser Methode ausführlich Hair et al. 2010).

7.2.2.5 Multiple Diskriminanzanalyse

Bei der multiplen Diskriminanzanalyse werden wie bei der multiplen Regressionsanalyse gerichtete Abhängigkeiten untersucht (Verfahren der Dependenzanalyse), jedoch ist bei der multiplen Diskriminanzanalyse die abhängige Variable nominalskaliert. Folglich lassen sich die Merkmalsausprägungen der abhängigen Variablen (auch als Gruppierungsvariable bezeichnet) zu Gruppen zusammenfassen (z. B. Marktsegmente oder Warengruppen). Eine weitere Möglichkeit, nominalskalierte abhängige Variablen zu analysieren, stellt die logistische Regression dar (vgl. Frenzen und Kraft 2008). Hair et al. (2010) zeigen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen multipler Diskriminanzanalyse und logistischer Regression auf.

Das zentrale Anliegen der Diskriminanzanalyse liegt darin, die Zuordnung von Objekten zu bestimmten Gruppen (die auf der Basis der abhängigen Variablen gebildet werden) durch die unabhängigen Variablen zu erklären. Folgende Fragestellungen aus der Marktforschung könnten beispielsweise mithilfe der Diskriminanzanalyse untersucht werden:

- Welche Kundenmerkmale sind primär dafür verantwortlich, dass einige Kunden ein Produkt kaufen, während andere es nicht kaufen?
- Anhand welcher Kundenmerkmale kann erklärt werden, warum bestimmte Kunden im Gegensatz zu anderen eine bestimmte Einkaufsstätte aufsuchen?
- Anhand welcher Merkmale lassen sich vorliegende Marktsegmente besonders gut voneinander abgrenzen?

Die multiple Diskriminanzanalyse kann insbesondere im Anschluss an eine Clusteranalyse (vgl. zu dieser Methode Abschn. 7.2.1.3) angewendet werden.

Die Vorgehensweise bei der Durchführung einer multiplen Diskriminanzanalyse lässt sich wie die multiple Regressionsanalyse in vier Prozessschritte unterteilen:

1. Modellspezifikation,
2. Parameterschätzung,
3. Modellbeurteilung und
4. Interpretation der Ergebnisse.

Im Rahmen des ersten Prozessschritts, der **Modellspezifikation**, geht es darum, die so genannte Diskriminanzfunktion aufzustellen. Sie lässt sich allgemein folgendermaßen formulieren:

$$y = a + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + \dots + b_j \cdot x_j + e.$$

Hierbei bezeichnen y die Diskriminanzvariable, x_1, \dots, x_j die unabhängigen Variablen, a ein konstantes Glied und b_1, \dots, b_j die zu bestimmenden Diskriminanzkoeffizienten. e bezeichnet den Fehlerterm des Modells (auch Residuum oder Störgröße genannt), der Einflussfaktoren der abhängigen Variablen abbildet, die nicht im Modell enthalten sind. Formal entspricht dieses Modell also exakt der multivariaten Regressionsanalyse (vgl. Abschn. 7.2.2.1).

Wir gehen nun davon aus, dass die vorliegende Stichprobe anhand der abhängigen Variablen in G Gruppen ($g=1, \dots, G$) unterteilt ist. Für das i -te Element einer Gruppe g liefert die Diskriminanzfunktion auf der Basis der Werte der unabhängigen Variablen bei diesem Gruppenelement einen Diskriminanzwert y_{gi} . Jede Gruppe g lässt sich durch den Durchschnitt der Diskriminanzwerte ihrer Elemente (den **Gruppencentroid**) beschreiben. Der betragsmäßige Unterschied zwischen den Centroiden zweier Gruppen ist ein Maß für deren Unterschiedlichkeit.

In einem zweiten Schritt erfolgt dann die **Parameterschätzung**; es geht um die Parameter a, b_1, \dots, b_j . Hier wird das Ziel verfolgt, eine Diskriminanzfunktion zu finden, die möglichst gut zwischen den verschiedenen Gruppen trennt, die also den Gruppen möglichst unterschiedliche Centroide zuweist. Die Diskriminanzfunktion sollte also für Elemente innerhalb einer Gruppe möglichst ähnliche Werte und andererseits für Elemente unterschiedlicher Gruppen möglichst unterschiedliche Werte liefern. Hierzu wird das so genannte Diskriminanzkriterium Γ im Rahmen eines mathematischen (iterativen) Optimierungsverfahrens maximiert. Dieses Kriterium ergibt sich aus dem Verhältnis der Streuung zwischen den Gruppen (erklärte Streuung) zur Streuung innerhalb der Gruppen (nicht erklärte Streuung) (für die mathematische Darstellung vgl. Sharma 1996).

Nach der Durchführung der Parameterschätzung sollte in einem dritten Schritt die **Modellbeurteilung** erfolgen. Die zentrale Frage in diesem Zusammenhang ist, wie gut die Diskriminanzfunktion in der Lage ist, zwischen den vorliegenden Gruppen zu differenzieren. Hierüber geben der **kanonische Korrelationskoeffizient**

$$C_k = \sqrt{\frac{\text{erklärte Streuung}}{\text{Gesamtstreuung}}}$$

und Wilks Lambda

$$\Lambda = \frac{\text{nicht erklärte Streuung}}{\text{Gesamtstreuung}}$$

Auskunft. Wilks Lambda stellt das gebräuchlichste Kriterium zur Beurteilung der Diskriminanzfunktion dar. Es kann Werte zwischen Null und Eins annehmen, wobei Werte nahe bei Null auf eine hohe Trennkraft der Diskriminanzfunktion (d. h. eine hohe Varianzerklärung) hindeuten. Die Bedeutung von Wilks Lambda liegt darin, dass es sich in eine Prüfgröße χ^2 transformieren lässt, anhand derer sich die Nullhypothese der Diskriminanzanalyse überprüfen lässt (vgl. zur Berechnung dieser Prüfgröße Backhaus et al. 2018). Diese Nullhypothese besagt, dass die im Modell berücksichtigten Variablen keinerlei Erklärungskraft im Hinblick auf die Gruppenzugehörigkeit der Objekte der Stichprobe haben.

Ein weiterer Ansatz zur Beurteilung der Trennschärfe der Diskriminanzfunktion ist besonders anschaulich: Auf der Basis der geschätzten Diskriminanzfunktion kann die Gruppenzugehörigkeit von Objekten in der Stichprobe prognostiziert werden. Maßgeblich ist hierbei die Entfernung des Diskriminanzwertes des Objekts von den Centroiden der einzelnen Gruppen. Je mehr prognostizierte Gruppenzugehörigkeiten mit den tatsächlichen Gruppenzugehörigkeiten übereinstimmen, desto höher ist die Güte (Trennkraft) der Diskriminanzfunktion. Zur Quantifizierung dieser Güte kann anhand eines Hit-Miss-Diagramms der Prozentsatz richtig vorhergesagter Gruppenzugehörigkeiten (gewissermaßen eine „Trefferquote“) berechnet werden. Ein entsprechendes Beispiel ist in Tab. 7.31 dargestellt. Hier werden insgesamt 484 (=236+248) von 522 Untersuchungsobjekten durch die Diskriminanzfunktion ihren tatsächlichen Gruppen zugeordnet, sodass die Trefferquote 92,7 % beträgt.

Neben der Prüfung der gesamten Diskriminanzfunktion ist es erforderlich, die **Wichtigkeit der einzelnen unabhängigen Variablen** in der Diskriminanzfunktion im Hinblick auf die Trennung zwischen den Gruppen zu beurteilen. Die Diskriminanzanalyse stellt in diesem Zusammenhang für jede unabhängige Variable einen F-Test zur Verfügung, mit dessen Hilfe die Nullhypothese geprüft werden kann, dass die betrachtete unabhängige Variable keinen Beitrag zur Trennung zwischen den Gruppen leistet, bzw. dass der entsprechende Diskriminanzkoeffizient nicht signifikant von Null verschieden ist (vgl. für Details bezüglich dieses Tests Backhaus et al. 2018). Durch Ablehnung

Tab. 7.31 Beispiel für ein Hit-Miss-Diagramm im Rahmen der Diskriminanzanalyse

Tatsächliche Gruppenzugehörigkeit	Prognostizierte Gruppenzugehörigkeit	
	Zugehörigkeit zu Gruppe 1	Zugehörigkeit zu Gruppe 2
Zugehörigkeit zu Gruppe 1	236	14
Zugehörigkeit zu Gruppe 2	24	248

dieser Nullhypothese kann somit bewiesen werden, dass der entsprechende Diskriminanzkoeffizient von Null verschieden ist.

Von besonderem Interesse im Rahmen des abschließenden Schritts der **Ergebnisinterpretation** sind die Effekte der Variablen, die gemäß der Signifikanzprüfung zwischen den Gruppen diskriminieren. Hierzu liefert die Diskriminanzanalyse (analog zu den Beta-Koeffizienten der multivariaten Regressionsanalyse) standardisierte Diskriminanzkoeffizienten, die einen Vergleich der Erklärungsbeiträge der einzelnen unabhängigen Variablen ermöglichen: Je höher der Absolutbetrag eines standardisierten Diskriminanzkoeffizienten ist, desto höher ist die diskriminatorische Bedeutung der zugehörigen unabhängigen Variablen.

Im Folgenden soll die Anwendung der Diskriminanzanalyse im Rahmen der Marktforschung anhand eines Beispiels illustriert werden. Es geht um eine Bank, die untersucht, welche Faktoren bei Privatkunden zum Kreditausfall (d. h. dauerhaftes Ausbleiben der Rückzahlung) führen. In die Analyse fließen sechs unabhängige Variablen ein: Alter, Einkommen, Vermögen, Anzahl der Schufa-Einträge, Anzahl der bereits bewilligten Kredite und Anzahl der Personen im Haushalt. Offensichtlich liegen hier eine nominale (genauer: eine binäre) abhängige Variable und sechs metrisch skalierte unabhängige Variablen vor, was der Anwendungssituation der Diskriminanzanalyse entspricht.

Die Ergebnisse der Diskriminanzanalyse (standardisierte Parameterschätzer) sind in Tab. 7.32 dargestellt. Anhand dieser Koeffizienten lässt sich die Wichtigkeit der unabhängigen Variablen im Hinblick auf die Erklärung der abhängigen Variablen (Kreditausfall) ablesen. Die größte Vorhersagekraft bezogen auf die Rückzahlung der Kredite besitzen die Variablen Vermögen, Einkommen und Anzahl der Schufa-Einträge. Diese Informationen kann die Bank beispielsweise bei Kreditentscheidungen heranziehen.

Die Nullhypothese, dass die unabhängigen Variablen die Gruppenzugehörigkeit gar nicht erklären, kann anhand eines hochsignifikanten Werts der χ^2 -Teststatistik (48,49) deutlich abgelehnt werden. Wilks Lambda weist mit 0,600 einen akzeptablen Wert auf, das heißt 40 % der Streuung werden durch die Diskriminanzfunktion erklärt.

Tab. 7.32 Ergebnisse der Diskriminanzanalyse im Anwendungsbeispiel

Unabhängige Variablen	Standardisierter Diskriminanzkoeffizient
Vermögen	0,549
Einkommen	0,545
Anzahl Schufa-Einträge	-0,518
Alter	0,260
Anzahl der Personen im Haushalt	-0,217
Bereits bewilligte Kredite	-0,110

7.2.2.6 Conjoint-Analyse

Die bisher dargestellten multivariaten Datenanalysemethoden haben ein recht breites Anwendungsspektrum: Sofern die entsprechenden formalen Voraussetzungen erfüllt sind, können diese Verfahren in inhaltlicher Hinsicht auf beliebige Fragestellungen der Marktforschung angewendet werden. Im Gegensatz hierzu bezieht sich die Conjoint-Analyse in inhaltlicher Hinsicht auf eine ganz spezielle Fragestellung: Es geht um die Analyse des Nutzens, der sich für Kunden aus Produkten mit bestimmten Merkmalen ergibt.

Mithilfe der Conjoint-Analyse kann untersucht werden, wie einzelne Merkmale bzw. Merkmalsausprägungen eines Produktes zum Gesamtnutzen dieses Produktes für die Kunden beitragen. Dies ermöglicht es zu ermitteln, wie sich die Präferenzen der Kunden verändern, wenn man einzelne Merkmale des Produktes verändert. Ergebnisse einer Conjoint-Analyse können Marketingentscheidungen in vielen Bereichen unterstützen:

- Ein zentrales Anwendungsgebiet der Conjoint-Analyse sind Entscheidungen im Rahmen der **Produktpolitik** (vgl. hierzu Kap. 11). Die im Rahmen der Conjoint-Analyse durchgeführte Nutzenanalyse kann insbesondere Entscheidungen über die Gestaltung neuer Produkte sowie die Überarbeitung existierender Produkte unterstützen. Im Mittelpunkt steht hier die Frage, welche Merkmalsausprägungen eines Produkts in hohem Maße zur Schaffung von Kundennutzen beitragen. Derartige Kenntnisse können insbesondere dazu beitragen, ein „Over-Engineering“ bei der Produktgestaltung zu vermeiden. Hiermit ist gemeint, dass Merkmale eines Produktes über den Punkt hinaus verbessert werden, ab dem weitere Verbesserungen keinen nennenswerten Kundennutzen mehr (wohl aber nennenswerte Zusatzkosten) bewirken. Grundsätzlich bietet die Conjoint-Analyse also die Möglichkeit, Entscheidungen bezüglich der Gestaltung bzw. Überarbeitung von Produkten am Kundennutzen zu orientieren.
- Ergebnisse aus Conjoint-Analysen sind auch für die Preispolitik von großer Bedeutung (vgl. Kap. 12). Beispielsweise kann untersucht werden, wie viel die Kunden für eine bestimmte Mehrleistung bei Qualität, Service oder Design zu zahlen bereit sind. Auch spielt die Conjoint-Analyse im Zusammenhang mit der empirischen Ermittlung von Preis-Absatz-Funktionen eine wichtige Rolle (vgl. hierzu Abschn. 12.2.1.2.5).
- Darüber hinaus existiert eine Vielzahl weiterer Anwendungsgebiete von Ergebnissen einer Conjoint-Analyse. Beispielsweise können derartige Nutzenstrukturanalysen als Basis einer Marktsegmentierung herangezogen werden (vgl. hierzu die Ausführungen zur Benefit Segmentation in Abschn. 9.3.2) oder für die Analyse von möglichen Marktszenarien (z. B. die Entwicklung der Marktanteile nach Einführung eines neuen Produktes) herangezogen werden (vgl. Burmester et al. 2016).

Die Conjoint-Analyse wird als Methode der Dependenzanalyse kategorisiert (vgl. Abb. 7.12). Die abhängige Variable ist der Gesamtnutzen, den ein Kunde aus einem Produkt gewinnt; sie ist metrisch skaliert. Die unabhängigen Variablen sind die einzelnen Merkmale eines Produkts. Sie können quasi-metrisch oder nominal skaliert sein (vgl. Abb. 7.12). Die Conjoint-Analyse umfasst mehrere Analyseschritte (vgl. ausführlich Backhaus et al. 2018; Gensler 2003; Gustafsson et al. 2007), die im Folgenden anhand eines Beispiels illustriert werden sollen:

1. Festlegung der Merkmale und der Merkmalsausprägungen,
2. Festlegung des Erhebungsdesigns,
3. Datenerhebung,
4. Schätzung der Nutzenwerte,
5. Überprüfung der Modellgüte und
6. Interpretation der Nutzenparameter.

Beim ersten Schritt der **Festlegung der Merkmale und der Merkmalsausprägungen** werden diejenigen Merkmale definiert, anhand derer Produkte im Rahmen der Conjoint-Analyse beschrieben werden sollen. Hierbei sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Es sollte sich um Merkmale handeln, die für die Kaufentscheidung des Kunden bedeutend sind.
- Für die Kaufentscheidung besonders wichtige Merkmale (wie z. B. Preis und wichtige Qualitätsindikatoren) sollten auf jeden Fall berücksichtigt werden. Hintergrund ist die Tatsache, dass beim Fehlen von für die Kaufentscheidung besonders wichtiger Merkmale durch Konsumenten oft aus der Ausprägung anderer Merkmale auf die fehlenden Merkmale geschlossen wird. Dadurch wird es schwierig, den Nutzen dieser behelfsweise herangezogenen Merkmale eindeutig zu ermitteln. So zeigt eine Untersuchung von Rao und Sattler (2007), dass Konsumenten bei wenig relevanten Produktmerkmalen den Preis als Qualitätsindikator heranziehen. In der Konsequenz wird ein hoher Preis deutlich weniger negativ bewertet als vermutlich in der realen Entscheidungssituation.
- Die gewählten Merkmale sollten durch das Unternehmen in gewissem Umfang beeinflussbar sein.
- Mithilfe der gewählten Merkmale sollten alle wichtigen Produkte der Wettbewerber abbildbar sein.
- Die gewählten Merkmale sollten weitestgehend unabhängig voneinander sein. Diese Forderung ergibt sich aus der Tatsache, dass die in der Regel verwendeten reduzierten Conjoint-Designs keine Schätzung von Interaktionseffekten zulassen (vgl. Gensler 2003, S. 24). Solche Interaktionseffekte liegen vor, wenn der Nutzen der Ausprägung eines Merkmals von der Ausprägung eines anderen Merkmals abhängt. Ein Beispiel für einen solchen Effekt wäre, wenn im Rahmen einer Conjoint-Analyse der Nutzen

bestimmter HiFi-Boxen für ein Auto und der Nutzen von verschiedenen Autoradios ermittelt würden. Es ist gut denkbar, dass der Nutzen hochwertiger Boxen deutlich höher ist, wenn auch das Autoradio von hoher Qualität ist.

- Es sollte sich um solche Merkmale handeln, die in gewissem Umfang durch andere Merkmale kompensiert werden können. Diese Forderung ergibt sich aus der Tatsache, dass der Conjoint-Analyse, wie wir später noch zeigen werden, ein additives Nutzenmodell zugrunde liegt. Dies bedeutet, dass der Gesamtnutzen eines Produkts sich additiv aus den Teilnutzenwerten der einzelnen Merkmale zusammensetzt. Eine implizite Annahme einer solchen additiven Nutzenfunktion ist, dass schlechte Ausprägungen bei einem Merkmal durch gute Ausprägungen bei einem anderen Merkmal in gewissem Umfang kompensiert werden können. Die verwendeten Merkmale sollten daher keine Ausschlusskriterien (K.O.-Kriterien) darstellen. Ein Ausschlusskriterium ist eine Basisanforderung des Kunden, die nicht durch andere Kriterien ausgeglichen werden kann. Ist ein solches Kriterium nicht erfüllt, so führt dies zum Ausschluss des Produktes aus der betrachteten Alternativenmenge.
- Schließlich ist in diesem ersten Verfahrensschritt zu berücksichtigen, dass die Datenerhebung im Rahmen der Conjoint-Analyse recht aufwändig ist. Vor diesem Hintergrund sollte die Zahl der verwendeten Merkmale und Merkmalsausprägungen nicht zu groß sein. In der Marktforschungspraxis beschränken sich Conjoint-Analysen zumeist auf fünf bis acht Merkmale mit jeweils drei bis sechs Ausprägungen (vgl. Perrey 1998). Bei einer großen Anzahl an Merkmalen werden wichtige Merkmale tendenziell stärker bewertet.

Das stark vereinfachte Beispiel, an dem wir die Conjoint-Analyse veranschaulichen werden, bezieht sich auf einen chemischen Grundstoff. Es werden die vier Merkmale Hersteller, Preis pro Tonne, Körnigkeit und Art der Belieferung mit jeweils drei Ausprägungen verwendet:

Hersteller:	A, B, C
Preis pro Tonne:	1000 €, 1050 €, 1100 €
Körnigkeit:	fein, mittel, grob
Art der Belieferung:	Abholung, Gesamtlieferung, Just-in-time-Lieferung

Der zweite Schritt besteht in der **Festlegung des Erhebungsdesigns**. Es geht also um die Vorgehensweise im Rahmen der Datenerhebung. Grundsätzlich basiert die Datenerhebung im Rahmen einer Conjoint-Analyse auf der Methode der Befragung. Hierbei werden den Befragten bestimmte Stimuli zur Bewertung vorgelegt.

Im Hinblick auf die Art der verwendeten Stimuli lassen sich grundsätzlich die Profilmethode und die Trade-Off-Methode unterscheiden. Bei der **Profilmethode** werden als Stimuli Produktprofile mit Ausprägungen der im ersten Schritt definierten Merkmale verwendet. Der Befragte bewertet also gewissermaßen „hypothetische Produkte“.

In diesem Zusammenhang kann zusätzlich zwischen der Vollprofilmethode und der Teilprofilmethode unterschieden werden. Bei der Anwendung der Vollprofilmethode

weisen alle Stimuli für jedes im ersten Untersuchungsschritt ausgewählte Merkmal eine definierte Ausprägung auf. Die Vorgehensweise ist in Abb. 7.28 veranschaulicht. Bei der Teilprofilmethode werden in den Produktprofilen jeweils ausgewählte Merkmale aus den im ersten Schritt definierten Merkmalen verwendet. Gerade bei Conjoint-Designs mit vielen Merkmalen kann die Entscheidungssituation für die Befragten so deutlich vereinfacht werden. Allerdings sind bei der Verwendung von Teilprofilen Lerneffekte möglich (vgl. Bradlow et al. 2004), d. h. die Befragten schließen auf Werte bei im aktuellen Teilprofil fehlenden Merkmalen aus vorher präsentierten Teilprofilen.

Bei der **Trade-Off-Methode** werden jeweils zwei Merkmale in Matrizen gegenübergestellt. Der Befragte artikuliert seine Präferenz dadurch, dass er alle Kombinationen von Ausprägungen dieser beiden Merkmale in eine Rangfolge bringt (vgl. das Beispiel in Abb. 7.28).

Da die Profilmethode die tatsächliche Entscheidungssituation (Vergleich zwischen vollständig spezifizierten Alternativen) realitätsnäher abbildet als die Trade-Off-Methode, hat letztere in der Marktforschungspraxis nur eine geringe Bedeutung (vgl. Teichert et al. 2008). Folglich beruhen die folgenden Ausführungen zur Conjoint-Analyse auf der Profilmethode.

Ein grundlegendes Problem der Datenerhebung mittels der Profilmethode liegt offensichtlich darin, dass die Zahl der möglichen Profile und damit auch die Zahl der möglichen Paarvergleiche schon bei wenigen Merkmalen und Merkmalsausprägungen so groß wird, dass im Rahmen einer Befragung nicht alle möglichen Profile bewertet werden können. Üblicherweise werden daher bei der Anwendung der Profilmethode in der Marktforschungspraxis bei der Befragung einer Person nicht alle theoretisch möglichen Stimuli, sondern nur eine begrenzte Teilmenge zur Bewertung vorgelegt. Man spricht von einem reduzierten (im Gegensatz zu einem vollständigen) Design (vgl. hierzu

Profilmethode		Trade-Off-Methode																					
Profil 1 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hersteller A ▪ 1.000 € pro Tonne ▪ feinkörnig ▪ Abholung durch Kunden 																							
↑↓ Vergleich																							
Profil 2 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hersteller B ▪ 1.050 € pro Tonne ▪ grobkörnig ▪ Just-in-time Lieferung 																							
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Merkmal 1: Hersteller</th><th colspan="3">Merkmal 2: Preis pro Tonne</th></tr> <tr> <th>1.000 €</th><th>1.050 €</th><th>1.100 €</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td><td>2</td><td>6</td><td>7</td></tr> <tr> <td>B</td><td>1</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td>C</td><td>5</td><td>8</td><td>9</td></tr> </tbody> </table>			Merkmal 1: Hersteller	Merkmal 2: Preis pro Tonne			1.000 €	1.050 €	1.100 €	A	2	6	7	B	1	3	4	C	5	8	9
Merkmal 1: Hersteller	Merkmal 2: Preis pro Tonne																						
	1.000 €	1.050 €	1.100 €																				
A	2	6	7																				
B	1	3	4																				
C	5	8	9																				
(1 = höchster Nutzen)																							

Abb. 7.28 Illustration von Profilmethode und Trade-Off-Methode im Rahmen der Datenerhebung für die Conjoint-Analyse

ausführlich Gensler 2003). Diese reduzierten Designs können mit statistischer Standardsoftware erzeugt werden. Bei der Entscheidung über die Anzahl der Paarvergleiche muss zusätzlich jedoch bedacht werden, dass die Paarvergleiche die Stichprobe für die anschließende Schätzung der Teilnutzenwerte darstellen. Generell gilt, dass bei weniger Paarvergleichen die Instabilität der Ergebnisse steigt.

Der dritte Schritt bei der Anwendung der Conjoint-Analyse besteht in der **Datenerhebung**, im Rahmen derer die Befragten die betrachteten Stimuli bewerten. Die Präsentation der Stimuli gegenüber den Befragten kann mit Hilfe von „Produktkärtchen“ vorgenommen werden. Heute werden in der Marktforschungspraxis zunehmend computergestützte Befragungen durchgeführt. Hier werden die Stimuli dem Befragten auf dem Computerbildschirm präsentiert, wobei auch Bilder und Videosequenzen der Produktalternativen eingespielt werden können (vgl. Ernst und Sattler 2000). Ein zentraler Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass im Hintergrund Methoden parallel zur Befragung angewandt werden und den Befragungsverlauf steuern können. Darüber hinaus sind solche Befragungen auch Online durchführbar, was den Befragungsaufwand deutlich reduziert.

Der vierte Schritt der Conjoint-Analyse besteht in der **Schätzung der Nutzenwerte** für die einzelnen Merkmalsausprägungen. Da der Conjoint-Analyse ein additives Nutzenmodell zugrunde gelegt wird, ergibt sich beispielsweise der Gesamtnutzenwert y eines Profils, welches auf einem Merkmal mit den beiden Merkmalsausprägungen A und B beruht, aus der Summe der beiden Teilnutzenwerte der Merkmalsausprägungen A und B: $y = \beta_A + \beta_B$. In allgemeiner Form lautet das Nutzenmodell der Conjoint-Analyse folgendermaßen:

$$y_k = \sum_{j=1}^J \sum_{m=1}^{M_j} \beta_{jm} \cdot x_{jm}$$

Hierbei steht der Index k für einen bestimmten Stimulus, d. h. für ein bestimmtes Produktprofil. J bezeichnet die Anzahl der Merkmale ($j = 1, \dots, J$), M_j die Anzahl der Ausprägungen von Merkmal j . Der Index m bezieht sich auf die einzelnen Ausprägungen eines Merkmals ($m = 1, \dots, M_j$ für alle j). Schließlich bezeichnen y_k den Gesamtnutzenwert für Stimulus k und β_{jm} den Teilnutzenwert für die Ausprägung m von Merkmal j . Die Variable x_{jm} ist folgendermaßen definiert:

$$x_{jm} = \begin{cases} 1, & \text{falls bei Stimulus } k \text{ die Eigenschaft } j \text{ in der Ausprägung } m \text{ vorliegt.} \\ 0, & \text{sonst.} \end{cases}$$

Das obige Nutzenmodell sagt also lediglich aus, dass der Nutzen des Stimulus k (also eines bestimmten Produktprofils) sich als Summe aller Teilnutzenwerte β_{jm} der Merkmalsausprägungen ergibt, durch die der Stimulus k charakterisiert ist.

Im Rahmen der Parameterschätzung gilt es nun, die Teilnutzenwerte β_{jm} so zu bestimmen, dass die resultierenden geschätzten Gesamtnutzenwerte y_k möglichst gut die Bewertungen oder Auswahlentscheidungen im Rahmen der Datenerhebung erklären

können. Es kommt also wiederum das mittlerweile aus zahlreichen Verfahren bekannte Prinzip zur Anwendung, die Modellparameter so zu schätzen, dass sich eine maximale Konsistenz mit den empirischen Beobachtungen ergibt. Detaillierte Ausführungen zur Parameterschätzung der Conjoint-Analyse findet der Leser bei Gensler (2003) sowie Teichert et al. (2008).

Eine wichtige Entscheidung, die im Rahmen der Parameterschätzung getroffen werden muss, ist die Auswertungsebene. Dabei stehen dem Anwender grundsätzlich drei Möglichkeiten zur Auswahl:

- Bei der **aggregierten Auswertung** werden Teilnutzenwerte und Gesamtnutzenwerte für die gesamte Stichprobe geschätzt. Im Zusammenhang mit der aggregierten Auswertung stellt sich die grundlegende Frage, wie homogen die Nutzenstrukturen der Befragten sind. Sind die tatsächlichen Nutzenstrukturen sehr heterogen, so würde durch Aggregation zu viel Information verloren gehen: Im Extremfall würde man aggregierte Nutzenstrukturen ermitteln, die für keine befragte Person wirklich zutreffend sind. Derartige aggregierte Nutzenstrukturen würden sich auf einen „durchschnittlichen Kunden“ beziehen, der in der Realität gar nicht existiert. Vor diesem Hintergrund sollte bei starker Heterogenität der individuellen Nutzenstrukturen eine Segmentierung der befragten Personen erfolgen (vgl. zur Marktsegmentierung Abschn. 9.3.2).
- Bei der **segmentweisen Auswertung** wird während der Nutzenschätzung berücksichtigt, dass die Befragten sich bezüglich ihrer Präferenzen in verschiedene Gruppen unterteilen lassen. Mit Hilfe mathematisch anspruchsvoller, so genannter „Finite Mixture“-Modelle (vgl. Gensler 2003 für einen Überblick) erfolgt simultan zur Schätzung der Teilnutzenwerte eine Segmentierung der Befragten in verschiedene Kundensegmente.
- Die **individuelle Auswertung** liefert als Ergebnis der Schätzung für jeden Befragten Teilnutzenwerte und Gesamtnutzenwerte. Es ist dann auch möglich, die individuellen Ergebnisse nachträglich zu aggregieren, z. B. über eine Mittelwertbildung über alle Befragten. Hier kann die Annahme der Homogenität der Nutzenstrukturen zuerst direkt anhand der individuellen Ergebnisse überprüft werden, z. B. mithilfe einer Clusteranalyse (vgl. Abschn. 7.2.1.3).

Als Ergebnis der Parameterschätzung erhält man die Teilnutzenwerte der Merkmalsausprägungen β_{jm} sowie die daraus resultierenden Nutzenwerte y_k der Stimuli. Im Anwendungsbeispiel sind die Nutzenwerte auf individueller Ebene geschätzt worden. So ergeben sich beispielsweise für einen befragten Kunden die in Abb. 7.29 dargestellten Teilnutzenwerte. So ist erkennbar, dass für diesen Kunden die Ausprägung „mittel“ des Merkmals Körnigkeit mit einem deutlich höheren Nutzen verbunden ist als die Ausprägung grob (Nutzendifferenz = 12). Dagegen führt eine weitere Erhöhung der Körnigkeit von „mittel“ auf „fein“ zu einem deutlich geringeren Nutzenzuwachs für den Kunden (Nutzendifferenz = 3).

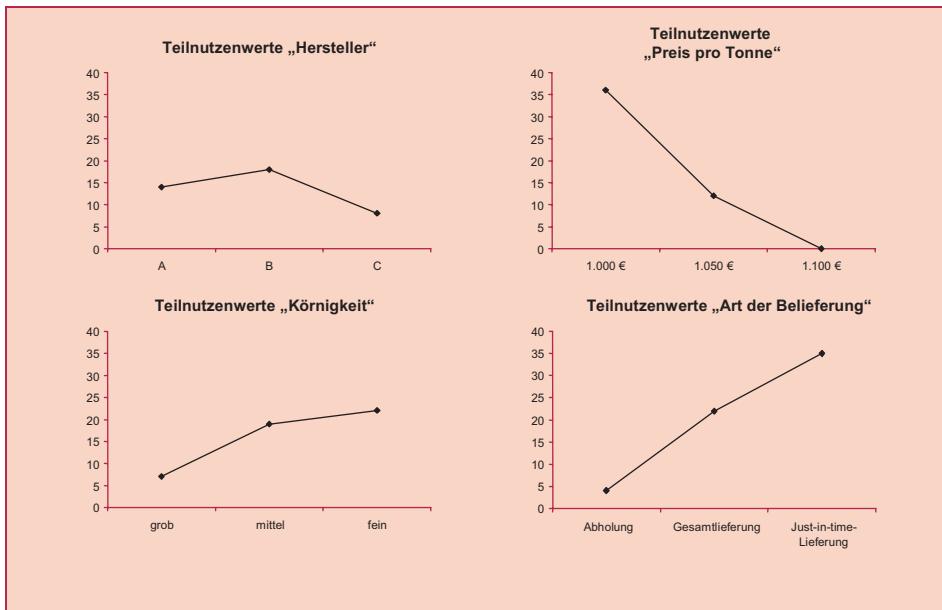


Abb. 7.29 Teilnutzenwerte für einen befragten Kunden im Rahmen einer Conjoint-Analyse

Auf Basis dieser Informationen lassen sich dann auch die Gesamtnutzenwerte bestimmter Produktprofile berechnen. So beträgt beispielsweise der Gesamtnutzenwert für das Profil {Hersteller A, 1000 € pro Tonne, feinkörnig, Abholung} 76 (=14+36+22+4) Nutzeneinheiten.

Auf der Basis der so geschätzten Teilnutzenwerte für die Merkmalsausprägungen lassen sich nun auch Aussagen über die Wichtigkeit der Merkmale selbst im Hinblick auf die Schaffung von Kundennutzen machen. Offensichtlich ist ein Merkmal im Hinblick auf den Kundennutzen umso wichtiger, je höher die Spanne der zugehörigen Teilnutzenwerte ist: Im Extremfall einer vollkommen horizontalen Teilnutzenkurve (Spanne = Null) wäre das entsprechende Merkmal für den Kundennutzen vollkommen irrelevant, da Veränderungen der Merkmalsausprägungen sich nicht auf den Kundennutzen auswirken. Dementsprechend ergibt sich die Wichtigkeit w_j für das Merkmal j aus der Differenz des größten und des kleinsten Teilnutzenwertes der Merkmalsausprägungen:

$$w_j = \max_m \{ \beta_{jm} \} - \min_m \{ \beta_{jm} \}$$

Die so berechneten Werte können in relative (prozentuale) Wichtigkeiten \hat{w}_j transformiert werden:

$$\hat{w}_j = \frac{w_j}{\sum_{j=1}^J w_j} \cdot 100\%$$

Die absoluten bzw. relativen Wichtigkeiten der Merkmale des Anwendungsbeispiels sind in Tab. 7.33 dargestellt. Demnach hängt der Nutzen für diese befragte Person sehr stark vom Preis ab. An zweiter Stelle bezüglich der Wichtigkeit stehen Logistikleistungen.

Im nächsten Schritt sollte eine **Prüfung der Modellgüte** durchgeführt werden. In der Regel wird hier überprüft, inwieweit mit den ermittelten Nutzenwerten Entscheidungen der Befragten vorhergesagt werden können. Hierzu werden die Befragten im Anschluss an die Paarvergleiche darum gebeten, weitere Stimuli (man spricht auch von „Hold Out“-Konzepten) zu bewerten (z. B. durch die Angabe von Kaufwahrscheinlichkeiten). Die Modellgüte ergibt sich dann durch die Höhe des Korrelationskoeffizienten zwischen den geschätzten Gesamtnutzenwerten für die Hold Out-Stimuli mit den tatsächlichen Bewertungen der Hold Out-Stimuli. Hohe Korrelationen deuten auf eine hohe Prognosevalidität hin.

Für die **Interpretation der Nutzenwerte** ist es hilfreich, wenn die individuellen Teilnutzenwerte vergleichbar sind. Dies kann über eine Normierung der Nutzenwerte erreicht werden (vgl. Backhaus et al. 2018). Ein mögliches Verfahren zur Normierung ist die Umrechnung der Teilnutzenwerte in Geldäquivalente, wenn das Merkmal „Preis“ im Rahmen der Conjoint-Analyse berücksichtigt wurde (vgl. Skiera und Gensler 2002).

Zur weitergehenden Ergebnisinterpretation ist insbesondere die Frage interessant, wie sich Produktgestaltungsentscheidungen auf Marktreaktionen auswirken. Zur Beantwortung dieser Frage reichen die direkt aus der Conjoint-Analyse generierten Informationen in der Regel nicht aus: Es werden Informationen darüber benötigt, ob überhaupt ein Kauf in der Produktkategorie getätigt werden soll, von welcher Kaufmenge gegebenenfalls auszugehen ist und zwischen welchen alternativen Produkten der Entscheider auswählt (vgl. zum Konzept des evoked set Abschn. 2.3.1.1).

Tab. 7.33 Berechnung der Wichtigkeiten der Merkmale im Anwendungsbeispiel zur Conjoint-Analyse

Merkmal	Wichtigkeit w_j	Relative Wichtigkeit \hat{w}_j
Hersteller	$18 - 8 = 10$	$10/92 \cdot 100 \% = 10,9 \%$
Preis pro Tonne	$36 - 0 = 36$	$36/92 \cdot 100 \% = 39,1 \%$
Körnigkeit	$22 - 7 = 15$	$15/92 \cdot 100 \% = 16,3 \%$
Art der Belieferung	$35 - 4 = 31$	$31/92 \cdot 100 \% = 33,7 \%$
Summe	92	100,0 %

Darüber hinaus muss eine Annahme über das Auswahlverhalten der Befragten getroffen werden. Hierbei können folgende Entscheidungsregeln relevant sein (vgl. hierzu auch die Modelle zum Produktwahlverhalten in Abschn. 2.3.2):

- Im Rahmen der (deterministischen) First Choice-Regel geht man davon aus, dass der Entscheider das Produkt kauft, das ihm den höchsten Nutzen bietet.
- Im Gegensatz hierzu geht die Probabilistic Choice-Regel nicht von deterministischem Entscheidungsverhalten aus. Die Kaufwahrscheinlichkeit für ein Produkt ergibt sich gemäß dieser Regel als Quotient aus dem Nutzen dieses Produkts und der Summe der Nutzenwerte aller Produkte im „relevant set“. Diese Regel entspricht offensichtlich dem Luce-Modell (vgl. Abschn. 2.3.2.1.2). Analog kann in B2B-Geschäftsbeziehungen angenommen werden, dass das zur Verfügung stehende Gesamtbudget entsprechend der Probabilistic Choice-Regel auf alle relevanten Anbieter aufgeteilt wird.

Im Folgenden soll ein stark vereinfachtes Beispiel zur Marktsimulation dargestellt werden. Ein Anbieter von chemischen Grundstoffen (im Beispiel als Anbieter C bezeichnet) erwägt, seinen Kunden in Zukunft Just-in-time-Belieferung anzubieten, statt sein Produkt weiter ab Lager zu verkaufen. Hiermit wäre eine Preiserhöhung von bisher 1000 auf zukünftig 1100 € pro Tonne verbunden. Derzeit hat der Anbieter bei diesem Produkt (bezogen auf die Menge) einen Marktanteil von 35 %. Man geht im Rahmen der Marktsimulation davon aus, dass die Wettbewerber A und B ihr Verhalten nicht ändern. Die beiden betrachteten Marktszenarien sind in Abb. 7.30 dargestellt.

Der Anbieter führt eine Conjoint-Analyse durch, aus der sich für die acht wichtigsten Kunden die in Tab. 7.34 aufgeführten Werte ergeben. Die Daten sind nicht normiert. Darüber hinaus wurden die Kunden gebeten, anzugeben, welche Menge des chemischen Grundstoffs sie im Folgejahr voraussichtlich beziehen werden (vgl. ebenfalls Tab. 7.34).

Die Marktsimulation stützt sich auf die modifizierte Version der Probabilistic Choice-Regel. Wir gehen also davon aus, dass die Kunden ihre Einkaufsmenge

Ist-Zustand – „No Frills“		
Hersteller: A Preis: 1.000€ pro Tonne Körnigkeit: variabel Logistik: Abholung ab Lager	Hersteller: B Preis: 1.050€ pro Tonne Körnigkeit: fein Logistik: Gesamtlieferung	Hersteller: C Preis: 1.000€ pro Tonne Körnigkeit: fein Logistik: Abholung ab Lager
Szenario „Service Upgrade“		
Hersteller: A Preis: 1.000€ pro Tonne Körnigkeit: variabel Logistik: Abholung ab Lager	Hersteller: B Preis: 1.050€ pro Tonne Körnigkeit: fein Logistik: Gesamtlieferung	Hersteller: C Preis: 1.100€ pro Tonne Körnigkeit: fein Logistik: Just-in-time

Abb. 7.30 Marktszenarien z. B. zur Marktsimulation

Tab. 7.34 Ausgangsdaten für das Beispiel zur Marktsimulation

Kunde	Geplante Kaufmenge in t	Teilnutzenwerte Hersteller			Teilnutzenwerte Preis/Tonne		
		A	B	C	1000 €	1050 €	1100 €
K1	1000	29	8	22	25	4	0
K2	900	14	18	8	36	12	0
K3	500	14	9	17	31	7	0
K4	1350	13	15	16	35	3	6
K5	200	22	16	4	39	35	12
K6	2000	17	22	20	42	6	0
K7	800	9	9	11	34	4	0
K8	950	18	16	14	28	9	4
Kunde	Teilnutzenwerte Körnigkeit				Teilnutzenwerte Lieferung		
	Grob	Mittel	Fein		Abholung	Gesamtl.	Just-in-time
K1	18	1	0		2	14	37
K2	7	19	22		4	22	35
K3	16	18	20		19	8	40
K4	9	27	8		8	9	11
K5	4	17	26		5	12	11
K6	19	23	23		12	8	16
K7	9	11	14		6	21	29
K8	14	30	19		8	14	32

proportional zum Nutzen auf die drei Anbieter verteilen. Die Ergebnisse der Marktsimulation sind in Tab. 7.35 dargestellt (da Anbieter A in der Lage ist, die Körnigkeit je nach Kundenwunsch zu gestalten, wird bei ihm bezogen auf das Merkmal der Körnigkeit immer der maximale Teilnutzen zugerechnet). Beispielsweise beträgt der Gesamtnutzen des Angebots von Anbieter A für den Kunden K1 29 (Teilnutzenwert Hersteller A)+25 (Teilnutzenwert Preis 1000 €)+18 (Teilnutzenwert grobe Körnigkeit)+2 (Teilnutzenwert Abholung)=74.

Der Anbieter C realisiert mit seinem neuen Angebot beim Kunden K1 einen Nutzen von 59. Entsprechend der Probabilistic Choice-Regel ist davon auszugehen, dass der Kunde K1 einen Anteil von $59/(74+26+59)=0,37$ (also 37 %) bei Anbieter C bezieht. Insgesamt ergibt sich für den Anbieter C auf der Basis des neuen Angebotes ein mengenmäßiger Marktanteil von $2354/7700=0,31$ (also 31 %). Dies bedeutet, dass die verkauften Mengen durch das neue Angebot stärker sinken würden, als der Preis steigt. Der Umsatz würde also zurückgehen. Die Einführung des neuen Lieferangebotts ist daher kritisch zu bewerten.

Tab. 7.35 Ergebnis der Marktsimulation

Kunde	Geplante Kaufmenge in t	Gesamt-nutzen A	Gesamt-nutzen B	Gesamt-nutzen C	Summe der Nutzen	Lieferanteil C	Menge C
K1	1000	74	26	59	159	37 %	371
K2	900	76	74	65	215	30 %	272
K3	500	84	44	77	205	38 %	188
K4	1350	83	35	41	159	26 %	348
K5	200	92	89	53	234	23 %	45
K6	2000	94	59	59	212	28 %	557
K7	800	63	48	54	165	33 %	262
K8	950	84	58	69	211	33 %	311
Summe	7700						2354

Das zentrale Problem solcher Marktsimulationen auf Grundlage der Conjoint-Analyse ist, dass ihnen die Annahme zugrunde liegt, dass die Marktbearbeitung aller berücksichtigten Produkte gleich erfolgt (vgl. Orme und Johnson 2006). So werden beispielsweise unterschiedliche Kommunikationsintensitäten oder Distributionsaktivitäten nicht berücksichtigt. In der Folge weichen die so prognostizierten Marktanteile teilweise deutlich von realen Marktanteilen ab. Gilbride et al. (2008) haben einen Ansatz der Conjoint-Analyse entwickelt, der dieses Problem umgeht, jedoch ist ihr Verfahren noch nicht am Markt etabliert.

Im Folgenden sollen noch zwei neuere Varianten der Conjoint-Analyse behandelt werden: die adaptive Conjoint-Analyse (ACA) und die Choice-Based Conjoint-Analyse (CBC). Die **adaptive Conjoint Analyse** (ACA) greift das Problem der traditionellen Conjoint Analyse auf, dass eine hohe Zahl an Paarvergleichen erforderlich ist (vgl. Herrmann et al. 2003). Bei der ACA bewerten die Befragten zuerst direkt die Wichtigkeit bestimmter Produktmerkmale und den Nutzen durch die Ausprägungen dieser Merkmale. Diese Informationen werden dann genutzt, um bestimmte Stimuli zu identifizieren, die für den Befragten aufgrund seiner bereits geäußerten Präferenzen nicht infrage kommen. Diese Stimuli werden dem Befragten erst gar nicht zur Bewertung vorgestellt. Die Informationen, die durch die Paarvergleiche hinzukommen, werden ebenfalls zur weiteren Auswahl der präsentierten Stimuli verwendet. Es werden dem Befragten die Stimuli präsentiert, deren Bewertung einen maximalen Informationsgewinn mit sich bringt. In der Marktforschungspraxis im deutschsprachigen Raum ist die ACA nach der CBC mit etwa einem Drittel Marktanteil das am zweitmeisten eingesetzte Verfahren der Conjoint-Analyse (vgl. Hartmann und Sattler 2002).

Die **Choice-Based Conjoint-Analyse** (CBC) setzt an einem weiteren Schwachpunkt traditioneller Conjoint-Ansätze an. Zur Bewertung der Produktprofile bei Anwendung

der Profilmethode werden die Befragten im Rahmen der traditionellen Conjoint-Analyse in der Regel gebeten, ihre Präferenz für das eine oder andere Produkt auf einer mehrstufigen Skala mit Ankerpunkten wie z. B. „bevorzuge stark Angebot A“ und „bevorzuge stark Angebot B“ auszudrücken. Dem Befragten werden so abwägende Entscheidungen ermöglicht, die in der tatsächlichen Einkaufssituation, wo ein Produkt ausgewählt werden muss, nicht möglich sind. Die CBC setzt hingegen auf eine direkte Auswahlentscheidung des Befragten (Völckner et al. 2008). Wie in vielen Kaufsituationen muss sich der Befragte hier eindeutig zwischen zwei Produktstimuli entscheiden, unter Umständen ergänzt um eine Rubrik „keines von beiden“ (vgl. Haaijer et al. 2001). In den vergangenen Jahren hat die Bedeutung von auswahlbasierten Verfahren im Rahmen der Conjoint-Analyse stark zugenommen (vgl. Hartmann und Sattler 2002).

Offensichtlich verstärkt die CBC also den großen Vorzug conjoint-analytischer Methoden (die Nähe zu tatsächlichen Produktauswahlentscheidungen). Dies gilt insbesondere für Low Involvement-Produkte oder Produkte, bei denen Kaufentscheidungen spontan getroffen werden (vgl. Völckner et al. 2008). Insbesondere führt sie auch zu realistischeren Ergebnissen bezogen auf die Preisbereitschaft der Befragten (vgl. Huber 1997). In der Regel führt die Anwendung einer CBC dazu, dass die Wichtigkeit der wichtigsten Produktattribute um 20 % bis 30 % höher ausfällt.

Ein Nachteil der CBC liegt allerdings darin, dass weitaus weniger Informationen über die Präferenzen der Befragten erhoben werden, da die Stärke der Präferenz für das ausgewählte Produkt nicht erfasst wird. Die Ermittlung individueller Teilnutzenwerte ist daher auf der Basis der CBC nur durch Anwendung einer komplexen Methode (hierarchische Bayes-Schätzung; vgl. Gensler 2003) möglich.

Die hohe Relevanz conjoint-analytischer Verfahren für die Marktforschungspraxis ergibt sich insbesondere aus dem Ansatz, Teilnutzenwerte von Merkmalsausprägungen zu ermitteln, ohne die befragten Personen direkt danach zu fragen. Eine solche direkte Erfragung von Teilnutzenwerten würde befragte Personen in aller Regel kognitiv überfordern. Es ist also davon auszugehen, dass die Conjoint-Analyse in vielen Situationen validere Ergebnisse liefert als die direkte Erfragung von Nutzenkomponenten (vgl. Neslin 1981 und zur vergleichsweise hohen Qualität der Conjoint-Analyse im Kontext der Bestimmung von Preis-Absatz-Funktionen auch Simon und Fassnacht 2016).

Allerdings stehen diesem Vorzug der Conjoint-Analyse auch einige **problematische Aspekte** entgegen:

- Auf die Problematik der additiven Nutzenfunktion wurde bereits hingewiesen. Hieraus ergibt sich für die praktische Anwendung die Konsequenz, nur solche Merkmale in die Analyse aufzunehmen, die sich in gewissem Umfang gegenseitig kompensieren können (also beispielsweise keine Basisanforderungen).
- Auch die Unabhängigkeit der Merkmale ist in der praktischen Anwendung bisweilen problematisch. Beispielsweise ist die Verwendung des Merkmals Marke kritisch zu sehen: Markenpräferenz resultiert ja in der Regel daraus, dass Personen mit bestimmten Marken bestimmte Eigenschaften verbinden. Vor diesem Hintergrund

sollten in der Marktforschungspraxis Ergebnisse von Conjoint-Analysen mit einer gewissen Vorsicht interpretiert werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn Merkmale mit einer hohen „Ausstrahlungswirkung“ auf andere Merkmale verwendet werden (wie z. B. das Merkmal Marke).

- Problematisch ist auch die Anwendung auf ganz neue Produktkonzepte. Die Conjoint-Analyse setzt eine gewisse Vertrautheit der Befragten mit den Produktmerkmalen und Ausprägungen voraus, ansonsten können die Stimuli nicht valide bewertet werden.
- Eine weitere Restriktion der Methode liegt darin, dass sie bezüglich der Zahl der Merkmale und der Merkmalsausprägungen aufgrund des Befragungsaufwandes begrenzt ist. In der Praxis arbeitet man üblicherweise mit fünf bis acht Merkmalen mit jeweils drei bis sechs Ausprägungen (vgl. Perrey 1998). Es ist also erforderlich, sich auf die wichtigsten Merkmale zu fokussieren. Prinzipiell kann man diese Restriktion der Conjoint-Analyse bei praktischen Anwendungen natürlich ignorieren. Führt man allerdings Conjoint-Analysen mit deutlich mehr Merkmalen/Merkmalsausprägungen durch, so wird die Diskrepanz zwischen den theoretisch möglichen Paarvergleichen und den im Rahmen einer Befragung realistischerweise durchführbaren Paarvergleichen sehr groß. Die Parameterschätzung ist dann nicht mehr zuverlässig, es besteht also die Gefahr von Ergebnissen mit geringer Reliabilität.
- Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass die dargestellte Vorgehensweise zur Ermittlung von Merkmalswichtigkeiten auf der Basis von Spannweiten der Teilnutzenwerte nicht unproblematisch ist: Die so ermittelte Wichtigkeit eines Merkmals hängt offensichtlich vom Spektrum der gewählten Merkmalsausprägungen ab. Je weiter dieses Spektrum ist, desto größer wird tendenziell die Spannweite der Teilnutzenwerte sein, desto größer wird also auch die errechnete Wichtigkeit des Merkmals sein. Folglich sollten die Spannweiten der Merkmalsausprägungen für die verschiedenen Merkmale ähnlich gewählt werden. Es empfiehlt sich also nicht, bei einem Merkmal die Merkmalsausprägungen auf einen kleinen Bereich zu begrenzen und bei einem anderen Merkmal ein breites Spektrum von extrem positiven bis hin zu extrem negativen Ausprägungen zu berücksichtigen. Nur wenn die Spannweiten der Merkmalsausprägungen der verschiedenen Merkmale in etwa vergleichbar gewählt werden, kann die dargestellte Methode zur Berechnung der Wichtigkeit von Merkmalen zu sinnvollen Ergebnissen führen.

Die genannten problematischen Aspekte stellen unseres Erachtens die Relevanz der Conjoint-Analyse für die Marktforschung nicht grundsätzlich infrage. Sie verdeutlichen allerdings die Notwendigkeit eines kritischen Umgangs mit der Methode: Die Conjoint-Analyse sollte nicht unreflektiert auf alle möglichen Marktforschungsfragestellungen angewandt werden, und ihre Ergebnisse sollten nicht unkritisch angenommen und in Entscheidungen umgesetzt werden.

7.3 Maschinelles Lernen zur Analyse großer Datenmengen

Durch extrem gestiegene Speicherplatz- und Prozessorkapazitäten entstehen neue Möglichkeiten bei der Datenaufbereitung und -verarbeitung von großen Datenmengen (Big Data). **Big Data** ist gekennzeichnet durch drei Dimensionen: Volume, Velocity, Variety (häufig auch als die 3 V von Big Data bezeichnet, vgl. Laney 2001). Die Dimension **Volume** beschreibt dabei die große Datenmenge, die gespeichert und verarbeitet werden soll. Ein Beispiel für einen Datensatz mit hohem Volumen wären alle Kreditkartentransaktionen an einem Tag innerhalb Europas. Bei Datensätzen mit einem so hohen Volumen stoßen herkömmliche Analyseverfahren meist an die Grenzen ihrer Kapazitäten (vgl. Ringel und Skiera 2016). Neuere Verfahren zur Analyse großer Datenmengen, wie etwa Verfahren aus dem Bereich des **maschinellen Lernens**, gewinnen daher an Bedeutung. Die zweite Dimension (**velocity**) bezieht sich auf die Geschwindigkeit, mit welcher Daten gespeichert und verarbeitet werden können. So machen es gestiegene Datenverarbeitungskapazitäten möglich, große Datenmengen in oft nur wenigen Sekunden (d. h. nahezu in Echtzeit) automatisiert auszuwerten. Die dritte Dimension (**variety**) bezieht sich auf die Vielfalt an vorliegenden Datentypen. So müssen Daten in unterschiedlichen Formaten (z. B. Texte, Bilder, Videos, Sprachaufzeichnungen, Standortinformationen) verarbeitet werden. Zudem liegen über 80 % der Daten heutzutage unstrukturiert (d. h. ohne direkt erkennbare Zusammenhänge) vor. Beispiele für unstrukturiert vorliegende Daten sind Online-Rezensionen, Beiträge in sozialen Netzwerken oder mit Hilfe von GPS-Signalen ermittelte Standortinformationen der Kunden. **Data Mining** (vgl. hierzu auch Abschn. 22.2.2.3) beschreibt dabei den Prozess des Herausfiltersns relevanter Informationen aus großen, unstrukturiert vorliegenden Datenmengen. Ein Verfahren zur Analyse unstrukturierter Daten, welches für die Marktforschung von besonderer Bedeutung ist, ist das so genannte **Text Mining**. Unter Text Mining versteht man einen weitgehend automatisierten und analytischen Prozess zur Gewinnung von Informationen aus Textdokumenten. Mithilfe dieser Technik können beispielsweise Beiträge in sozialen Netzwerken systematisiert und analysiert werden (für weiterführende Informationen zur Methodik siehe Biemann und Mehler 2015). Ebenso können mit Methoden des überwachten maschinellen Lernens (vgl. hierzu Abschn. 7.3.1.) Klassifikationsmodelle trainiert werden, die beispielsweise eine Klassifikation von Kundenbewertungen in positive, neutrale oder negative Texte ermöglichen (die so genannte Sentiment Analyse). In neueren Definitionen von Big Data werden die von Laney (2001) definierten Dimensionen häufig um zwei weitere Dimensionen ergänzt: validity (teils auch veracity) und value (vgl. Marr 2015). Demnach wird nun häufig von den 5 V von Big Data gesprochen. **Vailidity** beschreibt dabei die Glaubwürdigkeit der Daten und trägt dem Umstand Rechnung, dass der Faktor Volumen einen Mangel an Datenqualität nicht vollständig auffangen kann. Um eine höhere Glaubwürdigkeit der durchgeföhrten Datenanalysen zu erzielen, wurden verschiedene vertrauensfördernde Mechanismen entwickelt und etabliert. Ein Beispiel ist das Nach-

zeichnen der einzelnen Datenverarbeitungsschritte und Datenströme (auch als Data Lineage bezeichnet). **Value** bezeichnet schließlich den unternehmerischen Mehrwert, den die zu analysierenden Daten stiften können. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von einer Konvertierung von Big Data in Smart Data gesprochen. Damit sind Daten gemeint, deren Analyse und Interpretation direkte Implikationen für bedeutsame, meist strategische Entscheidungen innerhalb des Unternehmens liefern (z. B. Festsetzung von Preisen, Allokation von Marketingressourcen). Eine Definition sowie eine ausführliche Beschreibung der systemischen Grundlagen von Big Data finden sich in Kap. 22. Um die große Menge und Varietät von Daten in einer zunehmend digitalen Geschäftswelt systematisieren und analysieren zu können, gewinnen vermehrt selbstlernende Algorithmen aus dem Bereich des **maschinellen Lernens** (englisch: Machine Learning) an Bedeutung (vgl. Tan et al. 2018). Im vorliegenden Kapitel werden wir einen Überblick über wichtige Begrifflichkeiten und Methoden im Bereich des maschinellen Lernens geben. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Darstellung der häufig sehr komplexen Verfahren stark vereinfacht ist und wichtige Aspekte wie z. B. die Entwicklung und das Training der **Algorithmen** ausklammert. Die folgenden Abschnitte dienen demnach dazu, dem Leser ein grundlegendes Verständnis der Methoden zu vermitteln. Interessierte Leser finden weitergehende Ausführungen zur Thematik bei Kelleher et al. (2015), Frochte (2019) und Richter (2019).

► **Maschinelles Lernen** Maschinelles Lernen ist ein Teilgebiet der künstlichen Intelligenz und beschreibt dynamische Algorithmen, die in der Lage sind, eigenständig, basierend auf Erfahrung, zu lernen.

Wie aus obiger Definition hervorgeht, geht es bei maschinellem Lernen um die Generierung von Wissen aus Erfahrung. Statt Maschinen statisch zu programmieren, werden demnach Techniken eingesetzt, mit deren Hilfe Maschinen ein Verhalten aus Daten lernen. So sollen Maschinen mit zunehmender Erfahrung (d. h. mit zunehmendem Volumen der Trainingsdaten oder zunehmender Trainingsdauer) ihre Leistung in einer bestimmten Aufgabe (z. B. der Vorhersage der Kaufwahrscheinlichkeit eines Produktes) verbessern. Verfahren des maschinellen Lernens bedienen sich dabei einer Vielzahl der bereits in den Abschn. 7.1 und 7.2 vorgestellten „traditionellen“ Methoden der Datenanalyse. Auch die grundlegende Zielsetzung ist vergleichbar mit jener der induktiven Verfahren (vgl. hierzu die Abschn. 7.1 und 7.2). So besteht auch bei maschinellem Lernen das Ziel darin, auf Basis einer Stichprobe Rückschlüsse auf Strukturen in der Grundgesamtheit zu ziehen (vgl. Alpaydin 2019). Anders als in der Statistik, steht bei maschinellem Lernen jedoch nicht die Schätzung eines inhaltlich begründeten Modells im Vordergrund. Vielmehr kann maschinelles Lernen als iterative Suche nach demjenigen Modell verstanden werden, welches die beobachteten Daten am besten beschreiben kann. Im Vordergrund steht demnach nicht die Beschreibung und das Verständnis von Zusammenhängen, sondern die Entwicklung von Prognosemodellen. Mithilfe großer Datensätze soll die „Maschine“ dabei eine möglichst

optimale Repräsentation der vorliegenden Daten entwickeln, die dann zur Vorhersage in neuen, unbekannten Datensätzen angewendet werden kann. Dazu müssen vorab keine Annahmen über die Zusammenhänge zwischen Variablen getroffen werden. Maschinelles Lernen spielt daher besonders bei sehr großen Datenmengen oder unstrukturiert vorliegenden Daten eine bedeutsame Rolle, in denen Zusammenhänge zu kompliziert sind, um sie *a priori* (das heißt vor der Datenanalyse) analytisch beschreiben zu können (vgl. Döbel et al. 2018). Zur Typologisierung unterscheiden wir zwischen drei Arten des maschinellen Lernens (vgl. Abb. 7.31):

- Überwachtes Lernen (vgl. hierzu Abschn. 7.3.1),
- Unüberwachtes Lernen (vgl. hierzu Abschn. 7.3.2) und
- Verstärkungslernen (vgl. hierzu Abschn. 7.3.3).

Eine weitere Teildisziplin des maschinellen Lernens ist das so genannte **Deep Learning**, welches auf der Verwendung von künstlichen, **neuronalen Netzwerken** aufbaut. Die Funktionsweisen neuronaler Netzwerke werden in Abschn. 22.2.2.3 des Buches erklärt. Im Folgenden wollen wir uns insbesondere mit Verfahren des überwachten Lernens beschäftigen.

7.3.1 Überwachtes Lernen

Überwachtes Lernen (supervised learning) kann als Lernen an Beispielen verstanden werden. In einem typischen Szenario haben wir einen Trainingsdatensatz, in dem wir die so genannten Features (d. h. die unabhängigen Variablen) und das Outcome/Label (d. h. die abhängige Variable) für eine Reihe von Objekten beobachten. Die abhängige Variable ist in dem Trainingsdatensatz somit beobachtbar und wird genutzt, um den Lernprozess zu steuern und zu überwachen (man spricht daher von überwachtem Lernen). Die

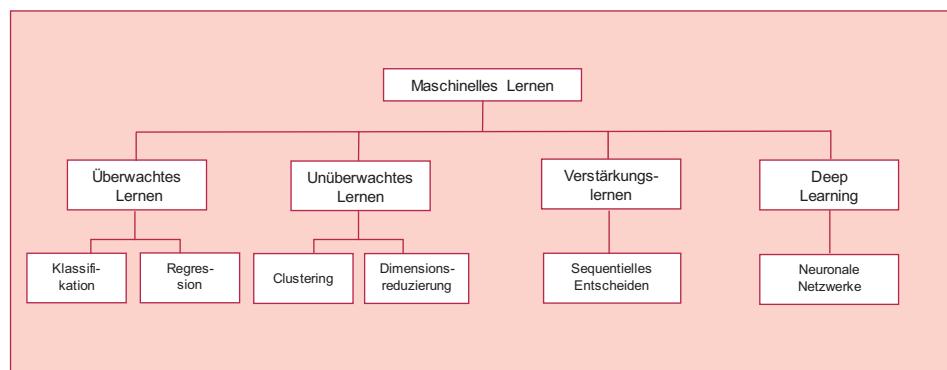


Abb. 7.31 Die verschiedenen Teilbereiche des maschinellen Lernens im Überblick

abhängige Variable kann dabei metrisch (z. B. Zahlungsbereitschaft) oder nicht-metrisch (z. B. Kauf/Nicht-Kauf) vorliegen. In dem Trainingsdatensatz soll der Algorithmus Gesetzmäßigkeiten in den Daten (z. B. einen Zusammenhang zwischen dem Alter einer Person und der Zahlungsbereitschaft für ein Produkt) erlernen. Liegt der Algorithmus mit seiner Vorhersage im Trainingsdatensatz falsch, wird dieser automatisch modifiziert mit dem Ziel, eine möglichst optimale Repräsentation der Daten zu entwickeln (überwachtes Lernen). Mathematisch gesehen handelt es sich dabei um ein Optimierungsproblem. So wird eine Funktion (meist eine Loss- oder Likelihood-Funktion) definiert, die es anhand der Daten durch Parameteränderungen des Modells zu optimieren gilt. Hat der Algorithmus Parameter gefunden, die die Zielfunktion minimieren (das heißt ein brauchbares Modell entwickelt, welches die Zusammenhänge im Trainingsdatensatz adäquat beschreiben kann), soll dieses Modell auf einen bisher unbekannten Datensatz (den Testdatensatz) angewendet werden. Die Güte eines Algorithmus wird entsprechend seiner Fähigkeit geprüft (mithilfe des entwickelten Modells), richtige Vorhersagen in dem bisher unbekannten Testdatensatz zu treffen. Für die Evaluation der Vorhersagegüte spielen dabei zwei Maße eine entscheidende Rolle: der **Bias** und die **Varianz**. Der Bias (auch Verzerrung) beschreibt die Vorhersageleistung des Algorithmus im Trainingsdatensatz (d. h. die Abweichungen der vorgesagten Werte von den tatsächlich beobachteten Werten). Die Varianz beschreibt, inwiefern die Vorhersageleistung des Algorithmus in verschiedenen Datensätzen streut und liefert somit Informationen über dessen Fähigkeit in unbekannten Datensätzen wiederholbare Vorhersagen zu machen (vgl. hierzu Abschn. 7.1.1). Varianz und Bias stehen dabei in einem Spannungsverhältnis (vgl. Nguyen und Zeigermann 2018). Wird der Algorithmus beispielsweise in einem sehr kleinen Trainingsdatensatz trainiert, kann er die Daten darin häufig sehr gut vorhersagen (geringer Bias), liefert jedoch keine guten Vorhersagen bei der Anwendung auf einen bisher unbekannten Datensatz (hohe Varianz). Das von dem Algorithmus entwickelte Modell passt demnach sehr gut zu den Trainingsdaten, modelliert aber auch unsystematisches Rauschen (d. h. zufällige Schwankungen innerhalb des Trainingsdatensatzes) und lässt sich demnach nicht auf andere Datensätze anwenden (d. h. es generalisiert nicht). Man spricht an dieser Stelle auch von **Overfitting**, also einer Überanpassung des Modells an die Daten. Um Probleme des Overfitting zu umgehen, werden Algorithmen in der Regel nicht nur in einem Datensatz, sondern in verschiedenen zufällig ausgewählten Teilmengen des Trainingsdatensatzes trainiert. Die einzelnen so ermittelten Parameterwerte werden im Anschluss gemittelt. Weitere häufig genutzte Strategien, um Overfitting zu vermeiden, sind die Erhöhung des Datenvolumens im Trainingsdatensatz sowie die Verringerung der Komplexität des entwickelten Modells.

Das Gegenteil des Overfitting ist das so genannte **Underfitting**, also eine Unteranpassung des Modells an die Daten. In diesem Fall lässt sich das entwickelte Modell zwar meist auf andere Datensätze anwenden (geringe Varianz), gibt jedoch die Zusammenhänge im Trainingsdatensatz nur ungenügend wieder (hoher Bias). Idealerweise möchte man natürlich ein Modell wählen, das sowohl die Zusammenhänge in den Trainingsdaten genau erfasst, sich aber auch auf bisher unbekannte Testdaten

generalisieren lässt. Die Herstellung einer geeigneten Balance zwischen Bias und Varianz stellt daher eine zentrale Herausforderung bei der Entwicklung von Algorithmen dar (vgl. Frochte 2019).

Im Bereich des überwachten Lernens existieren eine Vielzahl verschiedener Verfahren, die beispielsweise Prognosen metrischer Variablen (Regressionsanalyse) oder Zuordnungen zu bestehenden Gruppen (Klassifikation) umfassen (vgl. Abb. 7.31). Zu den gebräuchlichsten Verfahren gehören die logistische und lineare Regression, Entscheidungsbäume, Random Forests, Bayessche Inferenzen, Ensemble-Methoden und Stützvektormaschinen (vgl. Kaggle 2017). Es liegt in der Natur der Sache, dass ein breit angelegtes Lehrbuch bezüglich der mathematischen und technischen Aspekte der Verfahren nicht in die Tiefe gehen kann. Interessierte Leser verweisen wir daher auf weiterführende Literatur zur Thematik. Zur Gewinnung eines grundlegenden Verständnisses der genannten Verfahren empfehlen wir Kelleher et al. (2015) sowie Richter (2019). Bei Interesse an praktischen Anwendungen in den Programmiersprachen Python und R empfehlen wir McKinney (2017), Frochte (2019) sowie Lantz (2013).

7.3.2 Unüberwachtes Lernen

Anders als beim überwachten Lernen (vgl. Abschn. 7.3.1) lässt sich das Outcome/Label (d. h. die abhängige Variable) beim **unüberwachten Lernen** (unsupervised learning) nicht beobachten und kann demnach in der Trainingsphase nicht zur Steuerung des Lernprozesses herangezogen werden (man spricht daher von unüberwachtem Lernen). Die Zielsetzung beim unüberwachten Lernen besteht demnach primär in der Beschreibung, wie die Daten organisiert und gebündelt sind (vgl. Frochte 2019). Dabei besteht das Ziel entweder in dem Clustering der Daten oder in der Reduktion der Variablen auf eine deutlich kleinere Zahl von Dimensionen (vgl. Abb. 7.31). In diesem Bereich bestehen zahlreiche Überschneidungen mit und Analogien zu den bereits aus Abschn. 7.2 bekannten strukturen-entdeckenden Verfahren (z. B. Faktoren- und Clusteranalysen). Ein praktisches Beispiel für unüberwachtes Lernen ist die Marktkorbanalyse. Mithilfe großer Datens Mengen lernt ein Algorithmus, welche Produkte im Warenkorb eines Kunden tendenziell zusammengehören (d. h. von Kunden häufig im Verbund gekauft werden). Auf Basis der so gebildeten Gruppen kann schließlich vorhergesagt werden, welches Produkt ein Kunde mit einer hohen Wahrscheinlichkeit kaufen wird, nachdem er ein bestimmtes Produkt (z. B. einen Tennisschläger) gewählt hat. Auf diesem Mechanismus bauen auch Kaufempfehlungen (z. B. „Andere Kunden kauften auch...“) in Online-Shops auf.

7.3.3 Verstärkungslernen

Verstärkungslernen (reinforcement learning) ist ein Verhaltenslernmodell. Der Unterschied zu dem überwachten Lernen (vg. Abschn. 7.3.1) besteht darin, dass kein

Trainingsdatensatz vorliegt, in dem Zusammenhänge erlernt werden können. Stattdessen lernt das System durch Versuch und Irrtum: Erfolgreiche Entscheidungen werden „verstärkt“, da dadurch das Problem am besten gelöst wird. Die Maschine lernt infolgedessen selbstständig eine Strategie, um erhaltene Belohnungen zu maximieren. Dies bietet den Vorteil, dass die Modelle auch in dynamischen (d. h. sich kontinuierlich verändernden) Umgebungen Anwendung finden können. Zum Erlernen geeigneter Strategien existieren verschiedene Algorithmen, wie beispielsweise Monte-Carlo-Methoden oder Methoden des Temporal Difference (TD) Learning (für weiterführende Literatur zu den Funktionsweisen der Algorithmen vgl. Sutton und Barto 2018). Verstärkendes Lernen kommt vor allem im Bereich von Computerspielen und neuerdings im Bereich autonom fahrender Autos zur Anwendung.

Literatur

- Aaker, D., Kumar, V., Leone, R. P., & Day, G. (2016). *Marketing Research*, (12. Aufl.). New York.
- Alpaydin, E. (2019). *Maschinelles Lernen* (2. Aufl.). Berlin.
- Arabie, P., & Hubert, L. (1994). Cluster analysis in marketing research. In R. Bagozzi, (Hrsg.), *Advanced methods of marketing research* (S. 160–179). Cambridge.
- Babin, B. J., Hair, J. F., & Boles, J. S. (2008). Publishing research in marketing journals using structural equation modeling. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 16(4), 279–285.
- Bacher, J., Pöge, A., & Wenzig, K. (2010). *Clusteranalyse* (3. Aufl.). Oldenburg.
- Backhaus, K., Erichson, B., & Weiber, R. (2015). *Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung* (3. Aufl.). Berlin.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2018). *Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung* (15. Aufl.). Berlin.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34.
- Bamberg, G., Baur, F., & Krapp, M. (2017). *Statistik* (18. Aufl.). München.
- Biemann, C., & Mehler, A. (2015). *Text Mining From Ontology Learning to Automated Text Processing Applications*. Basel.
- Bleymüller, J. (2015). *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler* (17. Aufl.). München.
- Bodenbach, B. F. (2005). Strategisches Immobilienmarketing – Die aggressive Preispolitik wird immer wirkungsloser, *Immobilien Zeitung*, 14, 30.06.2005, 10 f.
- Bollen, K. (1989). Structural equation models with latent variables. New York.
- Bortz, J., & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7. Aufl.). Heidelberg.
- Bradlow, E., Hu, Y., & Ho, T.-H. (2004). A learning-based model for imputing missing levels in partial conjoint profiles. *Journal of Marketing Research*, 369–381.
- Burmester, A., Eggers, F., Clement, M., & Prostka, T. (2016). Accepting or Fighting Unlicensed Usage – Can Firms Reduce Unlicensed Usage for Digital Media Products by Optimizing their Marketing? *International Journal of Research in Marketing*, forthcoming.
- Carroll, J. (1972). Individual differences and multidimensional scaling. In R. Shepard, A. Rommey, & S. Nerlove (Hrsg.), *Multidimensional scaling: Theory and applications in the social science* (S. 105–155). New York.

- Carroll, J., & Green, P. (1997). Psychometric methods in marketing research: Part II, multi-dimensional scaling. *Journal of Marketing Research*, 34(2), 193–204.
- Chintagunta, P., Hanssens, D., & Hauser, J. (2013). Call for papers – Marketing science special issue on big data: Integrating Marketing, Statistics, and Computer Science. *Marketing Science*, 32(4), 678–678.
- Christ, O., & Schläter, E. (2012). *Strukturgleichungsmodelle in Mplus – Eine praktische Einführung*. München.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2003). *Applied multiple Regression/Correlation analysis for the behavioral sciences* (3. Aufl.). Mahwah.
- Döbel, I., Leis, M., Vogelsang, M. M., Neustroev, D., Petzka, H., Rüping, S., Voss, A., Wegele, M., & Welz, J. (2018). *Maschinelles Lernen – Kompetenzen, Anwendungen und Forschungsbedarf, Fraunhofer-Gesellschaft* (S. 1-202).
- Echambadi, R., & Hess, J. D. (2007). Mean-centering does not alleviate collinearity problems in moderated multiple regression models. *Marketing Science*, 26(3), 438–445.
- Eid, M., Gollwitzer, M., & Schmitt, M. (2017). *Statistik und Forschungsmethoden*, (5. Aufl.). Basel.
- Ernst, O., & Sattler, H. (2000). Multimediale versus traditionelle Conjoint-Analysen. *Marketing ZFP*, 22(2), 161–172.
- Fahrmeir, L., Heumann, C., Künstler, R., Pigeot, I., & Tutz, G. (2016). *Statistik: Der Weg zur Datenanalyse* (8. Aufl.). Berlin.
- Field, A. P. (2017). *Discovering statistics using SPSS* (5. Aufl.). London.
- Forgy, E. (1965). Cluster analysis of multivariate data: efficiency versus interpretability of classifications. *Biometrics*, 21(3), 768.
- Frenzen, H., & Krafft, M. (2008). Logistische Regression und Diskriminanzanalyse. In A. Herrmann, C. Homberg, & M. Klarmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 607-650). Wiesbaden.
- Frochte, J. (2019). *Maschinelles Lernen: Grundlagen und Algorithmen in Python* (2. Aufl.). München.
- Geiser, C. (2011). *Datenanalyse mit Mplus – Eine anwendungsorientierte Einführung* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Gensler, S. (2003). *Heterogenität in der Präferenzanalyse*. Wiesbaden.
- Gilbride, T. J., Lenk, P. J., & Brazell, J. D. (2008). Market share constraints and the loss function in choice-based conjoint analysis. *Marketing Science*, 27(6), 995–1011.
- Gordon, A. (1996). Hierarchical Classification. In P. Arabie, L. Hubert, & G. De Soete (Hrsg.), *Clustering and Classification, River Edge* (65–121).
- Grewal, R., Cote, J., & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing. *Marketing Science*, 23(4), 519–529.
- Gustafsson, A., Herrmann, A., & Huber, F. (Hrsg.). (2007). *Conjoint measurement: Methods and applications* (4. Aufl.). Berlin.
- Haaijer, R., Kamakura, W., & Wedel, M. (2001). The ‘no-choice’ alternative in conjoint choice experiments. *International Journal of Market Research*, 43(1), 93–106.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*, (7. Aufl.). Upper Saddle River.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2011). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.
- Haneke, U., Trahasch, S., Zimmer, M., & Felden, C. (2019). *Data Science – Grundlagen, Architektur und Anwendungen*. Heidelberg.

- Hartmann, A., & Sattler, H. (2002). Commercial Use of Conjoint Analysis in Germany, Austria, and Switzerland, *Research Papers on Marketing and Retailing*, No. 6. Hamburg: University of Hamburg.
- Helsen, K., & Green, P. (1991). A Computational Study of Replicated Clustering with an Application to Market Segmentation. *Decision Sciences*, 22(5), 1124–1141.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20.
- Herrmann, A., & Landwehr, J. R. (2008). Varianzanalyse. In: A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 579–606). Wiesbaden.
- Herrmann, A., Schmidt-Gallas, D., & Huber, F. (2003). Adaptive conjoint analysis: Understanding the methodology and assessing reliability and validity. In A. Gustafsson, A. Herrmann, & F. Huber (Hrsg.), *Conjoint measurement: Methods and applications*, (3. Aufl., S. 305–330).
- Homburg, C. (1989). *Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung*. Frankfurt.
- Homburg, C. (1992). Die Kausalanalyse – Eine Einführung, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21, 10, 488–508 und 541–544.
- Homburg, C. (2000a). *Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C. (2000b). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre*, (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C. (2007). Betriebswirtschaftslehre als empirische Wissenschaft – Bestandsaufnahme und Empfehlungen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56(7), 27–60.
- Homburg, C., & Baumgartner, H. (1995a). Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung: Eine Bestandsaufnahme. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65(10), 1091–1108.
- Homburg, C., & Baumgartner, H. (1995b). Beurteilung von Kausalmodellen – Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 17(3), 162–176.
- Homburg, C., & Dobratz, A. (1992). Covariance structure analysis via specification searches. *Statistical Papers*, 33(2), 119–142.
- Homburg, C., & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(1), 5–24.
- Homburg, C., & Hildebrandt, L. (1998). Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder. In L. Hildebrandt & C. Homburg (Hrsg.), *Die Kausalanalyse* (S. 15–43). Stuttgart.
- Homburg, C., & Klarmann, M. (2006). Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen. *Die Betriebswirtschaft*, 66(6), 727–748.
- Homburg, C., & Klarmann, M. (2016). Die indirekte Wichtigkeitsbestimmung im Rahmen von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen: Probleme und Lösungsansätze. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (9. Aufl., S. 193–230). Wiesbaden.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Krohmer, H. (2008). Statistische Grundlagen der Datenanalyse. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 213–239). Wiesbaden.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Pflessner, C. (2008). Konfirmatorische Faktorenanalyse. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*, (3. Aufl., S. 271–303). Wiesbaden.

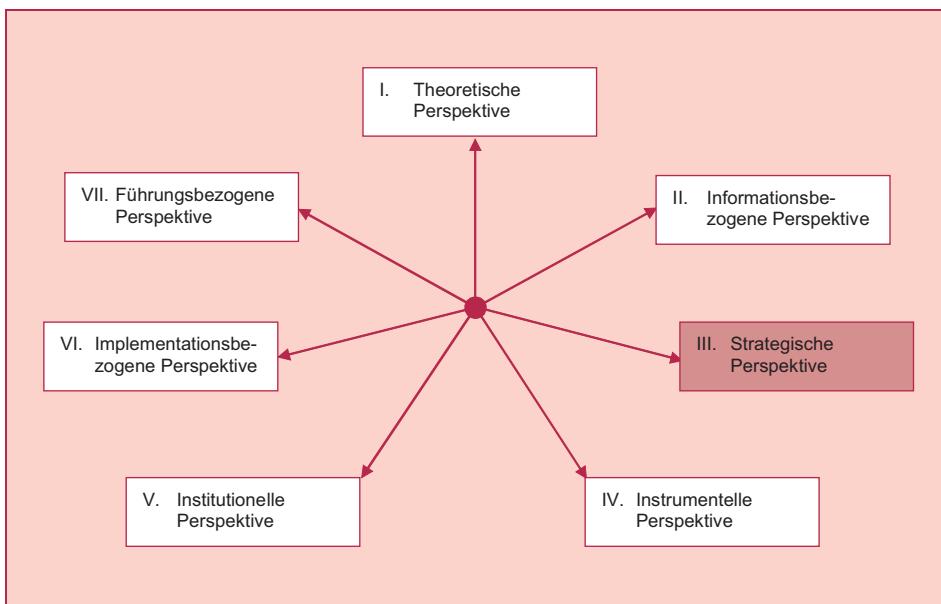
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be King? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(3), 55–74.
- Homburg, C., Pflessner, C., & Klarmann, M. (2008). Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 547–577). Wiesbaden.
- Homburg, C., Herrmann, A., Pflessner, C., & Klarmann, M. (2008). Methoden der Datenanalyse im Überblick. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 151–173). Wiesbaden.
- Huber, J. (1997). *What we have learned from 20 years of conjoint research: When to use self-explicated, graded pairs, full profiles or choice experiments*. Sawtooth Software Research Paper Series, Sequim.
- Hüttner, M., & Schwarting, U. (2008). Exploratorische Faktorenanalyse. In A. Hermann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 241–269). Wiesbaden.
- Iacobucci, D., & Churchill, G. (2018). *Marketing Research: Methodological Foundations* (12. Aufl.). Fort Worth.
- Irwin, J. R., & McClelland, G. H. (2001). Misleading Heuristics and Moderated multiple regression models. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 100–109.
- Jarvis, C., MacKenzie, S., & Podsakoff, P. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(3), 199–217.
- Jensen, O. (2004). *Key Account Management: Gestaltung, Determinanten, Erfolgsauswirkungen* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Jensen, O. (2008). Clusteranalyse. In A. Hermann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung* (3. Aufl., S. 335–371). Wiesbaden.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1982). Recent developments in structural equation modelling. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 404–416.
- Kaggle (2017). The State of Data Science & Machine Learning. <https://www.kaggle.com/surveys/2017>. Zugegriffen: 26. Nov. 2019.
- Klarmann, M. (2008). *Methodische Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung: Bestandsaufnahme und empirische Analysen*. Wiesbaden.
- Kelleher, J. D., Namee, B. M., & D'Arcy, A. (2015). *Fundamentals of machine learning for predictive data analytics: Algorithms, worked examples, and case studies*. Cambridge.
- Koschate, N. (2002). *Kundenzufriedenheit und Preisverhalten: Theoretische und empirisch experimentelle Analysen*. Wiesbaden.
- Laney, D. (2001). 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety. <https://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>. Zugegriffen: 26. Nov. 2019.
- Lantz, B. (2013). *Machine learning with R*. Packt Publishing Ltd: Birmingham.
- Lattin, J., Carroll, J., & Green, E. (2003). *Analyzing Multivariate Data*. Pacific Grove.
- MacQueen, J. (1967). Some methods for classification and analysis of multivariate observations. In L. Le Cam & J. Neyman (Hrsg.), *Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability*, Bd. 1., (S. 281–297). Berkeley.
- Makridakis, S., Wheelwright, S., & Hyndman, R. (1998). *Forecasting: Methods and applications* (3. Aufl.). New York.

- Marsh, H. W., Wen, Z., & Hau, K.-T. (2004). Structural equation models of latent interactions: Evaluation of alternative estimation strategies and indicator construction. *Psychological Methods*, 9(3), 275–300.
- Marr, B. (2015). *Big data: Using SMART big data, analytics and metrics to make better decisions and improve performance*. Hoboken.
- McClelland, G., & Judd, C. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114(2), 376–390.
- McKinney, W. (2017). *Python for data analysis: Data Wrangling with Pandas, NumPy, and IPython* (2. Aufl.). Sebastopol.
- Milligan, G. (1980). An examination of the effect of six types of error perturbation on fifteen clustering algorithms. *Psychometrika*, 45(3), 325–342.
- Milligan, G. (1996). Clustering validation: Results and implications for applied analyses. In P. Arabie, L. Hubert, & G. De Soete (Hrsg.), *Clustering and classification* (S. 341–375). River Edge.
- Milligan, G., & Cooper, M. (1985). An examination of procedures for determining the number of clusters in a data set. *Psychometrika*, 50(2), 159–179.
- Milligan, G., & Cooper, M. (1988). A study of variable standardization. *Journal of Classification*, 5, 181–204.
- Milligan, G., & Sokol, L. (1980). A two-stage clustering algorithm with Robust recovery characteristics. *Educational and Psychological Measurement*, 40, 755–759.
- Neslin, S. (1981). Linking product features to perceptions: Self-stated versus statistically revealed importance weights. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 80–86.
- Nguyen, C. N., & Zeigermann, O. (2018). *Machine Learning – kurz & gut: Eine Einführung mit Python, Pandas und Scikit-Learn*. Sebastopol.
- Orme, B., & Johnson, R. (2006). *External effect adjustments in conjoint analysis*, Working Paper. Sawtooth Software: Sequim.
- Perrey, J. (1998). *Nutzenorientierte Marktsegmentierung: Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich*. Wiesbaden.
- Pierce, C., Block, R., & Aguinis, H. (2004). Cautionary note on reporting eta-squared values from multifactor ANOVA designs. *Educational and Psychological Measurement*, 64(6), 916–924.
- Punj, G., & Stewart, D. (1983). Cluster analysis in marketing research: Review and suggestions for applications. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 134–148.
- Rao, V., & Sattler, H. (2007). Measurement of price effects with conjoint analysis: Separating informational and allocative effects of price. In A. Gustafsson, A. Herrmann, & F. Huber (Hrsg.), *Conjoint measurement: Methods and applications* (4. Aufl., S. 31–46). Berlin.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344.
- Richter, S. (2019). *Statistisches und maschinelles Lernen: Gängige Verfahren im Überblick*. Heidelberg.
- Ringel, D., & Skiera, B. (2016). *Visualizing asymmetric competition among more than 1,000 product using big search data, marketing science, special issue on „Big Data: Integrating Marketing, Statistics, and Computer Science“*. forthcoming.
- Rüger, B. (1996). *Induktive Statistik: Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). München.
- Sarle, W. (1983). The Cubic Clustering Criterion, SAS Technical Report A-108, Cary.
- Saunders, J. (1999). Cluster Analysis. In G. Hooley & M. Hussey (Hrsg.), *Quantitative methods in marketing*, (2. Aufl., S. 41–59). London.
- Schulze, P. (2007). *Beschreibende Statistik* (6. Aufl.). München.

- Sharma, S. (1996) *Applied Multivariate Techniques*. New York.
- Sharma, S., Durand, R., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291–300.
- Sedlmeier, P. (2009). Beyond the significance test ritual: What is there? *Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology*, 217, 1–5.
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement: Analyse – Strategie – Umsetzung* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Skiera, B., & Albers, S. (2008). Regressionsanalyse. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 467–497). Wiesbaden.
- Skiera, B., & Gensler, S. (2002). Berechnung von Nutzenfunktionen und Marktsimulationen mit Hilfe der Conjoint-Analyse. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 31(5), 258–263.
- Spiller, S. A., Fitzsimons, G. J., Lynch, J. G., & McClelland, G. H. (2013). Spotlights, floodlights, and the magic number zero: Simple effects tests in moderated regression. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 277–288.
- SPSS Inc. (2017). IBM SPSS Statistics 25 Core System User's Guide.
- Sutton, R. S., & Barto, A. G. (2018). *Reinforcement learning: An introduction* (2. Aufl.). Cambridge.
- Tan, P. N., Steinbach, M., Karpatne A., & Kumar, V. (2018). *Introduction to data mining* (2. Aufl.). New York.
- Teichert, T., Aholt, A., & Lange, M. (2008). Wie innovativ darf Design sein? Absatzwirtschaft online.
- Vogel, F. (2005). *Beschreibende und schließende Statistik. Formeln, Definitionen, Erläuterungen, Stichwörter und Tabellen* (13. Aufl.). Berlin.
- Völckner, F., Sattler, H., & Kaufmann, G. (2008). Image feedback effects of brand extensions. Evidence from a longitudinal field study. *Marketing Letters*, 19(2), 109–124.
- Weiber, R., & Mühlhaus, D. (2014). *Strukturgleichungsmodellierung – Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS* (2. Aufl.). Berlin.
- Yaffee, R. a., & McGee, M. (2000). *An Introduction to Time Series Analysis and Forecasting*. San Diego.

Teil III

Strategische Perspektive



Dieser Teil widmet sich der dritten unserer sieben Perspektiven. Im Mittelpunkt steht die strategische Ausrichtung der Marketingaktivitäten eines Unternehmens. Der Begriff „strategisch“ wird in der Managementlehre im Kontext von langfristig orientierten Überlegungen über die Aktivitäten von Unternehmen verwendet. Neben der Langfristigkeit strategischer Entscheidungen sind diese dadurch charakterisiert, dass sie schwer revidiert werden können. Heutzutage sind jedoch die zwei Prämissen der Planbarkeit und Langfristigkeit dieses Strategieverständnisses in vielen Branchen nur noch eingeschränkt gegeben. Aufgrund zunehmender Marktdynamiken sind vielerorts Planungshorizonte

deutlich verkürzt. Deshalb wird im Rahmen der strategischen Perspektive des Marketing sowohl die grundlegende Ausrichtung der Marketingaktivitäten des Unternehmens als auch deren iterative Neuausrichtung behandelt. Es geht hierbei um die Leitlinie für die Gestaltung der Marketinginstrumente, die im Rahmen der vierten Perspektive behandelt werden.

Der Teil gliedert sich in drei Kapitel:

- Zunächst werden in Kap. 8 die Grundlagen des strategischen Marketing dargelegt.
- Im Anschluss hieran wird in Kap. 9 aufgezeigt, wie die strategische Ausgangssituation des Unternehmens analysiert werden kann.
- In Kap. 10 werden die Formulierung, die Bewertung und die Auswahl von Marketingstrategien diskutiert.



Grundlagen des strategischen Marketing

8

Inhaltsverzeichnis

8.1	Grundlagen zum Begriff der Marketingstrategie	468
8.2	Grundlagen der strategischen Erfolgsfaktorenforschung	476
8.2.1	Das PIMS-Projekt	476
8.2.1.1	Grundlagen und Ergebnisse der PIMS-Forschung	476
8.2.1.2	Kritische Beurteilung des PIMS-Projektes	477
8.2.2	Das Erfahrungskurvenmodell	478
8.2.2.1	Grundlagen des Erfahrungskurvenmodells	478
8.2.2.2	Kritische Beurteilung des Erfahrungskurvenmodells	482
8.2.3	Das Lebenszyklusmodell	485
8.2.3.1	Grundlagen des Lebenszyklusmodells	485
8.2.3.2	Kritische Beurteilung des Lebenszyklusmodells	486
8.2.4	Weiterentwicklungen der Erfolgsfaktorenforschung	492
8.3	Prozess der Strategieentwicklung im Marketing	494
	Literatur	498

Lernziele

- Der Leser kennt die verschiedenen Kategorien von Zielen in Unternehmen und insbesondere die verschiedenen Kategorien von Marketingzielen.
- Der Leser kennt die unterschiedlichen Strategieebenen in Unternehmen und ihre Beziehungen zueinander.
- Der Leser kennt die Grundlagen und die wichtigsten Ergebnisse der PIMS (Profit Impact of Market Strategies) Forschung und kann das PIMS-Projekt kritisch bewerten.

- Der Leser kennt die wesentliche Aussage des Erfahrungskurvenmodells, beherrscht dessen formale Darstellung und kann die Implikationen für das strategische Marketing kritisch bewerten.
- Der Leser kennt die wesentlichen Aussagen des Lebenszyklusmodells sowie dessen Implikationen für das strategische Marketing und kann das Lebenszyklusmodell kritisch bewerten.
- Der Leser kennt die einzelnen Schritte im Prozess der Entwicklung von Marketingstrategien im Unternehmen.

Von zentraler Bedeutung für das Verständnis der strategischen Perspektive des Marketing ist das Verständnis des Begriffs Marketingstrategie. In Abschn. 8.1 präzisieren wir diesen Begriff inhaltlich, ordnen die Marketingstrategie unternehmensintern ein und zeigen dessen historische Entwicklung auf. Im Anschluss daran behandelt Abschn. 8.2 die Grundlagen der strategischen Erfolgsfaktorenforschung. Schließlich wird in Abschn. 8.3 der Prozess der strategischen Marketingplanung im Unternehmen dargestellt.

8.1 Grundlagen zum Begriff der Marketingstrategie

Als Ausgangspunkt für die Darstellung der wesentlichen Grundlagen zur Marketingstrategie wählen wir die **Ziele des Unternehmens**. Die Zielpyramide in Abb. 8.1 verdeutlicht, dass in einem Unternehmen auf verschiedenen Ebenen Ziele vorliegen, die durch Mittel-Zweck-Beziehungen miteinander verbunden sind. So stellt die Erfüllung der Marketingziele, also der Ziele des Funktionsbereichs Marketing, ein Mittel zur Realisierung der Unternehmensziele dar. Kennzeichnend für dieses Zielsystem ist auch, dass die Ziele auf den oberen Ebenen eher abstrakt sind und konkreter werden, je weiter man sich im Zielsystem nach unten bewegt.

Auf dem höchsten Abstraktionsniveau enthält der **Unternehmenszweck** (die Business Mission) langfristige Zielvorstellungen über die Art und das Wesen des Unternehmens. Der Unternehmenszweck gibt somit einen groben Handlungsrahmen für sämtliche Aktivitäten im Unternehmen vor.

Auf der zweiten Ebene, der Ebene der **Ziele des Gesamtunternehmens**, lassen sich finanzielle und nichtfinanzielle Ziele unterscheiden. Zu den finanziellen Zielen zählen eine angemessene Kapitalrendite (Return on Investment – ROI), eine angemessene Dividende oder die Erhöhung des Shareholder Value. Zu den nichtfinanziellen Zielen zählen beispielsweise eine hohe Kundenloyalität, der Aufbau eines Images als attraktiver Arbeitgeber (Employer Branding), die Schaffung oder Erhaltung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens und die Sicherung der Eigenständigkeit des Unternehmens (vgl. Webster und Lusch 2013; Welge et al. 2017). Darüber hinaus kommt dem Ziel der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und seiner Umwelt, im Sinne eines ökologisch und

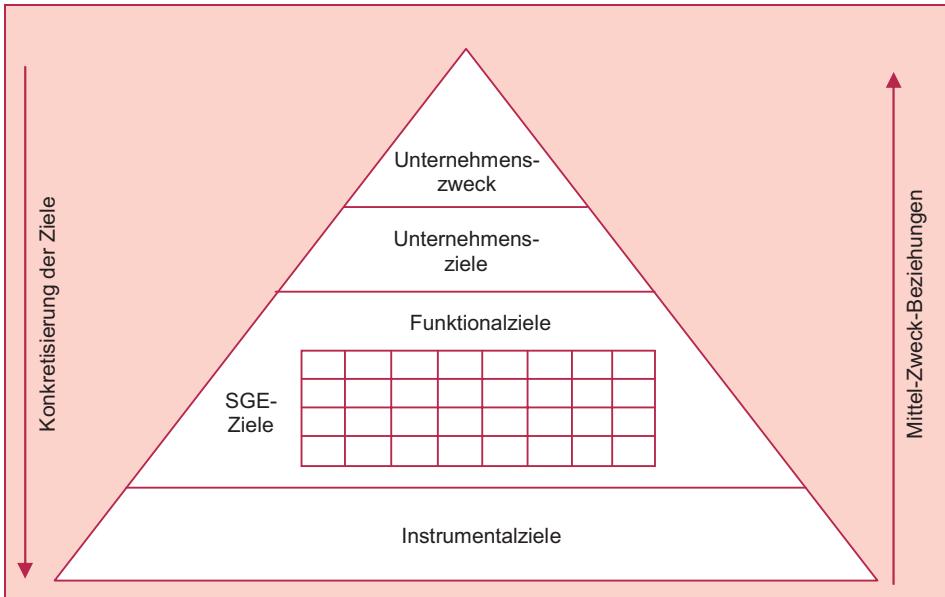


Abb. 8.1 Zielsystem des Unternehmens

sozial nachhaltigen Wachstums vor dem Hintergrund des globalen Klimawandels, eine immer größere Rolle zu (vgl. Cerin und Karlson 2002; Connelly et al. 2011; DeSimone und Popoff 2000; Dyllick und Hockerts 2002; Payne und Raiborn 2001; Schaefer 2004; Shrivastava 1995).

Auf der nächsten Ebene des Zielsystems befinden sich auf prinzipiell gleicher Ebene Funktionalziele und Ziele strategischer Geschäftseinheiten. Eine **strategische Geschäftseinheit (SGE)** ist eine organisatorische Einheit im Unternehmen mit eigenständiger Marktaufgabe und einem gewissen strategischen Entscheidungsspielraum. Gewinnverantwortliche SGEs (Profit-Center) stellen eine Art „Unternehmen im Unternehmen“ dar. Die Ziele eines Profit-Centers sind größtenteils mit denen des gesamten Unternehmens vergleichbar.

Zur Realisierung der Unternehmensziele bedarf es der Erfüllung einer Vielzahl von **Funktionalzielen**. Die Unternehmensziele können folglich nur über die Beiträge der verschiedenen Unternehmensfunktionen wie Marketing, Personalmanagement, Finanzen, Produktion und Forschung und Entwicklung realisiert werden. Für den Bereich Produktion könnte z. B. das Ziel darin bestehen, die Fehleranfälligkeit der Produkte zu senken. Für den Finanzbereich könnte ein Ziel darin bestehen, die Kosten des Fremdkapitals zu senken.

Die Beziehung zwischen den Funktionalzielen und den Zielen der SGEs ist in Abb. 8.1 in Form einer Matrix dargestellt. Die geforderte strategische Eigenständigkeit einer SGE impliziert, dass diese zumindest einige Funktionsbereiche eigenständig

verantwortet. Beispielsweise können die SGEs eines Unternehmens über eigenständige Marketingabteilungen oder eigene F&E-Abteilungen (Abteilungen für Forschung und Entwicklung) verfügen. Falls die SGEs praktisch alle Funktionen autonom wahrnehmen, sind die SGE-Ziele den Funktionalzielen übergeordnet. Jede SGE hat in diesem Fall eigene Funktionalziele. Häufig beobachtet man aber in Unternehmen, dass bestimmte Funktionen (z. B. Marketing) in gewissem Umfang zentralisiert sind, sich also an SGE-übergreifenden Zielen orientieren und SGE-übergreifende Aktivitäten realisieren. Bei einem mittleren Zentralisierungsgrad kann eine gleichwertige Beziehung zwischen Funktionalzielen und SGE-Zielen vorliegen, bei einem hohen Zentralisierungsgrad können die Funktionalziele den SGE-Zielen übergeordnet sein.

Für den **Marketingbereich** schlagen wir eine Unterscheidung zwischen den drei Zielkategorien

- potenzialbezogene Marketingziele,
- markterfolgsbezogene Marketingziele und
- wirtschaftliche Marketingziele

vor.

Zwischen der Erreichung dieser Zielkategorien wird eine kausale Kette (vgl. Abb. 8.2) unterstellt. **Potenzialbezogene Marketingziele** sind solche Ziele, die sich auf Zielgrößen beziehen, die dem tatsächlichen Verhalten der Kunden kausal vorgelagert sind und somit potenziellen Markterfolg verkörpern. Es handelt sich gewissermaßen um wichtige „Stellschrauben“ des Markterfolgs. Beispielsweise kann sich auf der Basis hoher Kundenzufriedenheit (potenzialbezogenes Marketingziel) ein hoher Marktanteil (markterfolgsbezogenes Marketingziel) durch Wiederholungskäufe zufriedener Kunden ergeben.



Abb. 8.2 Systematisierung der Marketingziele des Unternehmens

Markterfolgsbezogene Marketingziele beziehen sich auf Zielgrößen, die den Erfolg eines Unternehmens/einer SGE im Markt auf der Basis von tatsächlichen Verhaltensweisen der Kunden abbilden. Dieser Fokus auf tatsächliche Verhaltensweisen grenzt diese Zielkategorie von den potenzialbezogenen Marketingzielen ab. Es geht im Rahmen der markterfolgsbezogenen Marketingziele also um die Realisierung des Potenzials und nicht (wie bei den potenzialbezogenen Marketingzielen) um die Schaffung des Potenzials. Beispielsweise stellt die Steigerung des (absoluten bzw. relativen) Marktanteils ein in der Praxis sehr weit verbreitetes Ziel dar. Die Bezeichnung „relativer Marktanteil“ bezieht sich auf die Ermittlung des Marktanteils in Relation zum führenden Wettbewerber bzw. zu den führenden Wettbewerbern. Auch die Steigerung bzw. zumindest die Stabilisierung des im Markt erzielten Preisniveaus ist in der Praxis ein wichtiges Marketingziel.

Wirtschaftlichen Marketingzielen liegen Zielgrößen zugrunde, die gängige ökonomische Erfolgsgrößen darstellen und einen Bezug zur Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens haben. Beispiele für diese Zielgrößen sind wiederum in Abb. 8.2 aufgeführt. Die Erreichung dieser wirtschaftlichen Marketingziele wird wesentlich (natürlich nicht ausschließlich) von der Erreichung der markterfolgsbezogenen Marketingziele beeinflusst (vgl. hierzu z. B. die Ausführungen zum positiven Zusammenhang zwischen Marktanteil und Profitabilität in Abschn. 8.2.1.1).

Häufig ist die aggregierte Betrachtung der Marketingziele weniger hilfreich als deren **Aufschlüsselung** auf bestimmte **Kunden- oder Produktgruppen**. In Bezug auf die wirtschaftlichen Marketingziele ist z. B. von Interesse, welchen Deckungsbeitrag (vgl. hierzu auch Abschn. 23.4.3) ein bestimmtes Produkt erwirtschaftet. Auch markterfolgs- und potenzialbezogene Marketingziele sollten aufgeschlüsselt werden. Beispielsweise können Ziele in Bezug auf Kundenzufriedenheit oder -loyalität bei einem Segment strategisch wichtiger Kunden relevanter sein als bei einem weniger wichtigen Kundensegment (vgl. Homburg und Werner 1998).

Auf der untersten Ebene der Zielpyramide eines Unternehmens befinden sich die **Instrumentalziele**. Diese lassen sich aus den Funktionalzielen ableiten und weisen den höchsten Konkretisierungsgrad auf. Innerhalb des Marketingbereiches beziehen sie sich auf die Ziele der einzelnen Komponenten des Marketingmix, d. h. auf Ziele

- der Produktpolitik (vgl. Kap. 11),
- der Preispolitik (vgl. Kap. 12),
- der Kommunikationspolitik (vgl. Kap. 13) und
- der Vertriebspolitik (vgl. Kap. 14).

Die Ableitung der Instrumentalziele aus den Funktionalzielen lässt sich durch folgendes Beispiel veranschaulichen: Ein Unternehmen kann sich Marketingziele wie die Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit oder die Erwirtschaftung überdurchschnittlich hoher Deckungsbeiträge setzen. Diese Funktionalziele wirken sich dann auf die Instrumentalziele des Marketingmix aus. Im Bereich der Produktpolitik könnte das

Unternehmen eine hohe funktionale und ästhetische Produktqualität anstreben. Innerhalb der Preispolitik könnte eine preisliche Höherpositionierung um einen bestimmten Prozentsatz gegenüber den Konkurrenzangeboten angestrebt werden. Für die Kommunikationspolitik könnte das Image einer überlegenen Qualität angestrebt werden. Die Vertriebspolitik könnte auf den Aufbau eines selektiven Vertriebsnetzes mit qualifizierten Absatzmittlern ausgerichtet sein, um notwendige Beratungsleistungen beim Verkauf erbringen zu können.

Die Formulierung von Zielen auf den verschiedenen Ebenen erfolgt im Rahmen von **Strategien**, die sich ebenfalls auf unterschiedlichen Ebenen bewegen. So lassen sich Unternehmensstrategien, Geschäftsbereichsstrategien und Funktionalstrategien unterscheiden (vgl. Abb. 8.3 sowie zu deren Zusammenhang Morgan et al. 2000; Sharma 1999; Varadarajan und Clark 1994; Varadarajan et al. 2001).

Die **Unternehmensstrategie** definiert die grundlegende Ausrichtung des Unternehmens und tut dies mit einem langfristigen Zeithorizont (beispielsweise für die nächsten fünf Jahre). Zentrale Inhalte der Unternehmensstrategie beziehen sich insbesondere auf

- die Festlegung der strategischen Stoßrichtung des gesamten Unternehmens unter Berücksichtigung des Unternehmenszwecks,
- die Festlegung der zentralen finanziellen bzw. nichtfinanziellen Unternehmensziele,
- die Abgrenzung des relevanten Marktes und der strategischen Geschäftseinheiten,
- die Vorgabe von Zielkorridoren für strategische Geschäftseinheiten bzw. Funktionsbereiche,
- die Verteilung der Ressourcen auf die strategischen Geschäftseinheiten,



Abb. 8.3 Differenzierung von Strategien nach dem organisationalen Geltungsbereich

- die Festlegung des Handlungsrahmens für strategische Maßnahmen in einzelnen Geschäftseinheiten bzw. Funktionsbereichen und
- die permanente Weiterentwicklung strategisch relevanter Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens.

Die **Geschäftsbereichsstrategie** (Strategie für eine einzelne SGE) legt unter Berücksichtigung der Vorgaben aus der Unternehmensstrategie sowie gegebenenfalls aus den Funktionalstrategien fest, wie der Wettbewerb in einem ganz bestimmten Geschäftsfeld bestritten werden soll. Für Unternehmen, die keine Aufteilung in SGEs aufweisen, erübrigt sich die Differenzierung zwischen Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie. Analog dazu leiten sich die **Funktionalstrategien**, die die strategische Orientierung bestimmter Funktionen im Unternehmen definieren, sowohl aus der Unternehmensstrategie als auch gegebenenfalls aus den Geschäftsbereichsstrategien ab (vgl. Abb. 8.3).

Es stellt sich nun die Frage, wie die Marketingstrategie im Rahmen dieser Begriffsbildung einzuordnen ist. In diesem Zusammenhang lassen sich drei Sichtweisen unterscheiden. In einer ersten – eher traditionellen – Sichtweise wird die **Marketingstrategie als eine von mehreren Funktionalstrategien** interpretiert. Sie steht also gewissermaßen gleichberechtigt neben den anderen Funktionalstrategien. Die Unternehmensstrategie stellt in diesem Fall den Handlungsrahmen für die Marketingstrategie dar. Die Marketingstrategie beschäftigt sich demnach primär mit strategischen Fragen des kombinierten Einsatzes der Marketinginstrumente (vgl. zu einer Diskussion dieser strategischen Aspekte Cravens und Piercy 2012; Köhler 1993; Lambin 1997) – so z. B. mit dem Einsatz von Instrumenten der Preis- (vgl. Kap. 12) und Kommunikationspolitik (vgl. Kap. 13).

Die zweite Sichtweise siedelt den Begriff der Marketingstrategie deutlich höher an und geht teilweise so weit, **Marketingstrategie und Unternehmensstrategie gleichzusetzen**. So zählt beispielsweise Benkenstein (2010) die Festlegung der Unternehmensphilosophie und der strategischen Zielsetzungen ebenso zu den Kernaufgaben des strategischen Marketing wie die Abgrenzung und Auswahl der strategischen Geschäftsfelder des Unternehmens.

Eine dritte Sichtweise betrachtet die Marketingstrategie als eine **dominierende Funktionalstrategie**, die im Rahmen der Unternehmensstrategie eine zentrale Rolle spielt und daher im Vergleich zu den anderen Funktionalstrategien eine exponierte Stellung hat (vgl. Mattsson und Carson 2006; Varadarajan und Clark 1994). Im Grunde lässt sich diese Sichtweise bis auf Gutenberg (1983) zurückführen, der im Zusammenhang mit dem von ihm formulierten „Ausgleichsgesetz der Planung“ darlegte, dass die Planung für denjenigen Funktionalbereich, der den wesentlichen Engpass des Unternehmens darstellt, Priorität gegenüber den Planungen der übrigen Funktionalbereiche haben sollte. Die Praxisrelevanz dieser Perspektive wird durch die Resultate von empirischen Untersuchungen untermauert, die eine zentrale Rolle des Marketingbereichs im Hinblick auf strategische Fragestellungen im Unternehmen dokumentieren (vgl. Al-Laham 1997; Homburg et al. 1999). In theoretischer Hinsicht lässt sich eine

dominante Rolle der Marketingfunktion im Unternehmen, wie in Abschn. 4.2.2.2 dargelegt, aus der Ressourcenabhängigkeitoperspektive der Organisationstheorie ableiten. Die hohe strategische Relevanz des Marketingbereichs ergibt sich insbesondere aufgrund seiner Rolle als Schnittstelle zur Unternehmensumwelt und als Informationslieferant (vgl. Day 2011; Kerin et al. 1990; Varadarajan und Jayachandran 1999).

Unseres Erachtens ist die erstgenannte Perspektive im Hinblick auf die tatsächliche sowie die theoretische Bedeutung des Marketing im Unternehmen zu begrenzt. Andererseits halten wir die zweite Perspektive (Gleichsetzung von Marketing- und Unternehmensstrategie) für überzogen: Es ist offensichtlich, dass eine Unternehmensstrategie in aller Regel Aussagen enthält, die auch bei einer sehr weiten Auslegung des Marketingbegriffs nicht sinnvoll unter dem Begriff Marketingstrategie subsumiert werden können. Vor diesem Hintergrund liegt unseren Ausführungen das an dritter Stelle genannte Verständnis (Marketingstrategie als dominante Funktionalstrategie) zugrunde. Wir gehen also davon aus, dass die Marketingstrategie über ihre Relevanz für die strategische Gestaltung der Marketingfunktion hinaus auch ein zentrales Element der Unternehmensstrategie ist. Eine inhaltliche Präzisierung der verschiedenen Facetten einer Marketingstrategie erfolgt in Abschn. 10.1.

Vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierung und Digitalisierung und daraus resultierender höherer Innovations- und Wettbewerbsdynamik erscheint ein Blick auf die **historische Entwicklung** des generellen Strategiebegriffs und der Perspektive der Marketingstrategie als dominierende Funktionalstrategie sinnvoll. Die klassischen Theorien des Strategischen Managements datieren bis ins 19. Jahrhundert zurück (vgl. Porter 1980). Während sich im Jahr 1980 Unternehmen noch durchschnittlich 36 Jahre im Standard & Poor's Index der 500 größten amerikanischen Unternehmen halten konnten, sind es 2018 nur noch durchschnittlich 24 Jahre Verweildauer (vgl. Anthony et al. 2018). Die Lebens- und Innovationszyklen von Unternehmen und Strategien haben sich immens verkürzt. Deshalb erscheint ein angepasstes Strategieverständnis nötig, um im Markt bestehen zu können.

Historisch wird dem Strategieverständnis die **marktbasierte Perspektive** (vgl. Porter 1980) und später die **ressourcenbasierte Perspektive** (vgl. Prahalad und Hamel 1990) zugrunde gelegt. Die marktbasierte Perspektive begründet Geschäftserfolg vorwiegend mit dem Marktumfeld und der Branche, in der das Unternehmen aktiv ist sowie der Positionierung des Unternehmens innerhalb dieses Marktes. Dahingegen sucht die ressourcenbasierte Perspektive die Ursachen von Geschäftserfolg bei den unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten. Ende der 90er Jahre wurden die beiden Perspektiven integriert und damit die Innovation der Geschäftstätigkeit als zentrales Strategieverständnis definiert (vgl. Porter 1997; Hamel 1997).

Diese **unternehmerische Perspektive** beschreibt die Innovation von Geschäftsmodellen als zentrale Aufgabe von Strategie (vgl. McGrath und MacMillan 2000). Dafür grenzt diese Perspektive bestehende, extrem kompetitive Märkte (Red Oceans) von neuen, unberührten Märkten ab (Blue Oceans). Wettbewerbsvorteile können innerhalb dieser Perspektive erreicht werden, indem die hart umkämpften Märkte zugunsten neuer

Märkte vernachlässigt werden (vgl. Kim und Mauborgne 2005). Die Erschließung neuer, unberührter Märkte ist beispielsweise durch Geschäftsmodell-Innovationen möglich, bei denen bisherige Wertversprechen gegenüber Kunden, Positionierungen gegenüber dem Wettbewerb und Branchenregeln hinterfragt und verändert werden (vgl. Abschn. 10.1).

Die **experimentbasierte Perspektive** (vgl. Beinhocker 2006) versteht Strategie nicht mehr als eine kohärente Leitlinie für die Zukunft, sondern als Portfolio mehrerer Experimente, das eine iterative Strategieentwicklung unterstützt. Grundlegend für diese neue Perspektive ist die Einsicht, dass Strategieentwicklung aus den zwei Dimensionen Inhalt („was soll gemacht werden“) und Prozess („wie soll es gemacht werden“) besteht. Während historisch der Inhalt von Strategie bedeutender war, wurde in den vergangenen Jahren die Bedeutung des Umsetzungsprozesses stärker in den Fokus gerückt. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass formulierte Strategien nur in wenigen Fällen berücksichtigt und stattdessen aus dem operativen Geschäft heraus entstehende, alternative Strategien umgesetzt werden (vgl. „Emergent Strategies“ nach Mintzberg 1994). Die experimentbasierte Perspektive greift diese Erkenntnisse auf, und stellt das Thema „Learning-by-Doing“ in den Mittelpunkt der Strategieentwicklung und -implementierung. Abb. 8.4 fasst die historische Entwicklung dieser vier Perspektiven des Strategieverständnisses zusammen.

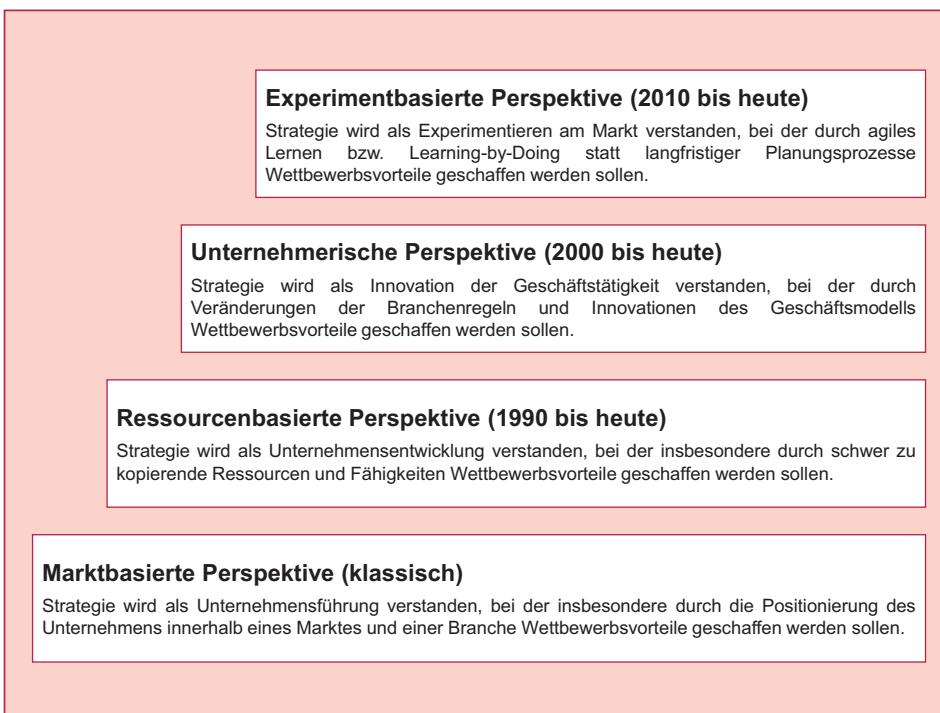


Abb. 8.4 Historische Entwicklung des Strategieverständnisses. (In Anlehnung an Liebl und Düllo 2015)

8.2 Grundlagen der strategischen Erfolgsfaktorenforschung

Die Formulierung einer Marketingstrategie sollte sich an den Erfolgsfaktoren auf den jeweils betrachteten Märkten orientieren. Die Identifikation derartiger Erfolgsfaktoren steht im Mittelpunkt der Strategieforschung sowie der Forschung auf dem Gebiet des strategischen Marketing. Historisch gibt es drei Ansätze, die als „Klassiker“ der Strategieforschung eine Reihe von Erfolgsfaktoren identifiziert haben. Auch wenn ihre Aussagen auf der Basis des heutigen Kenntnisstandes teilweise zu undifferenziert sind und daher für die Marketingpraxis eher vorsichtig interpretiert werden müssen, ist die Bedeutung dieser drei klassischen Ansätze für die gedankliche Entwicklung auf dem Gebiet des strategischen Marketing so groß, dass ihnen nach wie vor ein exponierter Platz in diesem Lehrbuch zukommt. Die Darstellung der folgenden drei Ansätze ist an Homburg (2000) angelehnt:

- PIMS-Projekt (vgl. hierzu Abschn. 8.2.1),
- Erfahrungskurvenmodell (vgl. hierzu Abschn. 8.2.2) und
- Lebenszyklusanalyse (vgl. hierzu Abschn. 8.2.3).

8.2.1 Das PIMS-Projekt

8.2.1.1 Grundlagen und Ergebnisse der PIMS-Forschung

Eines der bekanntesten Projekte der klassischen Erfolgsfaktorenforschung war das PIMS Projekt (Profit Impact of Market Strategies). Zentrales Ziel dieses Projektes ist die Gewinnung von branchenübergreifend gültigen Aussagen über die Einflussfaktoren des Geschäftserfolges einer SGE (vgl. ausführlich Homburg 2000).

Die Datenbank des PIMS-Projektes umfasst Daten von über 4200 SGEs aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Das Projekt erfasst neben dem Unternehmenserfolg über ROI (Return on Investment), ROS (Return on Sales), Cash-Flow und Wachstums-kennzahlen, auch zentrale Daten über Merkmale des geschäftlichen Umfeldes, die Wettbewerbsposition der SGE, Merkmale der Leistungserstellung, Budgetaufteilung und die Strategie der SGE. Zur Ermittlung der zentralen Erfolgsfaktoren wurden diese Daten auf **Zusammenhänge mit den beiden Erfolgsmaßen ROI und ROS untersucht**.

Die verschiedenen Untersuchungen auf der Basis der PIMS-Daten haben drei **zentrale Einflussgrößen des ROI** herausgearbeitet (vgl. Buzzell und Gale 1989; Luchs und Müller 1985). Die im folgenden Absatz genannten Prozentwerte beziehen sich auf die Erklärung der Varianz des ROI durch die einzelnen Einflussgrößen. Die Bezeichnung „relativ“ deutet dabei an, dass die eigene SGE im Vergleich zu entsprechenden Werten der Konkurrenten beurteilt wird. So berechnet sich z. B. der relative Marktanteil als Quotient des eigenen Marktanteils und der Summe der Marktanteile der drei größten Konkurrenten.

Die erste zentrale Einflussgröße ist die **Investitionsintensität** (15 %). Diese hat einen negativen Einfluss auf den ROI. Der negative Einfluss hat zum einen definitorische/algebraische Ursachen, weil mit steigender Investitionsintensität auch die Relation zwischen Abschreibvolumen und Umsatz steigt und die Profitabilität folglich sinkt. Zum anderen zwingt eine hohe Investitionsintensität ein Unternehmen dazu, eine hohe Auslastung der teuren Kapazitäten anzustreben, was zu Überproduktion und folglich beeinträchtigter Rentabilität führen kann.

Die zweite zentrale Einflussgröße ist der **relative Marktanteil** (12 %), der den ROI positiv beeinflusst, was sich wesentlich auf die „Economies of Scale“ zurückführen lässt. Je höher der Marktanteil, desto höher das Absatzpotenzial, weshalb sich auf Basis des Erfahrungskurvenmodells (vgl. Abschn. 8.2.2) erfahrungsbedingte Kostenvorteile ergeben. Diese führen dann zu höherer Rentabilität. Eine weitere Erklärung liegt in der Marktmacht, die mit einem höheren Marktanteil verbunden ist. Die resultierende gute Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten lässt sich ebenfalls zum Aufbau einer überlegenen Kostenposition nutzen (vgl. Ailawadi et al. 1999).

Die dritte zentrale Einflussgröße ist die **relative Produktqualität** (10 %), die zu einem erhöhten ROI führt. Dieser positive Effekt lässt sich vor allem auf die Bereitschaft von Kunden zurückführen, für höhere Qualität auch mehr zu bezahlen, was zu höherer Profitabilität führt. Des Weiteren kann hohe relative Produktqualität zu höherem relativen Marktanteil führen, der sich wiederum positiv auf Profitabilität auswirkt (vgl. Phillips et al. 1983).

Neben den aufgezeigten zentralen Einflussgrößen des ROI lassen sich nach den PIMS-Ergebnissen noch die folgenden Einflussgrößen anführen (vgl. Buzzell und Gale 1989; Luchs und Müller 1985):

- das kurz- und langfristige Marktwachstum,
- der Konzentrationsgrad auf Anbieter- und Abnehmerseite,
- das Verhältnis der Wertschöpfung zum Umsatz (vertikale Integration),
- das Verhältnis des Umsatzes zur Beschäftigtenzahl,
- die Kapazitätsauslastung,
- das Verhältnis von Marketingaufwand zum Umsatz sowie
- allgemeine Unternehmensmerkmale wie Unternehmensgröße und Diversifikationsgrad.

8.2.1.2 Kritische Beurteilung des PIMS-Projektes

Das PIMS-Projekt und dessen Ergebnisse sind nicht ohne Kritiker. Tab. 8.1 fasst wesentliche Kritikpunkte zu den Bereichen Datengrundlage, Untersuchungsmethodik und Strategieempfehlung zusammen. Jeder dieser Kritikpunkte hat eine gewisse Berechtigung (für eine Diskussion der Kritikpunkte vgl. Annacker und Hildebrandt 2004; Buzzell 2004; Farris und Moore 2009; Homburg 2000). Im Jahr 1999 wurde das PIMS-Projekt eingestellt, da es von den teilnehmenden Unternehmen nicht mehr

Tab. 8.1 Wesentliche Kritikpunkte am PIMS-Projekt. (In Anlehnung an Homburg 2000, S. 70 ff.)

Datengrundlage	Untersuchungsmethodik	Strategieempfehlungen
<ul style="list-style-type: none"> • Subjektive Bewertung einzelner Variablen (z. B. relative Produktqualität) • Kurzfristige Betrachtung einzelner Variablen trotz langfristiger konzeptioneller Ausrichtung • Mangelnde Repräsentation von weniger erfolgreichen SGEs, nicht US-amerikanischen SGEs, kleineren SGEs sowie SGEs aus dem Dienstleistungssektor 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückschluss auf kausale Beziehungen aus Korrelationen (Problematik der Scheinkorrelationen) • Vernachlässigung von Interdependenzen zwischen erklärenden Variablen bei Anwendung der multiplen Regression • Mangelnde Eignung der multiplen Regressionsanalyse, um komplexe Abhängigkeitsstrukturen wie z. B. kausale Ketten zu untersuchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einseitige Orientierung am ROI als Erfolgsgröße • Vernachlässigung möglicher Synergieeffekte zwischen einzelnen SGEs eines Unternehmens • Keine Berücksichtigung branchenspezifischer Besonderheiten

getragen wurde. Dieser Umstand ändert jedoch nichts an der grundlegenden Bedeutung des PIMS-Projektes für die Erfolgsfaktorenforschung und die wissenschaftliche und empirische Durchdringung von Unternehmens- bzw. Marketingstrategien.

8.2.2 Das Erfahrungskurvenmodell

8.2.2.1 Grundlagen des Erfahrungskurvenmodells

Im Vergleich zum PIMS-Ansatz ist das Erfahrungskurvenmodell in inhaltlicher Hinsicht deutlich enger angelegt. Erklärungsobjekt sind hier Kostenentwicklungen von Produkten im Zeitablauf. Das Erfahrungskurvenmodell postuliert einen Rückgang der Kosten in Abhängigkeit von der im Zeitablauf kumulierten „Erfahrung“, die das Modell durch die kumulierte Menge misst.

► **Erfahrungskurvengesetz** Mit jeder Verdopplung der im Zeitablauf kumulierten (produzierten bzw. abgesetzten) Menge eines Produktes besteht ein Stückkostensenkungspotenzial von 20 bis 30 %, bezogen auf alle in der Wertschöpfung des Produktes enthaltenen (inflationsbereinigten) Stückkosten.

Berücksichtigt werden also alle einem Produkt direkt zurechenbaren Kosten, die im unternehmensinternen Prozess der Wertschöpfung anfallen. Hierzu zählen neben den Produktionskosten und den Verwaltungskosten beispielsweise auch die Marketingkosten. Nicht wertschöpfungsbezogene Aufwandskomponenten (z. B. Materialaufwand oder

Aufwand für Vorprodukte) bleiben unberücksichtigt. Tab. 8.2 zeigt eine Übersicht von in verschiedenen Branchen erzielten Kostensenkungen. Es wird deutlich, dass der im Erfahrungskurvengesetz angegebene Wert von 20 bis 30 % häufig unter- und gelegentlich auch überschritten wird.

Das Erfahrungskurvenmodell liefert eine teilweise Erklärung zu einer der zentralen Beobachtungen im Rahmen des PIMS-Projektes (hoher ROI durch hohen Marktanteil): Unternehmen mit hohem Marktanteil haben gemäß der Logik des Erfahrungskurvenmodells tendenziell niedrigere Kosten als ihre Wettbewerber, was zu ihrer beobachteten höheren Profitabilität beitragen kann.

Zur Klarstellung sei hier darauf hingewiesen, dass die Abhängigkeit der Kosten von der kumulierten Menge und nicht von der Menge pro Periode behandelt wird. Dies bedeutet z. B., dass auch bei gleich bleibender Menge pro Periode (also beispielsweise bei gleich bleibender jährlicher Produktions- und Absatzmenge) über mehrere Perioden hinweg ein Kostensenkungspotenzial postuliert wird (aufgrund der steigenden kumulierten Menge).

Als Gründe für das im Erfahrungskurvenmodell aufgezeigte (und vielfach empirisch nachgewiesene) Kostensenkungspotenzial sind im Wesentlichen **Lerneffekte** zu nennen: Das Erfahrungskurvengesetz basiert auf der Logik, dass Unternehmen im Zusammenhang mit der Produktion und Vermarktung eines Produktes sukzessiv Erfahrung (gemessen durch die kumulierte Menge) aufbauen können, die dann zu kostensenkenden bzw. produktivitätssteigernden Maßnahmen führt. Diese Argumentation verdeutlicht, dass in diesem Gesetz lediglich ein **Kostensenkungspotenzial** und nicht deterministisch eine tatsächliche Kostensenkung postuliert wird: Inwieweit das gemäß diesem Modell vorhandene Potenzial tatsächlich realisiert wird, hängt von den Gegebenheiten im Unternehmen und insbesondere vom Verhalten der verantwortlichen Manager ab.

Im Folgenden soll das **Erfahrungskurvenmodell formal dargestellt** werden. Bezeichnen wir mit x die im Zeitablauf kumulierte Menge und mit k die wertschöpfungsbezogenen Stückkosten, so lässt sich das Erfahrungskurvengesetz in der Form

$$k(x) = a \cdot x^{-b}$$

Tab. 8.2 Empirisch ermittelte Kostensenkungen bei Verdopplung der kumulierten Menge für verschiedene Produktarten. (In Anlehnung an Simon und Fassnacht 2016, S. 332)

Produktart	Kostensenkung in Prozent	Produktart	Kostensenkung in Prozent
Elektroherde	11,7	Fernseher	20,0
Automobile	12,0	Großklimaanlagen	20,0
Heimklimaanlagen	12,3	Elektrorasierer	23,0
Wäschetrockner	12,5	Integrierte Schaltkreise	27,8
Gasherde	17,2	Halbleiter	40,0 bis 50,0

ausdrücken. Hierbei sind a und b produktspezifische Parameter, deren Bedeutung wir in Kürze veranschaulichen werden. Für ein positives b liefert diese Gleichung eine hyperbolische Kurve (vgl. Abb. 8.5a). Aus Vereinfachungsgründen geht man häufig auf beiden Seiten der Gleichung zum (natürlichen) Logarithmus über. Es ergibt sich dadurch die Beziehung

$$\ln(k(x)) = \ln a - b \cdot \ln x.$$

In einem doppeltlogarithmischen Koordinatensystem (logarithmische Skalierung beider Achsen) erhalten wir dann einen linearen Verlauf (Abb. 8.5b).

Der Parameter a ist recht einfach zu interpretieren: Für $x=1$ ist $k(1)=a$; a ist also ein Skalierungsparameter, der die Stückkosten der ersten produzierten/vermarkteten Einheit angibt. Zur Interpretation des Parameters b verdeutlichen wir uns, dass der Quotient $k(2x)/k(x)$ sich zu 2^{-b} vereinfacht. Damit beträgt die Kostenreduktion bei Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge $(1-2^{-b}) \cdot 100\%$.

Die Größe $1-2^{-b}$ bezeichnen wir daher auch als **Lernrate** oder **Erfahrungsrate**. Sie ist umso größer, je größer b ist, d. h. b gibt die Intensität der Kostenreduktion an. Dieser Sachverhalt lässt sich auch verdeutlichen, indem man die **Elastizität der Kosten** bezüglich der kumulierten Menge ermittelt. Die Elastizität ist ein im Marketing weit verbreitetes Maß zur Ermittlung der Stärke des Zusammenhangs zwischen einer unabhängigen Variable (in der Regel ein Gestaltungsparameter des Marketingmix) und einer abhängigen Variable (in der Regel eine Zielgröße wie z. B. der Absatz). Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die allgemeine Erläuterung der Elastizität in Abschn. 15.1.2 sowie auf die Preiselastizität in Abschn. 12.2.1.2.3 und die Werbeelastizität in Abschn. 13.3.1.2.

Die Ermittlung der betragsmäßigen Elastizität der Kosten bezüglich der kumulierten Menge gemäß

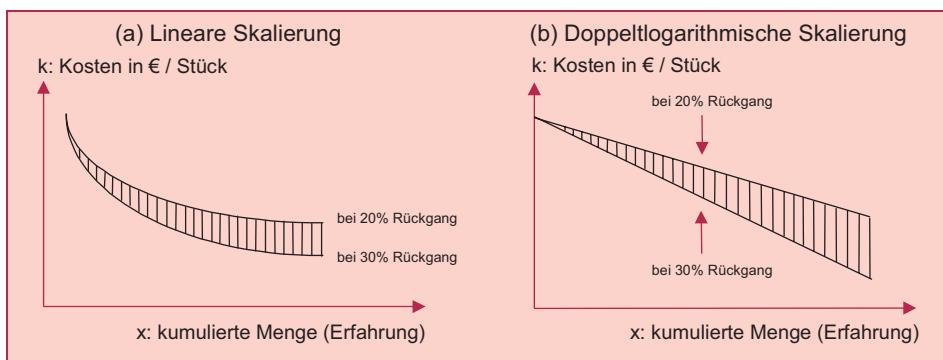


Abb. 8.5 Graphische Veranschaulichung der Erfahrungskurve bei linearer bzw. doppeltlogarithmischer Skalierung. (In Anlehnung an Homburg 2000, S. 74)

$$\left| \frac{d(k)x}{k(x)} / \frac{dx}{x} \right| = \left| \frac{x}{k(x)} \cdot \frac{dk(x)}{dx} \right| = \left| \frac{x}{a \cdot x^{-b}} \cdot (-b) \cdot a \cdot x^{-b-1} \right| = b$$

zeigt, dass b das Verhältnis zwischen der relativen Veränderung der Stückkosten ($dk(x)/k(x)$) und der relativen Veränderung der kumulierten Menge (dx/x) angibt.

Die Anwendung der formalen Darstellung des Erfahrungskurvenmodells soll an einem Beispiel verdeutlicht werden: Ein Produktmanager sieht sich mit der bevorstehenden Markteinführung eines Konkurrenzproduktes konfrontiert und möchte den preispolitischen Spielraum für das Konkurrenzprodukt mithilfe des Erfahrungskurvenmodells abschätzen. Der Produktmanager geht davon aus, dass das Konkurrenzprodukt hinsichtlich der erfahrungsbedingten Stückkostenentwicklung ungefähr den gleichen Gesetzmäßigkeiten unterliegt wie das von ihm betreute Produkt. Daher will er zunächst die interessierenden Modellparameter der Erfahrungskurve auf der Basis intern vorhandener Daten zu seinem Produkt abschätzen. Die Datengrundlage ist in Tab. 8.3 dargestellt.

Vor der Schätzung der Parameter will der Manager jedoch überprüfen, ob diese Entwicklung hinreichend genau durch ein Erfahrungskurvenmodell beschrieben werden kann. Zur Vereinfachung werden die Daten einer logarithmischen Transformation unterzogen. Hieraus ergeben sich die Zahlen in Tab. 8.4.

Da sich gemäß obiger Gleichung nach Logarithmierung ein linearer Verlauf der Erfahrungskurve ergibt, kann die Frage, inwieweit diesen Daten tatsächlich eine Erfahrungskurve zugrunde liegt, mithilfe des Korrelationskoeffizienten (vgl. zur Berechnung der Korrelation Abschn. 7.1.2.2) untersucht werden. Die anschließende Schätzung der Parameter des Erfahrungskurvenmodells kann mithilfe der bivariaten Regressionsanalyse (vgl. Abschn. 7.1.2.3) erfolgen. In dieser Möglichkeit, Korrelationskoeffizient und lineare Regressionsanalyse anzuwenden, liegt auch der zentrale Vereinfachungseffekt der Logarithmierung.

Tab. 8.3 Datengrundlage für die Schätzung der Erfahrungskurve im Anwendungsbeispiel

Periode	Kumulierte Menge (x)	Stück-kosten k(x)	Periode	Kumulierte Menge (x)	Stück-kosten k(x)
1	10	6.634	9	915	735
2	40	3.483	10	1.040	683
3	110	2.100	11	1.140	652
4	210	1.520	12	1.210	633
5	335	1.203	13	1.250	626
6	475	992	14	1.280	616
7	625	881	15	1.310	602
8	775	791			

Tab. 8.4 Logarithmierte Daten des Anwendungsbeispiels zur Erfahrungskurve

Periode	$\ln(x)$	$\ln [k(x)]$	Periode	$\ln(x)$	$\ln [k(x)]$
1	2,303	8,800	9	6,819	6,600
2	3,689	8,156	10	6,947	6,526
3	4,700	7,650	11	7,039	6,480
4	5,347	7,326	12	7,098	6,450
5	5,814	7,093	13	7,131	6,439
6	6,163	6,900	14	7,155	6,423
7	6,438	6,781	15	7,178	6,400
8	6,653	6,673			

Im Anwendungsbeispiel ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von $r = -0,999$, was zeigt, dass zwischen den beiden logarithmierten Größen eine nahezu perfekte lineare Beziehung besteht. Die Parameterschätzung ergibt $\ln(a) = 9,959$ (d. h. $a = 21.142$) sowie $b = 0,494$. Auf Basis der vorliegenden Daten besteht somit folgende Abhängigkeit zwischen der kumulierten Produktionsmenge und den Stückkosten:

$$k(x) = 21.142 \cdot x^{-0,494}.$$

Die entsprechende Lernrate liegt bei $(1 - 2^{-0,494}) = 0,29$, d. h. der Kostenrückgang bei Verdopplung der kumulierten Menge könnte für das Konkurrenzprodukt im Durchschnitt bei 29 % liegen. Unter Berücksichtigung anderer strategischer Handlungsparameter des Wettbewerbers kann der Produktmanager nun Reaktionen auf mögliche Preissenkungen des Wettbewerbers vorbereiten.

8.2.2.2 Kritische Beurteilung des Erfahrungskurvenmodells

Im Zusammenhang mit der Erfahrungskurve ergeben sich insbesondere bezüglich der exakten **Operationalisierung** Probleme. Das Konzept erfordert die unveränderte Existenz eines genau abgegrenzten Produktes über einen längeren Betrachtungszeitraum. Dies erweist sich für Produktkategorien als schwierig, die schnellen Veränderungen unterliegen (z. B. Modeartikel). Darüber hinaus werden insbesondere im B2B-Bereich viele Produkte individuell für Kunden gefertigt (z. B. im Maschinenbau). Auch im B2C-Bereich nimmt die Individualisierung oder die Anpassung von Produkten an Kundenbedürfnisse stetig zu (z. B. personalisierbare Sportschuhe, vgl. Mass Customization, Abschn. 10.1.2), sodass das Konzept der Erfahrungskurve hier nicht uneingeschränkte Anwendung finden kann.

Ein zusätzlicher Kritikpunkt am Erfahrungskurvenmodell ist die fehlende Berücksichtigung von **Erfahrungstransfers** zwischen Produkten: Lerneffekte, die zu Kostenenkungspotenzialen führen, können nicht nur im Zeitablauf für ein Produkt auftreten, sondern auch zwischen Produkten. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Produkte zum Teil gleiche Ressourcen nutzen.

Im Hinblick auf die Implikationen des Erfahrungskurvenmodells für das strategische Marketing ist zunächst darauf hinzuweisen, dass dieses Modell eine sehr **limitierte Perspektive** einnimmt, indem es sich auf eine Einflussgröße des wirtschaftlichen Erfolgs (nämlich die Kosten) beschränkt (vgl. hierzu auch die kritische Bewertung im folgenden Absatz). Daher sind direkte strategische Implikationen auf der Basis dieses Modells nicht unproblematisch und sollten nur mit Vorsicht aufgegriffen werden. Trotz dieser Restriktion lassen sich allerdings einige grundsätzliche Aussagen aus dem Modell ableiten, die für die Gestaltung des strategischen Marketing von Bedeutung sind.

Die Relevanz des Erfahrungskurvenmodells für das strategische Marketing hängt entscheidend von **Merkmale des Marktumfeldes** ab. Sie ist umso höher, je größer die Bedeutung des Preises auf dem jeweils betrachteten Markt für die Kaufentscheidung der Kunden ist: Ist die Preissensitivität der Kunden eher gering, so relativiert sich auch die Bedeutung der Kosten eines Anbieters für dessen unternehmerischen Erfolg. Darüber hinaus hängt die Relevanz von der Lebenszyklusphase (vgl. hierzu Abschn. 8.2.3) bzw. dem Wachstum des jeweils betrachteten Marktes ab: In jungen bzw. schnell wachsenden Märkten ist eine signifikante Zunahme der kumulierten Menge eher möglich als in reifen, stagnierenden Märkten. Daher ist die Bedeutung der Erfahrungskurve in Märkten der erstgenannten Kategorie tendenziell höher.

Die grundlegende Strategieempfehlung auf Basis des Erfahrungskurvenmodells lautet, hohe Marktanteile anzustreben, um über hohe Stückzahlen Kostenvorteile gegenüber dem Wettbewerb zu erlangen. Dies kann z. B. durch eine Niedrigpreispolitik insbesondere bei der Markteinführung neuer Produkte geschehen. Derartige Niedrigpreistrategien bei der Markteinführung, die auf schnelle Marktdurchdringung und somit das schnelle Erreichen hoher kumulierter Stückzahlen abzielen, werden auch als Penetrationsstrategie (Penetration Pricing) bezeichnet (vgl. Abschn. 12.1). Ein weiterer Ansatzpunkt zur Umsetzung einer solchen volumen- und kostenorientierten Strategie ist die weitgehende Standardisierung der Produkte, die das Erzielen von mengenbedingter Kostendegression erleichtert bzw. erst ermöglicht. Hier zeigt sich auch ein zentraler Nachteil einer solchen Strategie: Durch die weitgehende Standardisierung nimmt sich das Unternehmen tendenziell die Möglichkeit, auf die besonderen Bedürfnisse verschiedener Marktsegmente einzugehen. Auch Marktorientierung und Flexibilität können hierdurch wesentlich beeinträchtigt werden. Ein klassisches Beispiel für eine zu extreme Fokussierung auf Volumina und Kosten liefert das „Model T“ des Automobilherstellers Ford in den ersten Jahrzehnten des vergangenen Jahrhunderts (vgl. hierzu auch Homburg 2000).

Das Erfahrungskurvenmodell hat darüber hinaus als analytisches Instrument Bedeutung für strategische Entscheidungen – insbesondere in preisbezogener Hinsicht. So kann ein Unternehmen, dessen gegenwärtige Kosten über dem Marktpreis liegen, mithilfe der Erfahrungskurve die langfristige Kostenentwicklung prognostizieren und so abschätzen, ob es dem Marktpreis langfristig gerecht werden kann.

Schließlich bietet die Logik des Erfahrungskurvenmodells einen Denkrahmen, mit dessen Hilfe die langfristige Preispolitik der Anbieter in einem Markt sowie

Veränderungen der Wettbewerbsintensität analysiert werden können. Zur Veranschaulichung dieses Aspekts greifen wir auf das Phasenmodell von Henderson (1984) zurück, das in Abb. 8.6 dargestellt ist. Es postuliert die Gesetzmäßigkeit, dass auf stabilen Märkten die Preise den erfahrungsbedingt sinkenden Kosten folgen. Wird gegen diese Gesetzmäßigkeit verstößen, so kann dies zu instabilen Wettbewerbsverhältnissen führen. Insbesondere, wenn die Preise deutlich höher als die Kosten sind und damit sehr hohe Gewinne erwirtschaftet werden, können unter dem Schutz dieses Preisschirms (vgl. Abb. 8.6) auch Anbieter mit höheren Kosten in den Markt eindringen. Hieraus folgt eine Intensivierung des Wettbewerbs und in der Konsequenz ein Preiseinbruch (vgl. ebenfalls Abb. 8.6), der gegebenenfalls für einige Anbieter auch zu Preisen unter den eigenen Kosten führt. Hieran schließt sich gemäß dem Phasenmodell von Henderson eine Stabilitätsphase auf deutlich niedrigerem Preisniveau an.

Zu diesem Phasenmodell ist zum einen anzumerken, dass derartige Entwicklungen in der Marktrealität vieler Branchen tatsächlich beobachtet werden können. Andererseits stellt sich aber die Frage, ob diese Entwicklung sich wirklich, wie vom Modell postuliert, zwangsläufig ergeben muss. Unseres Erachtens verdeutlicht dieses Modell insbesondere die Notwendigkeit, dass Unternehmen über Möglichkeiten nachdenken, einen vorhandenen Preisschirm gegen Wettbewerber abzusichern. Dies kann beispielsweise geschehen durch den Aufbau von Kundenloyalität mit Hilfe von Instrumenten des Kundenbeziehungsmanagements (vgl. Kap. 16), durch die Differenzierung des Produktes dank Zusatzleistungen, durch den Aufbau starker Marken (vgl. hierzu Abschn. 11.4) oder auch durch die Schaffung von Wechselbarrieren für Kunden (z. B. durch fehlende Kompatibilität der eigenen Produkte mit Wettbewerbsprodukten).

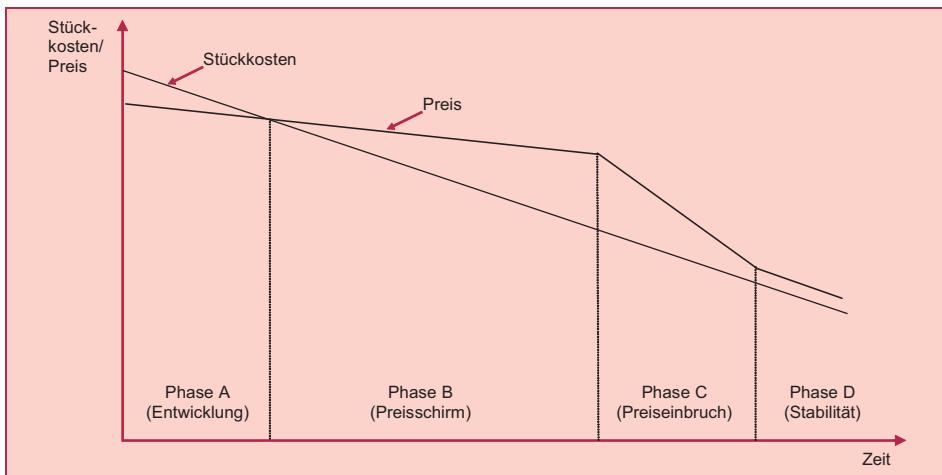


Abb. 8.6 Erfahrungskurvenbasiertes Phasenmodell zur Entwicklung von Kosten und Preisen im Markt. (In Anlehnung an Henderson 1984)

Zusammenfassend können wir das Erfahrungskurvenkonzept als stark vereinfachtes Modell bezeichnen, das in idealtypischer Weise die potenzielle Kostenentwicklung von Produkten beschreibt. Es betont die Relevanz einer permanenten Analyse der Stückkosten im Hinblick auf möglicherweise noch nicht realisierte Kostensenkungspotenziale. Die wesentliche strategische Implikation des Modells lautet, dass hohe Marktanteile einem Unternehmen beträchtliche Kostenvorteile eröffnen können. Die Relevanz dieser Feststellung für die Marketingstrategie hängt jedoch im Wesentlichen von situativen Faktoren ab. Eine einseitige Orientierung der Strategie an der Erfahrungskurve ist im Allgemeinen mit großen Gefahren verbunden.

8.2.3 Das Lebenszyklusmodell

8.2.3.1 Grundlagen des Lebenszyklusmodells

► **Lebenszyklusmodell** Das Lebenszyklusmodell besagt im Kern, dass jedes Produkt am Markt bestimmte Lebenszyklusphasen durchläuft, die unterschiedliche Absatz- und Gewinnpotenziale aufweisen.

Ebenso wie das Erfahrungskurvenmodell ist das Lebenszyklusmodell in inhaltlicher Hinsicht deutlich enger angelegt als der PIMS-Ansatz. Erklärungsobjekte sind hier Absatz- und Gewinnpotenziale von Produkten im Zeitablauf. Das Lebenszyklusmodell postuliert Phasenabhängigkeit der Absatz- und Gewinnpotenziale unter der Annahme eines statischen Phasenmodells.

Im Rahmen des Lebenszyklusmodells unterscheidet man die vier Phasen

- Einführung,
- Wachstum,
- Reife und
- Sättigung (vgl. hierzu auch Abb. 8.7).

Das Lebenszyklusmodell bezieht sich in seiner klassischen Form auf ein Produkt bzw. auf eine bestimmte Produktkategorie. Neben diesem Produktlebenszyklus wird die zugrunde liegende Gesetzmäßigkeit bisweilen aber auch für ganze Märkte bzw. Branchen unterstellt. Wir sprechen in diesem Zusammenhang vom **Markt- bzw. Branchenlebenszyklus**. Die einzelnen Phasen in diesem Zyklus lassen sich anhand von Marktgegebenheiten wie Marktwachstum, Marktpotenzial oder Marktanteilsverteilung charakterisieren (vgl. hierzu Tab. 8.5).

Die Analyse dieser Faktoren erleichtert auch die Bestimmung der Lebenszyklusphase, in der sich eine Branche oder ein Markt befindet. Ein Beispiel für Produktlebenszyklen ist in Insert 8.1 dargestellt.

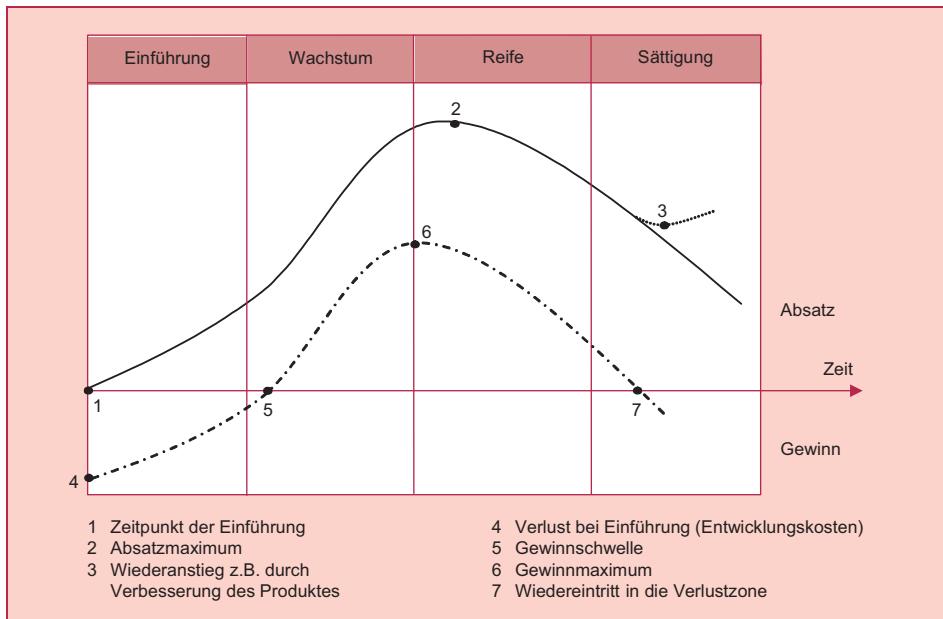


Abb. 8.7 Absatz- und Gewinnverlauf gemäß dem Lebenszyklusmodell. (Vgl. Homburg 2000, S. 83)

Neben dem aufgezeigten idealtypischen (klassischen) Produktlebenszyklus konnte in der empirischen Forschung eine Reihe von weiteren Typen nachgewiesen werden (vgl. im Überblick Fischer 2001). Eine Auswahl empirisch nachgewiesener Produktlebenszyklus-Verläufe ist in Abb. 8.8 dargestellt.

8.2.3.2 Kritische Beurteilung des Lebenszyklusmodells

Ein wesentlicher Kritikpunkt am Lebenszyklusmodell betrifft die Verwendung der **Zeit als einzige Variable zur Erklärung des Absatzes**. Führt man sich die Vielfalt der Einflussgrößen des Absatzes eines Produktes vor Augen (z. B. Marketingaktivitäten des Anbieters sowie der Konkurrenten, Kundenverhalten, konjunkturelle Schwankungen), so wird unmittelbar ersichtlich, dass dieses Modell eine **extreme Vereinfachung der Realität** vornimmt. Vor diesem Hintergrund kann es auch nicht überraschen, dass tatsächliche, empirisch beobachtete Absatzverläufe häufig diesem idealtypischen Verlauf in keiner Weise entsprechen (vgl. Bauer und Fischer 2000; Easingwood 1988; Fischer 2001; Rink und Swan 1979). Eine gewisse Übereinstimmung von realen Absatzverläufen mit dem Lebenszyklusmodell lässt sich allerdings in solchen Märkten beobachten, in denen die Lebenszyklusdauern von Produkten durch gewisse Rahmenbedingungen vorgegeben sind (z. B. Modellzyklen in der Automobilbranche, Patentlaufzeiten in der Pharmabranche) (vgl. z. B. Bauer und Fischer 2000; Raasch 2010). Im Allgemeinen ist dies jedoch eher nicht der Fall: Das Lebenszyklusmodell beschreibt eben einen

Tab. 8.5 Merkmale der Phasen des Marktlebenszyklus. (In Anlehnung an Homburg 2000, S. 84)

		Lebenszyklusphase			
Kriterium		Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung
Marktwachstum	Steigende Wachstumsrate	Stark steigende Wachstumsrate	Stagnation, gegen Ende negative Wachstumsrate	Negative bis stark negative Wachstumsrate	
Marktpotenzial	Nicht überschaubar: Befriedigung eines kleinen Teils der potenziellen Nachfrage	Unsicherheit in der Bestimmung des Marktpotenzials aufgrund von Preissenkungen (Nutzung von Erfahrungseffekten)	Überschaubarkeit des Marktpotenzials	Begrenztes Marktpotenzial, häufig nur Ersatzbedarf	
Marktanteile	Entwicklung der Marktanteile nicht abschätzbar	Konzentration der Marktanteile auf wenige Anbieter	Verstärkte Konzentration durch das Ausscheiden schwacher Konkurrenten		
Stabilität der Marktanteile	Starke Schwankungen der Marktanteile – hohe Instabilität	Konsolidierung der Marktanteile aufgrund von Erfahrungswerten	Weitgehende Stabilität, Verschiebungen im Wesentlichen aufgrund des Ausscheidens von Wettbewerbern		
Anzahl der Wettbewerber	Klein	Höchstwert der Anzahl der Wettbewerber	Ausscheiden der Wettbewerber ohne Wettbewerbsvorteil	Weitere Verringerung der Anzahl der Wettbewerber	
Loyalität der Nachfrager	Kaum Loyalität gegenüber Anbietern	Gewisse Kundenloyalität, häufig unter Beibehaltung alternativer Bezugsquellen	Relativ hohe Kundenloyalität	Relativ hohe Kundenloyalität	(Fortsetzung)

Tab. 8.5 (Fortsetzung)

Lebenszyklusphase				
Kriterium	Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung
Eintrittsbarrieren	Im Allgemeinen keine Eintrittsbarrieren; Eintritt hängt von Kapitalkraft, technischem Know-how und technischem Know-how und Risikobereitschaft ab	Schwieriger Marktzugang (Ausschöpfung des Kosten senkungspotenzials der Erfahrungskurve durch Marktteilnehmer); in der Regel Eintritt nur durch Schaffung von Markt nischen	Mit wachsenden „Erfahrungen“ der Konkurrenten zunehmende Schwierigkeit des Markteintritts; Marktanteils steigerungen nur auf Kosten von Konkurrenten	Im Allgemeinen keine Veranlassung, in einen stagnierenden Markt einzudringen
Technologie	Technische Innovationen als Voraussetzung für die Erschließung neuer Märkte	Produkt- und Verfahrensverbesserungen	Marktanforderungen bekannt; Rationalisierung der Produktions- und Dis tributionsprozesse	Bekannte, verbreitete und stagnierende Technologie

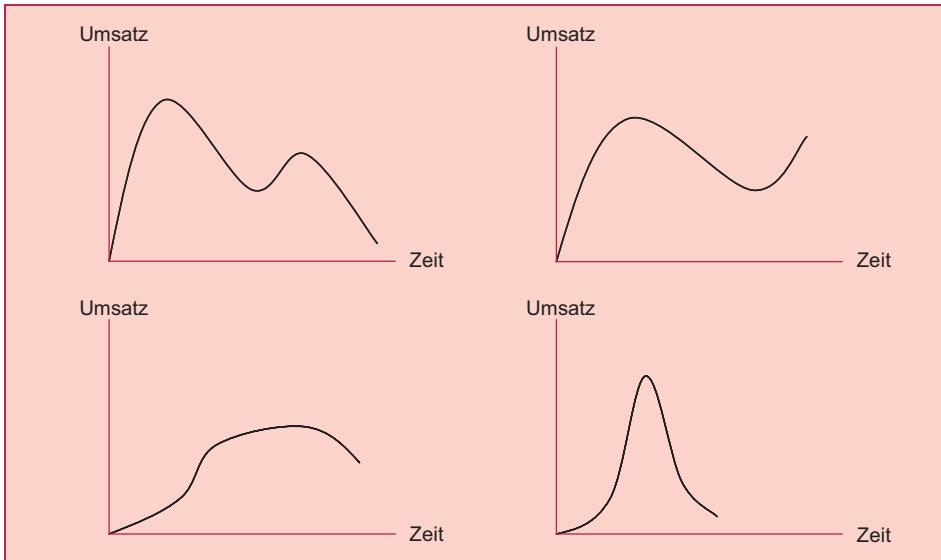


Abb. 8.8 Produktlebenszyklus-Typen. (In Anlehnung an Rink und Swan 1979, S. 222)

idealtypischen Absatzverlauf, der sich bei Konstanz aller übrigen Einflussgrößen des Absatzes ergeben würde.

Kritisch ist zum Lebenszyklusmodell auch anzumerken, dass es eine gewisse Gesetzmäßigkeit des Absatzverlaufes suggeriert und damit der Absatzverlauf als exogene (d. h. vom Unternehmen nicht beeinflussbare) Größe im Rahmen der Strategieformulierung zu sehen wäre. Diese Perspektive ist nicht konsistent mit dem grundlegenden Ansatz des Marketing, den Absatzverlauf durch bestimmte Marketingmaßnahmen zu stimulieren. So gibt es zahlreiche Beispiele dafür, dass es Unternehmen gelungen ist, durch Produktvariation (vgl. Abschn. 11.3) dem Absatz eines Produktes in der Reifephase neue Impulse zu geben (vgl. hierzu auch Insert 8.2). Die Beziehung zwischen Lebenszyklus und Marketingstrategie ist also nicht einseitig, sondern in der Regel wechselseitiger Natur.

Trotz dieser Restriktionen weist das Lebenszyklusmodell wesentliche Implikationen für das strategische Marketing auf. Von grundsätzlicher Bedeutung ist die Aussage, dass alle Produkte prinzipiell eine **begrenzte Lebensdauer** besitzen. Daraus folgt die Notwendigkeit einer permanenten Neugestaltung der Leistungspalette des Unternehmens z. B. durch Produktinnovation oder -differenzierung (vgl. die Abschn. 11.2 und 11.3). Ein Unternehmen sollte demnach regelmäßig **Programmstrukturanalysen** unter Berücksichtigung des Lebenszykluskonzeptes durchführen und eine Produktpalette anstreben, die aus einer ausgewogenen Mischung von Produkten in den verschiedenen Phasen besteht (vgl. Catry und Chevalier 1974; Urban und Hauser 1993; Wind und Claycamp 1976).

Von grundsätzlicher Bedeutung ist auch die Tatsache, dass die Relevanz einzelner Erfolgsfaktoren für Unternehmen in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus unterschiedlich stark ausgeprägt ist (vgl. hierzu auch die Ausführungen bei Homburg 2000 sowie die dort zitierte Literatur). Für das Marketing ist von besonderer Bedeutung, dass die Relevanz des Marktanteils in frühen Phasen des Lebenszyklus noch eher gering ist, während der Marktanteil in späten Lebenszyklusphasen einen zentralen Erfolgsfaktor im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg darstellt.

Auch lassen sich für die verschiedenen Phasen im Lebenszyklus **grundätzliche („normstrategische“) Aussagen** über sinnvolle strategische Ziele und Verhaltensweisen treffen (vgl. hierzu auch Fox 1973; Hofer 1975; Rink und Swan 1987). Einen diesbezüglichen Überblick vermittelt Tab. 8.6.

Diese grundsätzlichen Aussagen vermitteln Unternehmen eine gewisse Orientierung bezüglich einer sinnvollen strategischen Orientierung ihrer Marketingaktivitäten in verschiedenen Lebenszyklusphasen. Die dort getroffenen Aussagen machen unabhängig von der Tatsache Sinn, dass Absatzverläufe in der Realität häufig stark vom idealtypischen Verlauf des Lebenszyklusmodells abweichen. Ein Instrument, das die Ableitung von sinnvollen strategischen Verhaltensweisen in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus unterstützt, ist das Lebenszyklusportfolio, das wir in Abschn. 10.2 darstellen.

In Situationen, in denen das Lebenszyklusmodell als Leitgedanke für die gesamte Ausrichtung der Marketingaktivitäten fungiert, spricht man auch von **Life Cycle Management** (Lebenszyklusmanagement; vgl. Dreger 2013; Kuder 2005; Jüttner et al. 2006; Stark 2015). Das Life Cycle Management hat eine hohe Relevanz in allen Branchen, in denen die Absatzverläufe der Produkte recht stark dem idealtypischen Lebenszyklusmodell entsprechen (z. B. Automobilbranche, Pharmabranche, Unterhaltungselektronik) (vgl. Kvesic 2008).

Zusammenfassend lässt sich das Lebenszyklusmodell als **idealtypisches Beschreibungsmodell** charakterisieren. Es nimmt eine derart starke Vereinfachung der Realität vor, dass empirische Absatzverläufe häufig stark davon abweichen. Eine Anwendung des Konzeptes im Sinne eines Prognosemodells ist daher ausgesprochen problematisch. Die unkritische Umsetzung der Implikationen des Modells in der Unternehmenspraxis kann zu schwerwiegenden marketingstrategischen Fehlentscheidungen führen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn hochprofitable Produkte, die sich in der Reifephase befinden, vorschnell eliminiert bzw. nicht mehr gefördert werden, obwohl sie sich (bei entsprechenden Maßnahmen) noch lange Zeit behaupten könnten.

Trotz der zahlreichen Kritikpunkte ist das Lebenszyklusmodell ein wichtiges Modell zur Unterstützung marketingstrategischer Entscheidungen. Sein wesentlicher Nutzen liegt darin, sinnvolle strategische Verhaltensweisen in verschiedenen Lebenszyklusphasen aufzuzeigen. Das Modell vermittelt darüber hinaus die Notwendigkeit einer dynamischen Neugestaltung des Produktprogramms, um eine zu jedem Zeitpunkt ausgewogene Altersstruktur der Produktpalette zu gewährleisten.

Tab. 8.6 Typische strategische Verhaltensweisen in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus. (In Anlehnung an Homburg 2000, S. 86)

Phase Strategische Parameter	Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung
Marktbezogene Zielsetzung	Etablierung am Markt	Marktdurchdringung	Behauptung der Marktposition	Position „ausschlachten“
Breite des Zielmarktes	Testmärkte	National/international	Multinational	Differenziert
Grundlegende Ausrichtung der Produktpolitik	Schmales Pro-duktprogramm, meist nur ein Grundmodell	Relativ schmales Produktprogramm, meist eine Produkttechnologie	Umfangreiches Produktprogramm, mehrere Varianten und Marken	Reduziertes Produktprogramm, Aufgabe unwirtschaftlicher Varianten
Grundlegende Ausrichtung der Preispolitik	Tendenziell niedriges Preisniveau zur Erhöhung des Marktanteils	Preisniveau tendenziell höher, folgt den Kosten	Differenziertes Preisniveau, Bereitschaft zu hohen Preissenkungen (z. B. Handelsrabatte)	Differenziertes und tendenziell niedriges Preisniveau
Grundlegende Ausrichtung der Kommunikationspolitik	Sehr hohe Intensität der Kommunikation, auf Innovatoren ausgerichtet	Hohe Intensität der Kommunikation zum Aufbau einer hohen Produktbekanntheit und eines positiven Produktimages	Intensität der Kommunikation tendenziell niedriger, Ziel des Aufbaus von Markentreue	Relativ niedrige Intensität der Kommunikation
Grundlegende Ausrichtung der Vertriebspolitik	Selektive Distribution, rascher Aufbau des Vertriebssystems	Intensive Distribution	Intensive Distribution	Selektiv, Aufgabe unwirtschaftlicher Vertriebswege

8.2.4 Weiterentwicklungen der Erfolgsfaktorenforschung

Nachdem in den Abschn. 8.2.1 bis 8.2.3 die klassischen Ansätze der strategischen Erfolgsfaktorenforschung dargestellt wurden, soll im Folgenden auf die Entwicklung der strategischen Erfolgsfaktorenforschung vor dem Hintergrund eines veränderten Strategieverständnisses eingegangen werden. Wie bereits erwähnt, bewegen sich die drei klassischen Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung innerhalb der marktisierten Perspektive, welche die Ursachen des Geschäftserfolgs vorwiegend im Marktumfeld, der Branche und der Positionierung des Unternehmens sucht. Es gibt mittlerweile eine große Vielzahl konzeptioneller und empirischer Arbeiten, die darauf abzielen, die strategischen Erfolgsfaktoren (also die wesentlichen, langfristig gültigen Determinanten des Unternehmenserfolges) zu ermitteln (vgl. zu methodischen Problemfeldern der Erfolgsfaktorenforschung Klarmann 2008). Diese Arbeiten werden in einer Reihe von Metastudien zusammengefasst (vgl. im Überblick hierzu insbesondere Fritz 1990; Varadarajan und Jayachandran 1999). Generell zeigen diese Metastudien, dass es durchaus zentrale Erfolgsfaktoren gibt. Allerdings ist festzustellen, dass Erfolgsfaktoren nicht im Sinne eines Automatismus interpretiert werden dürfen, gemäß dem ein Unternehmen lediglich auf diese Erfolgsfaktoren achten muss, um erfolgreich zu sein. Vielmehr gilt es, die spezielle Situation des einzelnen Unternehmens zu berücksichtigen.

Die Strategieforschung zeigt im Rahmen der ressourcenbasierten Perspektive, dass unternehmensinterne Faktoren ebenfalls relevant für den Geschäftserfolg sind. Die ressourcenbasierte Perspektive beruht auf der Annahme, dass Unternehmen wertvolle, seltene, unnachahmliche und unersetzbare Ressourcen und Fähigkeiten („Capabilities“) generieren und steuern müssen, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (vgl. Barney 1991). So wirken sich dynamische Fähigkeiten positiv auf den Geschäftserfolg aus (vgl. die Metaanalyse von Karna et al. 2015). Diese beschreiben die Fähigkeiten eines Unternehmens Ressourcen zielgerichtet zu erstellen, zu integrieren, zu erweitern oder zu verändern (vgl. Teece et al. 1997). Sie umfassen unter anderem die Förderung organisationaler Veränderungen, innovationsbezogene Fähigkeiten, strategische Entscheidungsfindung, das Management von Allianzen und die Fähigkeit das Personal eines Unternehmens zu entwickeln. Diese dynamischen Fähigkeiten erscheinen insbesondere auf sich immer schneller verändernden Märkten, die ständig neue Anforderungen generieren, von hoher Bedeutung. Als Beispiel für ein Unternehmen, das sich besonders durch seine dynamischen Fähigkeiten auszeichnet, lässt sich Apple Inc. nennen. Tab. 8.7 verdeutlicht, inwiefern wichtige Produkteinführungen von Apple Hauptaspekte dynamischer Fähigkeiten darstellen.

Innerhalb der unternehmerischen Perspektive gewinnt das Zusammenspiel von Marktumfeld und unternehmenseigener Fähigkeiten an Bedeutung. So zeigt die Erfolgsfaktorenforschung, dass Wettbewerbsvorteile erreicht werden können, indem bestehende, hart umkämpfte Märkte zugunsten neuer Märkte vernachlässigt werden (vgl. Kim und Mauborgne 2005). Die Erschließung neuer Märkte ist beispielsweise durch Geschäftsmodell-Innovation möglich. Auch spielt die Reihenfolge des Eintritts in

Tab. 8.7 Umsetzung dynamischer Fähigkeiten am Beispiel von Apple Inc. (vgl. Teece 2011)

Produkt/ dynamische Fähigkeiten	Problem und Marktchance erkennen	Fähigkeiten und Ressourcen aktivieren	Markt- und Wett- bewerbssituation verändern	Ergebnis
iPhone	Apple erkennt, dass bestehende Smartphones schwierig zu bedienen und den herkömm- lichen Handys zu ähnlich sind	Apple entwickelt ein Multimedialefon mit großem Bildschirm und einfacher Bedienung, das über Mobile Apps um zusätzliche Funktionen ergänzt werden kann	Apple hat die Fähigkeiten und Funktionen von tragbaren Tele- fonen erweitert und ist in den Telefonmarkt ein- getreten	Apple war als eines der wenigen Unternehmen im Segment der Smart- phones profitabel
iPad	Apple erkennt, dass bestehende Geräte unbefriedigende Rechner- leistungen haben und E-Reader nur eingeschränkte Funktionalität bieten	Apple vergrößert den iPhone-Bildschirm auf E-Reader-Größe und bietet dabei die gleichen Funktionen wie beim iPhone nur ohne Telefon- funktionalität	Apple trans- formiert das ästhetische, ein- fach zu bedienende iPhone zu einem rechenstarken E-Reader mit multimedialen Funktionen	Apple wurde Marktführer im Tablet- Markt

einen neuen Markt eine Rolle (z. B. Pionier versus Folger), die sich ebenfalls auf den Geschäftserfolg auswirkt und zwar insbesondere auf den Marktanteil (vgl. hierzu die Metaanalyse von Szymanski et al. 1995). Ein früher Markteintritt ist insbesondere dann erfolgreich, wenn der relevante Markt stark wächst, das Unternehmen durch dynamische Fähigkeiten eine hohe Servicequalität realisieren kann, eine hohe vertikale Integration des Unternehmens vorliegt, das Unternehmen hohe F&E-Aufwendungen tätigt, der neue Markteintritt bei bereits bestehenden Kunden erfolgt und das Unternehmen sich eher auf inkrementelle statt radikale Innovationen fokussiert (vgl. Szymanski et al. 1995; Min et al. 2006).

Die experimentbasierte Perspektive verbindet die unternehmerische Perspektive mit der Erkenntnis, dass Strategieentwicklung und -umsetzung in der Regel nicht zwei unabhängige und aufeinanderfolgende Schritte sind (vgl. Mintzberg 1994; Hart 1992). Stattdessen entstehen während der Umsetzung von Strategien neue strategische Impulse (emergent strategy), die nicht mit dem klassischen Strategieverständnis vereinbar sind. Da sich die Lebens- und Innovationszyklen von Unternehmen und Strategien immens verkürzt haben, ist ein neuer Ansatz zur Strategieentwicklung und -umsetzung nötig, um im Markt bestehen zu können. Zum einen kann die Parallelität von Formulierung und Umsetzung von Strategien als zentrale Determinante zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen herangezogen werden (vgl. Day 2011; Webster und Lusch 2013). Als eine weitere

Einflussgröße für Geschäftserfolg wird die so genannte „Learning-by-Doing“-Kultur vorgeschlagen, die statt einer allzu starren und langfristigen Strategieplanung praktiziert werden soll (vgl. Ries 2011; Von der Eichen et al. 2018). Unternehmen testen dabei verschiedene strategische Stoßrichtungen mit einem Portfolio an Marktexperimenten, sodass sie iterativ und agil auf aktuelle Veränderungen am Markt reagieren können (vgl. Jenner 2002; Beinhocker 2006; Hautz et al. 2017). Mit der experimentbasierten Perspektive verschiebt sich die Identifikation von Erfolgsfaktoren in die Verantwortung eines jeden Unternehmens, das herausfinden muss, welche die Erfolgsfaktoren für die eigene Situation am Markt sind. Die Strategieforschung muss dabei noch bestätigen, ob solch ein experimentbasierter Ansatz langfristigen Geschäftserfolg sichern kann.

8.3 Prozess der Strategieentwicklung im Marketing

Die folgenden Ausführungen im Rahmen der strategischen Perspektive des Marketing orientieren sich an einem Prozess der Entwicklung von Marketingstrategien. Dabei wird zwischen dem klassischen Prozess der Strategieentwicklung im Marketing gemäß der marktisierten Perspektive und dem experimentbasierten Prozess gemäß der experimentbasierten Perspektive unterschieden. Die beiden Prozesse werden in Abb. 8.9 gegenübergestellt.

Auf der Basis der Marktabgrenzung des Unternehmens (vgl. hierzu Bauer 1989, 1995 sowie Abschn. 1.1) erfolgt im Rahmen dieses Prozesses zunächst eine **Analyse der strategischen Ausgangssituation**. Sie bezieht sich auf die globale Unternehmensumwelt (z. B. Entwicklung von politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die für das Marketing bedeutsam sind), auf die vom Unternehmen bearbeiteten Märkte (z. B. Veränderungen im Kunden- bzw. Wettbewerbsverhalten) und auf die Situation des Unternehmens selbst (z. B. Entwicklung von Kundenloyalität bzw. Marktanteilen). Diese Analyse liefert die für die fundierte Entwicklung von Marketingstrategien notwendige Informationsbasis. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass diese Analyse gewissen formalen Kriterien genügen sollte. Hier sind z. B. die Realitätsnähe der verwendeten Annahmen sowie die ausreichende Berücksichtigung von Unsicherheiten in der zukünftigen Entwicklung anzustreben. Insbesondere sollte die Informationsgrundlage als Entscheidungsgrundlage der Strategieformulierung umfassend genug sein, um so eine Strategieformulierung ausschließlich aus dem „hohlen Bauch“ zu vermeiden. Eine ausführliche Darstellung von Inhalten der Analyse der strategischen Ausgangssituation sowie von Methoden, die in ihrem Rahmen zur Anwendung kommen können, findet sich in Kap. 9.

Im Anschluss hieran erfolgt die eigentliche **Strategieformulierung**. Sie bezieht sich beispielsweise auf Aspekte wie die Ziele und Zielgruppen, den angestrebten Kundennutzen sowie die grundsätzliche Gestaltung des Marketingmix. Eine ausführliche Diskussion der inhaltlichen Aspekte der Marketingstrategie sowie der wichtigsten Konzepte,

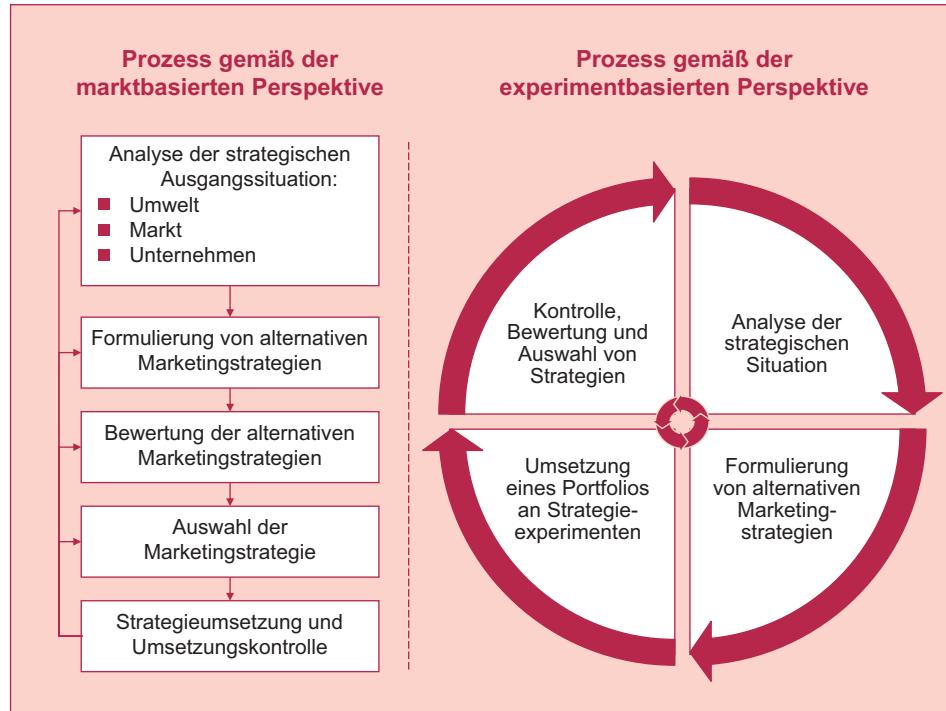


Abb. 8.9 Der Prozess der Strategieentwicklung im Marketing

die die Formulierung einer Marketingstrategie unterstützen können, findet sich in den Abschn. 10.1 bzw. 10.2.

Häufig erfolgt die Strategieformulierung derart, dass man sich nicht in einer frühen Phase des Prozesses bereits auf eine Marketingstrategie festlegt, sondern mehrere alternative Marketingstrategien zumindest in gewissem Umfang formuliert. Dies ist insbesondere bei hoher Umweltunsicherheit zu empfehlen. In einer solchen Situation muss im Anschluss an die Formulierung dieser Strategiealternativen deren **Bewertung** erfolgen, die letztendlich in die **Auswahl der zu verfolgenden Marketingstrategie** mündet. Hiermit befasst sich Abschn. 10.3.

Ein weiterer Schritt im klassischen Prozess der Strategieentwicklung umfasst die **Strategieumsetzung und Umsetzungskontrolle**. Hiermit befassen wir uns inhaltlich nicht im Rahmen der strategischen, sondern im Rahmen der implementationsbezogenen Perspektive des Marketing (vgl. hierzu Teil V des Buches). Aus der Umsetzungskontrolle ergeben sich permanent Impulse für eine Neubewertung bzw. Aktualisierung von Aspekten in früheren Prozessphasen. Als Resultat der Umsetzungskontrolle sind daher Rückkopplungen in alle Phasen des Strategieprozesses möglich (vgl. die Rückkopplungspfeile in Abb. 8.9).

Im Gegensatz zu dem klassischen Prozess schlägt der experimentbasierte Prozess nach der Formulierung von alternativen Marketingstrategien die **Umsetzung eines Portfolios an Strategieexperimenten** vor. Dabei werden die alternativen Marketingstrategien jeweils als Marktexperimente umgesetzt und getestet, bevor eine Bewertung und Auswahl erfolgt. Für diese Strategieexperimente werden klare Erwartungen und Leistungsindikatoren formuliert, die eine spätere Bewertung der Experimente zulassen. Dieser neue Ansatz begründet sich auf den zwei Prämissen der Parallelität von Strategieentwicklung und -umsetzung sowie der steigenden Marktdynamik.

Mit Bezug auf die erste Prämisse zeigt sich, dass in der Unternehmenspraxis eine zeitliche Parallelität der Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien eher die Regel ist als eine streng sukzessive Anordnung dieser Aktivitäten. Neuere Forschung im Kontext der industrieökonomischen Ansätze (vgl. hierzu Abschn. 5.1) erachtet diese Parallelität sogar als zentrale Determinante zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Day 2011; Webster und Lusch 2013). Die Parallelität von Strategieentwicklung und -umsetzung findet sich auch in Mintzbergs (1989) Beschreibung des „Grassroot“-Modells der Strategieformulierung wieder. Diese geht davon aus, dass sich Strategien wie „Unkraut im Garten“ entwickeln und nicht wie „Tomaten im Gewächshaus“ gezüchtet werden. Danach werden die ursprünglich geplanten (intendierten) Strategien häufig verworfen und durch sich neu ergebende (emergente) Strategien ersetzt, die nicht geplant waren. Derartige emergente Strategien entstehen aus Lerneffekten im Verlauf der normalen Geschäftstätigkeit des Unternehmens, wobei sich einzelne Projekte als besonders erfolgreich und somit als richtungsweisend für das Unternehmen erweisen. Die Präsenz solcher emergenter Strategien unterstützt die Umsetzung eines Portfolios an Strategieexperimenten, um von vorneherein Strategien zu bevorzugen, die sich in der normalen Geschäftstätigkeit dann auch bewähren.

Mit Blick auf die zweite Prämisse zeigt sich, dass in zunehmend komplexen und volatilen Märkten gleichzeitig sowohl langfristige Wettbewerbsvorteile aufgebaut als auch bestehende Vorteile verteidigt werden müssen. Dabei ist der Erfolg einer einzelnen Strategiealternative oftmals nicht absehbar, bis diese im Markt getestet wurde. Ein offenes System der geordneten Destruktion und Konstruktion des gesamten Marktauftritts des Unternehmens (vgl. Webster und Lusch 2013 sowie Abschn. 4.2.2.2) durch iterative, inkrementelle Strategieexperimente, verspricht deshalb die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Beispielsweise liegt eine inkrementelle, experimentbasierte Strategieentwicklung vor, wenn ein traditionelles Unternehmen in der Telekommunikationsbranche zunächst versuchsweise Zusatzleistungen im Bereich der Informationsdienstleistungen erbringt und sich dann später aufgrund eines sich abzeichnenden Markterfolges dieser Zusatzleistungen dazu entschließt, sich zu einem umfassenden IT-Dienstleister zu entwickeln.

Als letzter Schritt des experimentbasierten Prozesses der Strategieformulierung erfolgt die **Kontrolle, Bewertung und Auswahl von Strategien**, die längerfristig

Immer wieder keimten Gerüchte bezüglich Lebenszyklus oder gar neuen Konsolemodellen auf, doch wie es aussieht, wird Microsoft nicht so bald ein neues Gerät veröffentlichen, sondern setzt auf einen längeren Lebenszyklus der Xbox 360. Zumindest sagte dies Chris Lewis, Europachef von Microsoft Xbox in einem kürzlich geführten Interview [...]. „Wenn man sich das New Xbox Experience ansieht, so ist dies eine komplette Veränderung der Benutzeroberfläche, die sich zudem neu und frisch anfühlt. All das haben wir nicht durch eine neue Konsole, sondern lediglich durch neue Software und neue Dienste erreicht.“ [...] Lewis [geht] davon aus, dass diese Generation weitaus länger am Markt sein wird, als die alte. Als er auf

mögliche Daten wie 2010 oder 2012 angesprochen wurde, zu denen angeblich neue Konsole kommen könnten, sagte er nur, dass man diesbezüglich keinen Zeitplan verfolgt und noch so vieles für die Xbox 360 geplant sei. Man wolle den Lebenszyklus aber nicht auf Biegen und Brechen in die Länge ziehen, sondern am Puls der Zeit bleiben. [...] Außerdem fügt Lewis hinzu, dass die neuen Baureihen die Lebenszeit der Konsole verlängern, nachdem es dort Schwierigkeiten in der Vergangenheit gab und dass eine länger anhaltende Generation Gewinn für beide Seiten bringt. Zum einen für den Hersteller und zum anderen für den Kunden, der sich nicht ständig ein neues Gerät zulegen muss. [...]

Insert 8.1 Beispiel für Produktlebenszyklen (vgl. o. V. 2008)

verfolgt werden sollen. Bei diesem Schritt wird zunächst für jedes Strategieexperiment kontrolliert, ob die Strategie wie erwartet umgesetzt wurde und welche Erwartungen und Leistungsindikatoren erfüllt wurden. Danach erfolgt eine Bewertung der verschiedenen Strategieexperimente vor dem Hintergrund der aktuellen strategischen Ausgangssituation des Unternehmens (siehe Abschn. 10.3). Abschließend werden Budgets auf eine oder mehrere Strategien verteilt, die längerfristig verfolgt werden soll. Dabei geht es nicht um binäre Entscheidungen, ob Strategien verfolgt werden sollen. Stattdessen wird erfolgversprechenderen Strategien mehr Budget zur Verfügung gestellt als weniger erfolgversprechenden Strategien. Diese Budgetallokation und Auswahl von Strategien verändert die strategische Ausgangssituation unmittelbar, weshalb der experimentbasierte Prozess wieder von vorne beginnt.

Während der klassische Prozess der Strategieentwicklung eher idealtypischer Art ist, erreicht der experimentbasierte Prozess in Teilbereichen eine höhere Realitätsnähe, indem rational gesteuerte und inkrementelle Strategieentwicklung integriert werden. Für eine systematische Darstellung der Inhalte und Methoden im Rahmen der Formulierung von Marketingstrategien im Rahmen eines Lehrbuches liefert allerdings der rationale Ansatz die bessere Basis. Daher orientieren sich unsere Ausführungen in den folgenden Kap. 9 und 10 an dem in Abb. 8.9 dargestellten klassischen Prozess.

Eine neue Chefredakteurin hat die „Bravo“ mit Nadine Nordmann bereits, nun soll auch ein umfangreicher Markenre-launch Bauers schwäbelnde Jugendzeitschrift wieder auf Erfolgskurs bringen. [...] Ein deutlicher Akzent beim Relaunch, nach Verlagsangaben der größte in der Markengeschichte, lag auf einer stärkeren Digitalisierung der „Bravo“ - sowohl inhaltlich als auch gestalterisch. Davon zeugt nicht nur der verstärkte Einsatz von QR-Codes im Heft, um Print und Online besser zu verzahnen. Auch die Rubrik „Community/Style-Battle“ sowie die Doppelseite „Web & App“ sollen der Zielgruppe digitalen Mehrwert bieten. „Mit diesen neuen Themenwelten tragen wir der hohen Web- und Social Media-Affinität unserer Leserschaft Rechnung“, sagt Nordmann, die ihr Amt im Mai antrat. Des Weiteren setzt die „Bravo“, deren verkaufte Auflage im 3. Quartal nur noch bei 224.722 Exemplaren lag, auf „ein hohes Maß an themenbezogener Flexibilität“, einen erhöhten Starfaktor sowie „frischen, jungen People-Journalismus, der exakt auf die Ziel-

gruppe der 12- bis 19-Jährigen zugeschnitten ist“, wie der Bauer-Verlag mitteilt. Dieser neuen sprachlichen und visuellen Tonalität entsprechend wurde die Rubrik „Dr. Sommer“ angepasst und inhaltlich erweitert, auch die Foto-Love-Story präsentiert sich in einem neuen Look. Die neue letzte Seite bilden die „Dates der Woche“, die auf einen Blick zeigen sollen, was in den kommenden Tagen in Kino, TV oder an Events angeagt ist. Insgesamt sei die „Bravo“ deutlich moderner geworden und habe sich dem veränderten Informationsbedürfnis der Jugendlichen angepasst, so Nordmann. Begleitet wird der „Bravo“-Relaunch von einer Werbekampagne, für die Bauer über einen Zeitraum von acht Wochen ein siebenstelliges Brutto-investment locker macht. Zu den komplett inhouse umgesetzten Maßnahmen gehören Anzeigen in verlagseigenen sowie in Fremdititeln, TV-, Online- und Kino-Spots, Leseproben an jugendaffinen Points of Interest, Couponing-Aktionen sowie eine Medien-Kooperation mit RTL II.

Insert 8.2 Beeinflussung des Produktlebenszyklus durch Marketingmaßnahmen (vgl. Rentz 2013)

Literatur

- Ailawadi, K., & Farris, P. (2004). Causation and components in market share-performance models: The role of identities. In P. Farris & M. Moore (Hrsg.), *The profit impact of marketing strategy project: Retrospect and prospects* (S. 188–217). Cambridge.
- Ailawadi, K., Farris, P., & Parry, M. (1999). Market share and ROI: Observing the effect of unobserved variables. *International Journal of Research in Marketing*, 16(1), 17–33.
- Al-Laham, A. (1997). *Strategieprozesse in deutschen Unternehmen: Verlauf, Struktur und Effizienz*. Wiesbaden.
- Annacker, D., & Hildebrandt, L. (2004). Unobservable effects in structural models of business performance. *Journal of Business Research*, 57(5), 507–517.
- Anthony, S. D., Vigueri, S. P., Schwartz, E. I., & Van Landeghem, J. (2018). 2018 Corporate longevity forecast: Creative destruction is accelerating, Innosight. <https://www.innosight.com/>

- <wp-content/uploads/2017/11/Innosight-Corporate-Longevity-2018.pdf>. Zugegriffen: 29. Jan. 2020.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Bauer, H. (1989). *Marktabgrenzung*. Berlin.
- Bauer, H. (1995). Marktabgrenzung. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1710–1721). Stuttgart.
- Bauer, H., & Fischer, M. (2000). Die empirische Typologisierung von Produktlebenszyklen und ihre Erklärung durch die Markteintrittsreihenfolge. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70(9), 937–958.
- Beinhocker, E. D. (2006). *The origin of wealth: Evolution, complexity, and the radical remaking of economics*. Boston.
- Benkenstein, M. (2010). *Strategisches Marketing: Ein wettbewerbsorientierter Ansatz* (3. Aufl.). Stuttgart.
- Buzzell, R. (2004). The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. *Journal of Business Research*, 57(5), 478–483.
- Buzzell, R., & Gale, B. (1989). *Das PIMS-Programm*. Wiesbaden.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127–154.
- Cano, C., Carrillat, F., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200.
- Capon, N., Farley, J., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: A meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 1143–1159.
- Catry, B., & Chevalier, M. (1974). Market share strategy and the product life cycle. *Journal of Marketing*, 38(3), 29–34.
- Cerin, P., & Karlson, L. (2002). Business incentives for sustainability: A property rights approach. *Ecological Economics*, 40(1), 13–22.
- Connelly, B. L., Ketchen, D. J., Jr., & Slater, S. F. (2011). Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 86–100.
- Cravens, D., & Piercy, N. (2012). *Strategic marketing* (10. Aufl.). Boston.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- DeSimone, L. D., & Popoff, F. (2000). *Eco-efficiency: The business link to sustainable development*. Cambridge.
- Diller, H., & Lücking, J. (1993). Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 63(12), 1229–1249.
- Dreger, C. (2013). *Strategisches Pharma-Management: Konsequente Wertoptimierung des Total-Life-Cycle*. Wiesbaden.
- Dylllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Easingwood, C. (1988). Product life cycle patterns for new industrial goods. *R&D Management*, 18(1), 23–32.
- Farris, P., & Farley, J. (2004). The PIMS project: Vision, achievements, and scope of the data. In P. Farris & M. Moore (Hrsg.), *The profit impact of marketing strategy project: Retrospect and prospects* (S. 6–27). Cambridge.
- Farris, P., & Moore, M. (2009). *The profit impact of marketing strategy project: Retrospect and prospects* (2. Aufl.). Cambridge.

- Fine, C. (1983). Quality control and learning in productive systems, Dissertation, Stanford University.
- Fischer, M. (2001). *Produktlebenszyklus und Wettbewerbsdynamik*. Wiesbaden.
- Fischer, T. (1993). *Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren: Instrumente zur operativen Steuerung der strategischen Schlüsselfaktoren Qualität, Flexibilität und Schnelligkeit*. München.
- Fox, H. (1973). A framework for functional coordination. *Atlanta Economic Journal*, 23(6), 8–11.
- Fritz, W. (1990). Marketing – Ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung. *Marketing ZFP*, 12(2), 91–110.
- Fritz, W. (1997). Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 49(4), 455–469.
- Gutenberg, E. (1983). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster: Bd. 24. Die Produktion*. Heidelberg.
- Hamel, G. (1997). Reinventing the basis for competition. In R. Gibson (Hrsg.), *Rethinking the future* (S. 76–92).
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327–351.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298–309.
- Henderson, B. (1984). *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie* (2. Aufl.). Frankfurt.
- Hildebrandt, L., & Annacker, D. (1996). Panelanalysen zur Kontrolle „unbeobachtbarer“ Einflussgrößen in der Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66(11), 1409–1426.
- Hildebrandt, L., & Temme, D. (2004). The model by Phillips, Chang, and Buzzel revisited – The effects of unobservable variables. In P. Farris & M. Moore (Hrsg.), *The profit impact of marketing strategy project: Retrospect and prospects* (S. 153–187). Cambridge.
- Hofer, C. (1975). Towards a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18(4), 784–810.
- Homburg, C. (2000). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Werner, H. (1998). *Kundenorientierung mit System – Mit Customer Orientation Management zu profitabilem Wachstum*. Frankfurt.
- Homburg, C., Workman, J., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1–17.
- Jacobson, R., & Aaker, D. (1985). Is market share all that it's cracked up to be? *Journal of Marketing*, 49(4), 11–22.
- Jenner, T. (2002). Marktlches Experimentieren. *WiSt*, 31(5), 285–287.
- Jüttner, U., Godsell, J., & Christopher, M. G. (2006). Demand chain alignment competence – Delivering value through product life cycle management. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 989–1001.
- Karna, A., Richter, A., & Riesenkampff, E. (2015). Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.2379>.
- Kerin, R., Mahajan, V., & Varadarajan, P. (1990). *Contemporary perspectives on strategic market planning*. Boston.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston.

- Klarmann, M. (2008). Methodische Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung: Bestandaufnahme und empirische Analysen, Dissertation, Wiesbaden.
- Köhler, R. (1993). *Beiträge zum Marketing-Management* (3. Aufl.). Stuttgart.
- Kotabe, M., Duhan, D., & Smith, D. (1991). The Perceived Veracity of PIMS strategy principles in Japan. *Journal of Marketing*, 55(1), 26–41.
- Kuder, M. (2005). *Kundengruppen und Produktlebenszyklus*. Wiesbaden.
- Kvesic, D. Z. (2008). Product lifecycle management: Marketing strategies for the pharmaceutical industry. *Journal of Medical Marketing*, 8(o. Nr.), 293–301.
- Lambin, J. (1997). *Strategic Marketing Management*. London.
- Liebl, F., & Düllo, T. (2015). *Strategie als Kultivierung*. Berlin.
- Luchs, R., & Müller, R. (1985). Das PIMS-Programm – Strategien empirisch fundieren. In F. Hanssmann, J. Ruhland, K. Wilde (Hrsg.), *Strategische Planung* (S. 79–98).
- Mattsson, J., & Carson, D. (2006). Let marketers reclaim corporate strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 14(June), 165–173.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The Entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston.
- Min, S., Kalwani, M. U., & Robinson, W. T. (2006). Market pioneer and early follower survival risks: A contingency analysis of really new versus incrementally new product-markets. *Journal of Marketing*, 70(1), 15–33.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York.
- Morgan, R., McGuinness, T., & Thorpe, E. (2000). The contribution of marketing to business strategy formation: A perspective on business performance gains. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 341–362.
- o. V. (2008). Xbox 360 Microsoft setzt auf langen Lebenszyklus. http://www.gamezone.de/news_detail.asp?nid=68803. Zugegriffen: 25. Febr. 2009.
- Payne, D. M., & Raiborn, C. A. (2001). Sustainable development: The ethics support the economics. *Journal of Business Ethics*, 32(2), 157–168.
- Phillips, L., Chang, D., & Buzzell, R. (1983). Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypotheses. *Journal of Marketing*, 47(2), 26–43.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York.
- Porter, M. (1997). Creating tomorrow's advantages. In R. Gibson (Hrsg.), *Rethinking the future* (S. 48–61).
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Raasch, A.-C. (2010). *Der Patentauslauf von Pharmazeutika als Herausforderung beim Management des Produktlebenszyklus* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Ramanujam, V., & Venkatraman, N. (1984). An inventory and critique of strategy research using the PIMS database. *Academy of Management Review*, 9(1), 138–151.
- Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: The mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 326–346.
- Reiss, M. (2008). Führung. In H. Corsten & M. Reiss (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre* (4. vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Aufl.). München.
- Rentz, I. (2013). „Größter Relaunch der Markengeschichte“: Wie Bauer „Bravo“ wieder auf Vordermann bringen will, HORIZONT.NET. http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Groesster-Relaunch-der-Markengeschichte-Wie-Bauer-Bravo-wieder-auf-Vordermann-bringen-will_116749.html. Zugegriffen: 14. Febr. 2014.
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. New York.

- Rink, D., & Swan, J. (1979). Product life cycle research: A literature review. *Journal of Business Research*, 78(7), 219–242.
- Rink, D., & Swan, J. (1987). Fitting business strategic and tactical planning to the product life cycle. In W. King & D. Cleland (Hrsg.), *Strategic Planning and Management Handbook*. New York.
- Schaefer, A. (2004). Corporate sustainability – Integrating environmental and social concerns? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(4), 179–187.
- Sharma, S. (1999). Trespass or symbiosis? Dissolving the boundaries between strategic marketing and strategic management. *Journal of Strategic Marketing*, 7(2), 73–88.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936–960.
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Stark, J. (2015). *Product lifecycle management* (3. Aufl.). London: Springer.
- Steinbach, R. (1997). *Integratives Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement: Entwicklung und Implementierung eines ganzheitlichen Management-Konzepts*. Frankfurt a. M.
- Szymanski, D., Bharadwaj, S., & Varadarajan, P. (1993). An analysis of the market-share-profitability relationship. *Journal of Marketing*, 57(3), 1–18.
- Szymanski, D., Troy, L., & Bharadwaj, S. (1995). Order of entry and business performance: An empirical synthesis and reexamination. *Journal of Marketing*, 59(4), 17–33.
- Teece, D. (2011). Dynamic capabilities: A guide for managers. <http://iveybusinessjournal.com/publication/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers/>. Zugegriffen: 3. März 2016.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Urban, G., & Hauser, J. (1993). *Design and marketing of new products* (2. Aufl.). Englewood Cliffs.
- Varadarajan, P., & Clark, T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 31(2/3), 93–105.
- Varadarajan, P., & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: An assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120–143.
- Varadarajan, P., Jayachandran, S., & White, C. (2001). Strategic interdependence in organizations: Deconglomeration and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 21(1), 15–28.
- Venohr, B. (1988). „*Marktgesetze*“ und strategische Unternehmensführung. Wiesbaden.
- Von der Eichen, F., Mack, T., & Matzler, K. (2018). Die Power von Start-ups nutzen. *Harvard Business Manager*, 2018(April), 34–39.
- Webster, F. E., & Lusch, R. F. (2013). Elevating marketing: Marketing is dead! Long live marketing! *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 1–11.
- Welge, M., Al-Laham, A., & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung* (7. Aufl.). Wiesbaden.
- Wind, Y., & Claycamp, H. (1976). Planning product line strategy: A matrix approach. *Journal of Marketing*, 40(1), 2–9.



Analyse der strategischen Ausgangssituation

9

Inhaltsverzeichnis

9.1	Inhalte und zentrale Methoden im Überblick	504
9.2	Analyse der globalen Unternehmensumwelt	506
9.2.1	Leitfragen	506
9.2.2	Ausgewählte Methoden	510
9.3	Marktanalyse	515
9.3.1	Leitfragen	515
9.3.2	Ausgewählte Methoden	518
9.4	Unternehmensanalyse	529
9.4.1	Leitfragen	529
9.4.2	Ausgewählte Methoden	531
Literatur		537

Lernziele

- Der Leser kennt die inhaltlichen Facetten, die bei der Analyse der strategischen Ausgangssituation im Bereich der globalen Unternehmensumwelt betrachtet werden sollten.
- Der Leser kennt die Vorgehensweisen von Frühwarnsystemen/Frühaufklärungssystemen, Prognoseverfahren und Szenariotechniken.
- Der Leser kennt die zentralen inhaltlichen Aspekte, die bei der Analyse der strategischen Ausgangssituation im Bereich des Marktes betrachtet werden sollten.
- Der Leser kennt die zentralen Methoden und Modelle, die im Rahmen der Analyse des Marktes angewendet werden können, und kennt insbesondere die Vorgehensweisen des Fünf-Kräfte-Modells der Wettbewerbsintensität sowie des Modells der strategischen Gruppen.

- Der Leser kennt die inhaltlichen Facetten, die bei der Analyse der strategischen Ausgangssituation im Bereich der Situation des Unternehmens analysiert werden sollten.
- Der Leser kennt die wichtigsten Methoden, die für die Analyse der Situation des Unternehmens herangezogen werden können.

Wie in Abschn. 8.3 dargestellt, sollte die Entwicklung von Marketingstrategien auf einer fundierten Analyse der strategischen Ausgangssituation des Unternehmens basieren. Diese Analyse ist Gegenstand des vorliegenden Kapitels. Ihre wesentlichen Ziele sind das Erkennen von Gegebenheiten und Veränderungen (insbesondere im Umfeld des Unternehmens), die für die Ausrichtung der Marketingstrategie bedeutsam sind, sowie die Identifikation von strategischen Chancen und Risiken.

Zunächst vermittelt Abschn. 9.1 einen Überblick über die wichtigsten Inhalte und Methoden im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation. Die Abschn. 9.2 bis 9.4 setzen sich dann im Einzelnen mit der Analyse von Umwelt, Markt bzw. Unternehmen auseinander. In jedem dieser drei Abschnitte formulieren wir zunächst Leitfragen, die die Analyse in inhaltlicher Hinsicht lenken können. Im Anschluss daran gehen wir jeweils auf ausgewählte Modelle und Methoden ein, die die Analyse in den einzelnen Bereichen unterstützen können.

9.1 Inhalte und zentrale Methoden im Überblick

In inhaltlicher Hinsicht stehen drei Bereiche im Mittelpunkt der Analyse der strategischen Ausgangssituation (vgl. Abb. 9.1). Es geht im Einzelnen um

- die Analyse der globalen Umweltfaktoren (Makro-Umwelt),
- die Analyse der Marktgegebenheiten (Mikro-Umwelt) und
- die Analyse der Situation des Unternehmens.

Hinsichtlich der **globalen Umweltfaktoren** (Makro-Umwelt) sind im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation diejenigen (derzeitigen und möglichen zukünftigen) Entwicklungen im gesellschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen, politischen, rechtlichen und technologischen Bereich zu identifizieren, die für die marketingstrategische Ausrichtung von Bedeutung sind. Man denke hier beispielsweise an Technologien wie das Internet, die die Interaktion des Unternehmens mit den Kunden verändern oder zum Auftreten neuer Wettbewerber führen können. Ein Unternehmen muss bei der Strategieformulierung beispielsweise berücksichtigen, dass die Kunden aufgrund sehr guter Informationsmöglichkeiten im Internet über eine hohe Transparenz hinsichtlich der Produkte und Preise der einzelnen Anbieter verfügen.

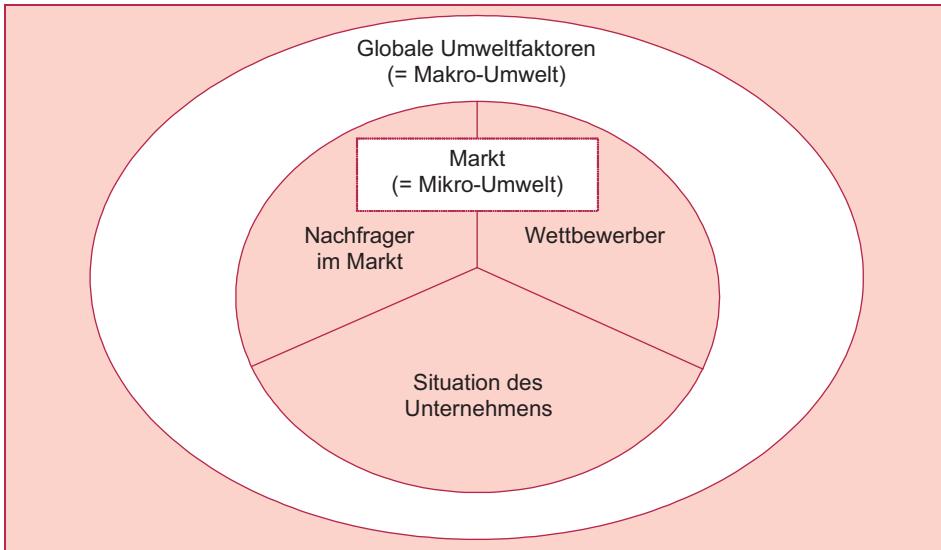


Abb. 9.1 Inhaltliche Teilbereiche der Analyse der strategischen Ausgangssituation

Die Untersuchung des relevanten **Marktes** (Mikro-Umwelt) bezieht sich neben generellen Marktcharakteristika (wie z. B. das geschätzte Marktwachstum) insbesondere auf Veränderungen der Kundenbedürfnisse sowie des Kundenverhaltens. Auch die Betrachtung der Wettbewerber, ihrer Ziele sowie ihrer Strategien spielt in diesem Bereich eine zentrale Rolle. Beispielsweise könnte ein Industriegüterunternehmen feststellen, dass die Kunden verstärkt dazu übergehen bzw. darüber nachdenken, die technische Wartung ihrer Produktionsanlagen nicht mehr in eigener Regie durchzuführen, sondern an entsprechend kompetente Dienstleister zu vergeben. Aus diesen Überlegungen resultieren veränderte Kundenbedürfnisse dahingehend, dass neben dem Angebot an physischen Produkten vermehrt technische Dienstleistungen benötigt werden. Ein Industriegüterunternehmen muss sich dann im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie die Frage stellen, inwieweit es sein physisches Leistungssangebot durch entsprechende Dienstleistungen ergänzen möchte. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass im Rahmen dieser Marktbetrachtung nicht nur die Kunden des Unternehmens, sondern allgemein die Kunden im Markt (d. h. alle Nachfrager) zu betrachten sind.

Bei der **Analyse der Situation des Unternehmens** sind kundenbezogene Aspekte von entscheidender Bedeutung. Im Gegensatz zur Marktbetrachtung geht es hier nicht um alle Nachfrager im Markt, sondern speziell um die Kunden des Unternehmens. Beispielsweise ist in diesem Kontext zu eruieren, inwieweit bei der Kundenloyalität Veränderungen zu beobachten sind. Von zentraler Bedeutung ist auch die Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld. So ist zu untersuchen, ob und inwieweit

Tab. 9.1 Zentrale Modelle und Methoden im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation

Analysebereich	Modelle/Methoden
Globale Umweltfaktoren (= Makro-Umwelt)	<ul style="list-style-type: none"> • Frühwarnsysteme/Frühaufklärungssysteme • Prognoseverfahren • Szenariotechniken
Markt (= Mikro-Umwelt)	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden der Marktforschung • Modell der Wettbewerbsstruktur • Modell der strategischen Gruppen
Situation des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Wertschöpfungskette • Benchmarking • Konsistenzmatrix der Wettbewerbsvorteile • SWOT-Analyse

Veränderungen bei den Marktanteilen stattgefunden haben. Stellt ein Unternehmen z. B. im Rahmen der Analyse der eigenen Situation im Wettbewerbsfeld fest, dass in letzter Zeit Marktanteile verloren wurden, so ergeben sich hieraus weitere Fragen (insbesondere an welche Wettbewerber und aus welchen Gründen Marktanteile verloren wurden). Eine derartige Betrachtung kann beispielsweise zu der Erkenntnis führen, dass ein Wettbewerber auf der Basis eines verbesserten Leistungsangebotes oder aufgrund einer intensivierten Vertriebsaktivität Marktanteile gewinnt. Im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie wäre dann eine Aussage zu treffen, ob und gegebenenfalls wie ein Unternehmen hierauf reagiert.

Es liegt auf der Hand, dass bei der Strategieformulierung massive Fehler auftreten können, wenn im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation wichtige Aspekte übersehen werden. Daher formulieren wir in den folgenden Abschnitten für jeden der drei Bereiche Leitfragen, die die strategische Analyse inhaltlich lenken können. Neben dieser inhaltlichen Leitlinie stellen wir in den folgenden drei Abschnitten wichtige Modelle bzw. Methoden dar, die die strategische Analyse in den jeweiligen Bereichen unterstützen können. Tab. 9.1 vermittelt einen Überblick dieser Modelle und Methoden.

9.2 Analyse der globalen Unternehmensumwelt

9.2.1 Leitfragen

Der allgemeine Handlungsrahmen der Strategieformulierung wird durch die globale Unternehmensumwelt vorgegeben, die vom einzelnen Unternehmen in der Regel

nicht beeinflusst werden kann. Die globale Umwelt des Unternehmens weist einen gesellschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen, politischen, rechtlichen und technologischen Bereich auf (vgl. Übersicht unten sowie für eine vertiefende Diskussion der Bereiche der globalen Umwelt Welge et al. 2017).

Umweltbezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation

- Welche allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche politischen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche rechtlichen Veränderungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche technologischen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?

Generell gilt die Frage nach den **allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen** als relevant für die meisten Unternehmen im Markt, da diese Entwicklungen als gesellschaftliches Phänomen die große Mehrzahl der Nachfrager im Markt betreffen. Diese Leitfrage bezieht sich auf Veränderungen bei den allgemeinen Werten, Einstellungen und Normen in einer Gesellschaft. Hierbei geht es um Aspekte wie Arbeit, Freizeit, Konsum, Umweltschutz, Ernährung und Gesundheit sowie Familie und Partnerschaft (für eine ausführliche Darstellung derartiger Werteveränderungen vgl. Opaschowski 2008; Raffée und Wiedmann 1988). Beispielsweise beeinflusst das intensivierte Gesundheits- und Nachhaltigkeitsbewusstsein der Bevölkerung in vielen westlichen Ländern (vgl. Conelly et al. 2011; Horx et al. 2007) die Marktbearbeitung zahlreicher Industrien. So sind weitgehende Auswirkungen dieser gesellschaftlichen Entwicklungen beispielsweise in der Nahrungsmittel- und Pharmaindustrie zu beobachten, aber auch die Bekleidungsindustrie verzeichnet eine immer größere Bedeutung von ökologischen Textilien (Nickel 2016).

Auch von der **gesamtwirtschaftlichen Entwicklung** werden sich nur wenige Unternehmen abkoppeln können (vgl. Insert 9.1 für ein Beispiel). Im Mittelpunkt des Interesses stehen hier beispielsweise Veränderungen von Umfang und Struktur der Bevölkerung (z. B. Zahl der Haushalte, Altersverteilung), des Wirtschaftswachstums, der Haushaltseinkommen oder der öffentlichen und privaten Investitionen (vgl. ausführlich Kreikebaum 1997). In diesem Zusammenhang sind insbesondere der demographische Wandel und dessen Auswirkungen auf die Marktbearbeitung von Unternehmen zu betonen (vgl. Giger 2003).

Den deutschen Vorzeigekonzern Daimler hat die Finanzkrise voll erwischt: Minus bei Umsatz und Fahrzeugabsatz. Die Sparte Mercedes rutschte im letzten Quartal 2009 sogar mit 359 Millionen Euro ins Minus. Daimler-Lenker Dieter Zetsche spricht von einem „jähen Absturz“. Vor einem Jahr hatte Zetsche noch verkündet, dass „alle Ampeln Grün zeigen“. Inzwischen sieht der Daimler-Boss rot. Die Auswirkungen der Finanzmarktkrise mit einem dramatischen Absatzeinbruch bei sämtlichen Autoherstellern haut auch in Stuttgart voll ins Kontor. „Die äußersten Bedingungen sind denkbar schlecht“, beschreibt Zetsche das globale Umfeld. Doch Bangemachen gilt bei dem smarten Manager mit dem ausgeprägten Schnauzer nicht. „Wenn jemand die Kraft hat, diese

Ausnahmesituation zu meistern, dann Daimler“, verkündete er trotzig und erteilte gleichzeitig sämtlichen Spekulativen auf eine enge Kooperation mit dem Konkurrenten BMW eine Absage. „Wir haben die Kraft und die Substanz autark durch diese Krise zu gehen.“ Vorher muss Daimler allerdings noch durch ein tiefes Tal der Tränen. Die übertariflich bezahlten Mitarbeiter bekommen in diesem Jahr keine Gehaltserhöhung, sämtliche außertariflichen Extras für die 140 000 tariflich entlohten Angestellten und Arbeiter sind gestrichen, die Kurzarbeit für rund 50 000 Beschäftigte wird andauern, und bereits in der Woche nach Ostern wird die Produktion bei Mercedes erneut für vier Tage gestoppt. Es gilt die dramatischen Überkapazitäten abzubauen. [...]

Insert 9.1 Beispiel für den Einfluss der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (vgl. Schwab 2009)

Politische Entwicklungen (z. B. Änderungen im Rahmen der Steuer-, Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Umweltpolitik) sowie die damit verbundenen **rechtlichen Entwicklungen** (z. B. Veränderungen von Gesetzen und Verordnungen) betreffen zum Teil alle Unternehmen im Markt, oftmals jedoch nur einzelne Branchen. Beispielsweise führten gesetzliche Regelungen zum Verkaufsverhalten von Apothekern in Deutschland dazu, dass Pharmahersteller ihre Marketingstrategie grundsätzlich überdenken mussten: Wenn Apotheker nicht mehr der Verschreibung einer speziellen Medikamentenmarke durch den Arzt folgen, sondern dem Patienten eine preisgünstigere Arzneialternative mit identischen Wirkstoffen verkaufen sollen, so können sich hieraus Konsequenzen für die Strategieformulierung der Pharmahersteller ergeben. Beispielsweise liegt eine mögliche Konsequenz darin, dass die Ärzte als Zielgruppe im Rahmen der Marktbearbeitung an Bedeutung verlieren und dass die Zusammenarbeit mit Apotheken wichtiger wird (vgl. Witzel 2006).

Technologische Entwicklungen (z. B. in den Bereichen der Gen-, Informations- und Lasertechnologie, Mikroelektronik oder Robotik) können für das Unternehmen neue Chancen wie auch ernstzunehmende Bedrohungen darstellen, die im Rahmen der Strategieformulierung berücksichtigt werden müssen (vgl. Ackermann et al. 2009; Afuah 2000; Christensen et al. 1998; Oliver 1999). Vor allem die grundlegenden Veränderungen im Bereich der Informationstechnologie haben in vielen Branchen wichtige Auswirkungen auf die Formulierung der Marketingstrategie, da hier neue Märkte, Wett-

bewerber und Marktregeln entstehen können (vgl. Dewett und Jones 2001; Fritz 2017; Yoffie 1996).

Ein Beispiel hierfür liefert die **Allgegenwärtigkeit der Internettechnologie**. Diese bietet eine Vielzahl von Chancen und Risiken für Anbieter. Im Bereich der Chancen bietet das Internet eine Plattform für neue Geschäftsmodelle und Produktideen, es ermöglicht die Erschließung neuer Geschäftsfelder und Märkte, die Gewinnung neuer Kundensegmente sowie die direktere Ansprache und bessere Informationsversorgung der Kunden (vgl. für einen Überblick zu den Auswirkungen der zunehmenden Verbreitung des Internets z. B. Parasuraman und Zinkham 2002; Varadarajan und Yadav 2002; Yadav und Pavlou 2014). Eine Gefahr für Anbieter besteht in der Zunahme der Transparenz für die Kunden, die über soziale Netzwerke, Emails, Foren und Suchmaschinen Informationen über Preise und die Schwächen von Produkten schnell und kostengünstig erlangen können. Diese erhöhte Transparenz stärkt die Position der Käufer (vgl. hierzu Pitt et al. 2002; Smith 2002) und erschwert z. B. die Preisdifferenzierung (vgl. hierzu ausführlich Huang et al. 2005; Pan et al. 2002; Smith 2002). Nichtsdestotrotz sind Konsumentenentscheidungen im Internet nicht zwingend rationaler als in „klassischen“ Kaufsituationen (vgl. Spann und Tellis 2006). Eine weitere Gefahr für Anbieter liegt in der abnehmenden Bedeutung räumlicher Distanz. So können potenzielle Kunden durch wenige Klicks das Angebot diverser Wettbewerber vergleichen. Hieraus kann eine verringerte Kundenloyalität resultieren (vgl. hierzu auch Reibstein 2002).

Ein weiteres Beispiel bietet die **Blockchain-Technologie**. Diese ist zwar noch nicht in der breiten Masse angekommen, aber es kündigen sich ähnlich bedeutende Veränderungen wie bei der Einführung der Internettechnologie an (vgl. Sandner et al. 2020). Als Chancen bietet die Blockchain-Technologie Unternehmen eine Möglichkeit, die Lieferkette der eigenen Produkte bestmöglich nachvollziehen zu können. Beispielsweise setzt LVMH auf Blockchain, um die Echtheit von Luxusprodukten zu verifizieren (Kelly 2019). Auch lässt sich mit Blockchain die Identifikation von Urhebern und Rechteinhabern in der Entertainment-Industrie deutlich vereinfachen, sodass Lizenzgebühren für Nutzung automatisch und nutzungsbasiert abgerechnet werden können, ohne Intermediäre wie die GEMA (Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte). Eine Gefahr stellt die Blockchain-Technologie für so genannte Intermediäre dar. Die GEMA vermittelt z. B. zwischen Künstlern und Nutzern von Musik, wie Funk und Fernsehen. Ein anderes Beispiel sind Banken, die zwischen Anlegern und Kreditnehmern vermitteln. Mit Einführung der Blockchain-Technologie werden zukünftig diese Intermediäre nicht mehr in dem bisherigen Ausmaß benötigt (vgl. Sandner et al. 2020).

9.2.2 Ausgewählte Methoden

Für die Analyse der globalen Unternehmensumwelt und für die hierbei angestrebte rechtzeitige Erkennung von Veränderungen in der Umwelt sind insbesondere die folgenden Instrumente und Methoden geeignet:

- Frühwarnsysteme/Frühaufklärungssysteme,
- Prognoseverfahren und
- Szenariotechniken.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass diese Methoden grundsätzlich auch zur Analyse des Marktes (vgl. Abschn. 9.3) herangezogen werden können.

Das zentrale Ziel eines **Frühwarnsystems/Frühaufklärungssystems** ist das frühzeitige Erkennen wesentlicher Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens. Hierdurch soll das Unternehmen in die Lage versetzt werden, diese Veränderungen im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie möglichst frühzeitig berücksichtigen zu können. Während bei Frühwarnsystemen das Erkennen potenzieller Bedrohungen im Vordergrund steht, befassen sich Frühaufklärungssysteme vor allem auch mit der Erkennung neuer Chancen (vgl. Baum et al. 2013; Welge et al. 2017).

Die Bedeutung eines Frühwarnsystems für den Erfolg der Marketingstrategie leitet sich aus der Tatsache ab, dass zwischen der Formulierung einer Marketingstrategie und der Umsetzung am Markt in der Regel eine erhebliche Zeitspanne liegt. Wird also eine Veränderung erst erkannt, wenn sie bereits in der Breite zur Realität geworden ist, so wird die marketingstrategische Reaktion eines Unternehmens in der Regel nur mit einiger Verzögerung erfolgen können.

Stetig wachsende digitale Aktivitäten und daraus resultierende Datenmengen (Big Data) erlauben es Unternehmen, mit Data Mining Methoden (vgl. Wilde 2001 und Abschn. 22.2.2.3) ein permanentes und umfassendes Environmental Scanning und Monitoring durchzuführen. Beispielsweise lassen sich durch **Social Listening** somit Trends bei Konsumenten automatisch und in Echtzeit erkennen (vgl. Schweidel und Moe 2014 sowie Insert 9.2). Anbieter wie Dataminr erlauben ihren Kunden auf diese Weise, Katastrophen, Krisen und politische Veränderungen zu erkennen, bevor sie überhaupt von den Nachrichtendiensten aufgegriffen werden, sodass ein höchst effektives Krisenmanagement betrieben werden kann.

Frühwarnsystemen und Frühaufklärungssystemen liegen die zentrale These zugrunde, dass größere Veränderungen (Diskontinuitäten) in der Umwelt nicht abrupt auftreten, sondern sich zumeist durch so genannte „schwache Signale“ („weak signals“) ankündigen (vgl. Baetge 1998; Morris 1997; Muchna 1988). Als „**schwache Signale**“ („**weak signals**“) werden relativ unstrukturierte und zumeist qualitative Informationen aus dem Unternehmensumfeld bezeichnet, die Hinweise auf Diskontinuitäten geben (vgl. Simon 1985, 1986). Aktivitäten zum Erkennen schwacher Signale sind das Environ-

PepsiCo setzt Social Listening als Teil eines ständig laufenden Programms zur Trenderkennung ein, das die Einführung neuartiger Zutaten und Aromen für Marken wie Sensations [Snack-Nüsse] und Off the Eaten Path [gesunde Chips] beschleunigen soll. PepsiCo gehört zu den ersten Unternehmen, die die strategische Bedeutung von Big Data erkannt haben, um nicht nur Trends schneller zu erkennen, sondern auch intelligenter zu entscheiden, auf

welche Trends und wie zu reagieren ist. Tim Warner, Vice-President of Insights and Analytics bei PepsiCo, nennt Social Listening eine „robuste, ständig verfügbare Trenderkennungsmaschine. Wir können zwischen den aufkommenden Trends, die wichtig sind, und den vielen, die es nicht sind, unterscheiden und (...) vorhersagen, welche Trends längerfristig unser Wachstum unterstützen werden und welche Trends nur Buzz sind.“

Insert 9.2 Social Listening am Beispiel von PepsiCo (vgl. Amos 2018)

mental Scanning und das Environmental Monitoring (vgl. hierzu ausführlich Krystek und Müller-Stewens 2006):

- Das **Environmental Scanning** bezeichnet eine recht oberflächliche Beobachtung der Umwelt mit dem Ziel, erste Hinweise auf schwache Signale zu generieren.
- Diese vorläufigen Hinweise auf schwache Signale können dann im Rahmen des **Environmental Monitoring** eingehender untersucht werden. Beim Environmental Monitoring wird die Umwelt also systematischer und detaillierter untersucht.

Während Frühwarnsysteme und Frühaufklärungssysteme tendenziell eher relativ allgemeine Aussagen zu zukünftigen Entwicklungen treffen (z. B. Warnung vor einem technologischen Strukturbruch), zeichnen sich **Prognoseverfahren** durch einen höheren Konkretisierungsgrad aus: Die zukünftigen Entwicklungen sollen anhand qualitativer Prognoseaussagen bzw. quantitativer Prognosewerte in konkreten Prognosen möglichst exakt beschrieben werden.

Um derartige Prognosen zu erstellen, lassen sich qualitative und quantitative Prognoseverfahren heranziehen. In **qualitativen Prognoseverfahren** versucht man, Einschätzungen zukünftiger Entwicklungen aus den Erfahrungen und Kenntnissen von Experten abzuleiten (vgl. Simon 1985, Welge et al. 2017). Diese Verfahren eignen sich besonders zur Prognose von Umweltfaktoren und -entwicklungen, bei denen für eine mathematisch-formale Prognose nicht genügend Vergangenheitsdaten vorliegen oder bei denen eine Quantifizierung nicht ohne weiteres möglich ist.

Ein häufig angewendetes qualitatives Prognoseverfahren ist die **Delphi-Methode** (vgl. z. B. Kepper 1996). Bei dieser Methode werden Experten über ihre Einschätzungen zukünftiger Umweltentwicklungen (zumeist schriftlich) in mehreren Runden befragt. Nach jeder Runde erhalten die Teilnehmer die Gesamtergebnisse auf der Basis aller

Befragten und werden gebeten, ihre Einschätzungen aus früheren Runden vor diesem Hintergrund nochmals zu überdenken und möglicherweise zu modifizieren. Diese Vorgehensweise wird gewählt, damit die Experten extreme (möglicherweise unrealistische) Prognosen überdenken, so dass der Prozess im Idealfall zu einer Gruppenmeinung konvergiert und die Qualität der Prognose insgesamt zunimmt.

Quantitative Prognoseverfahren (vgl. hierzu ausführlicher Abschn. 7.2.2.2) liefern Prognosewerte auf der Basis einer Prognosefunktion, die den Zusammenhang zwischen der zu prognostizierenden Größe und den zur Erklärung herangezogenen Einflussgrößen modelliert. Hierbei lassen sich zwei Arten von Verfahren unterscheiden (vgl. Hansmann 1995; Homburg 2000; Lilien und Kotler 1983):

- **Formale Verfahren** verzichten auf die Einbeziehung echter erklärender Größen und leiten den Prognosewert ausschließlich aus den vorhergehenden Werten der zu prognostizierenden Größe ab. Ein formales Prognoseverfahren kann beispielsweise Aussagen über das Marktvolumen einer bevorstehenden Periode aus den Marktvolumina zurückliegender Perioden ableiten. Bekannte Verfahren in dieser Kategorie sind die Methode der gleitenden Durchschnitte sowie das exponentielle Glätten.
- **Kausale Verfahren** berücksichtigen dagegen nicht nur Vergangenheitswerte der zu prognostizierenden Größen, sondern beziehen auch weitere relevante Einflussfaktoren in die Prognose ein. Diese können die zu prognostizierende Größe stark beeinflussen. Beispielsweise könnte man das Marktvolumen einer bevorstehenden Periode durch Anwendung eines kausalen Verfahrens auf der Basis von gesamtwirtschaftlichen Größen prognostizieren. Die Anwendung kausaler Prognoseverfahren stützt sich häufig auf komplexe ökonometrische Methoden.

Problematisch ist bei quantitativen Prognoseverfahren insbesondere, dass starke Diskontinuitäten möglicherweise nicht erkannt werden. Diese Gefahr besteht insbesondere dann, wenn derartige Diskontinuitäten auf Einflussfaktoren zurückzuführen sind, die sich in der bisherigen Entwicklung der zu prognostizierenden Größe noch nicht niedergeschlagen haben. Dennoch spielen quantitative Prognoseverfahren eine gewisse Rolle im Rahmen des Strategieprozesses im Marketing. So können auf Basis der erzielten quantitativen Prognosewerte unterschiedliche Strategiealternativen anhand betriebswirtschaftlicher Kenngrößen (wie z. B. prognostizierter Absatz, Umsatz, Gewinn) bewertet werden.

Während die meisten Prognoseverfahren nur eine mögliche Zukunftsentwicklung generieren, zeigen **Szenariotechniken** mehrere mögliche Zukunftsentwicklungen (Szenarien) auf. Dementsprechend ist die Methode insbesondere in solchen Branchen von großer Bedeutung, deren Umwelt starke Diskontinuitäten aufweist – beispielsweise in der Medien- und der Telekommunikationsbranche. Neben der Beschreibung der Szenarien liefert die Szenarioanalyse auch Aussagen über deren Eintrittswahrscheinlichkeit.

lichkeiten (vgl. zur Szenariotechnik Linneman und Klein 1985; Phelps et al. 2001; Schoemaker 1995; von Reibnitz 1996).

Die Denkweise bei der Erstellung von Szenarien verdeutlicht der **Szenariotrichter** (vgl. Abb. 9.2): Die Entwicklung der nahen Zukunft ist durch die gegenwärtigen Gegebenheiten in der Regel weitgehend festgelegt. Je weiter man in die Zukunft blickt, desto größer wird das Spektrum der möglichen Entwicklungen, so dass sich die möglichen Abweichungen vom Status Quo graphisch als ein Trichter darstellen lassen. Als Resultat dieser zukunftsgerichteten Betrachtungsweise erhält man unterschiedliche Szenarien, wobei die Entwicklung dieser Szenarien auf der Berücksichtigung von Trends sowie von Störereignissen beruht (vgl. Insert 9.3). Beispielsweise gelangt man durch Extrapolation eines Trends zu einem Szenario A. Dieser Trend kann von Störereignissen (d. h. von Diskontinuitäten bezüglich wichtiger Umweltfaktoren) vorübergehend oder auch endgültig außer Kraft gesetzt werden (Szenario A') bzw. sogar ins Gegenteil umgekehrt werden (Szenario A''). Wird der Status Quo fortgeschrieben, erhält man die Nullvariante.

Im Hinblick auf die Verwendung der erarbeiteten Szenarien bei der Formulierung der Marketingstrategie sind zwei Vorgehensweisen denkbar (vgl. von Reibnitz 1996):

- Für jedes Szenario wird eine eigene Strategie entwickelt.
- Nur für ein Leitszenario wird eine Strategie entwickelt.

Erstere Vorgehensweise ist insbesondere sinnvoll, wenn die verschiedenen Szenarien ähnlich hohe Eintrittswahrscheinlichkeiten aufweisen. Die ausschließliche (tendenziell risikantere) Verwendung nur eines Szenarios (Leitszenario) ist vor allem dann sinnvoll,

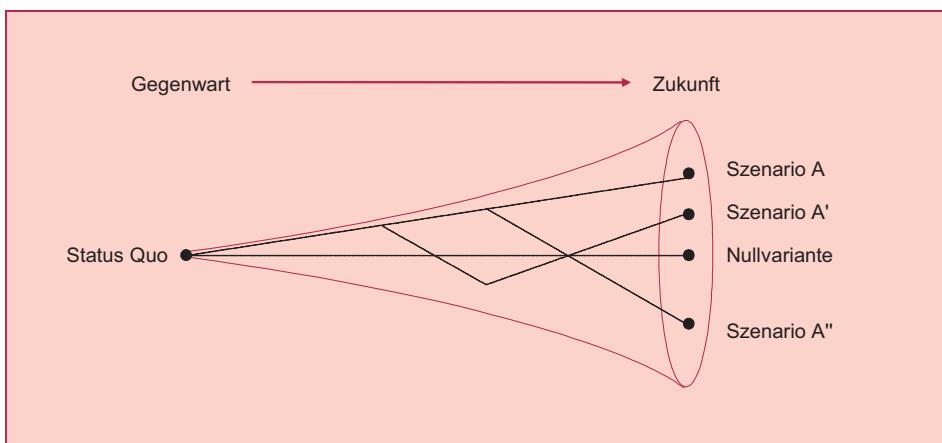


Abb. 9.2 Der Szenariotrichter zur Veranschaulichung der zugrundeliegenden Denkweise bei der Szenarioanalyse. (In Anlehnung an Homburg 2000, S. 111)

Nach der Informationsgesellschaft kommt die Gigabitgesellschaft. [...] Aber wie werden sich die komplexen informationstechnischen und netzbezogenen Innovationen auf unser tägliches Leben auswirken? Wie werden wir leben in der Gigabitgesellschaft? Um diese Fragen zu klären, hat das Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung Anwendungsszenarien entwickelt, die zeigen, welche konkreten Veränderungen auf uns zukommen und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit sich die Potenziale der Netzinovationen entfalten können. Die Studie beschreibt in sechs Szenarien, wie wir uns in Zukunft politisch beteiligen, uns intelligent unterhalten und vernetzt bilden, multimodal mobil sind, mit Hilfe der digitalen Community neue Produkte selbst gestalten, vernetzte Gesundheit erfahren und dabei nachhaltig leben können. [...] Zur Bestimmung der Szenarien wurde die Scenario-

Thinking-Methode angewandt. Vorläufig erstellte Szenarien wurden einem mehrstufigen Analyseprozess unterzogen und die konsistenten Szenarien extrahiert. Gespeist wurde der Szenario- prozess von einer Meta-Analyse gesellschaftlicher und netzbezogener Trends, von internen Workshops im Fraunhofer ISI und einem Expertenworkshop, bei dem Vertreter der digitalen Avantgarde, Sozialwissenschaftler, IT-Experten, Visionäre und Schriftsteller zusammenkamen, um die verschiedenen Dimensionen der Szenarien zu diskutieren. Das Besondere an der Studie ist ihre Analyserichtung. Üblicherweise werden von den technischen Möglichkeiten ausgehend künftige Nutzungen abgeleitet. In dieser Studie stellen die gesellschaftlichen Entwicklungen, die Gewohnheiten, Lebensstile und Erwartungen der Menschen die Ausgangspunkte für die Szenarien dar.

Insert 9.3 Beispiel für das Ergebnis einer Szenarioanalyse. (vgl. Beckert und Schuhmacher 2013)

wenn dieses eine deutlich höhere Eintrittswahrscheinlichkeit als Alternativszenarien aufweist. Generell sollte hier angestrebt werden, eine Strategie zu entwickeln, die hinreichend flexibel im Hinblick auf die anderen Szenarien ist, so dass eine Strategieänderung bei Nichteintreten des Leitszenarios nicht gänzlich unmöglich gemacht wird.

Szenarien sind nicht nur bei der Formulierung, sondern auch bei der Bewertung und Auswahl alternativer Marketingstrategien relevant (vgl. Abschn. 10.3). Die Auswahl einer von mehreren möglichen Strategievarianten ist bei Zugrundelegung mehrerer alternativer Szenarien ein Entscheidungsproblem bei Ungewissheit (vgl. zur formalen Darstellung derartiger Entscheidungsprobleme Abschn. 4.1.2). Die unterschiedlichen Szenarien fließen hier also in den Entscheidungsrahmen für die Wahl der Marketingstrategie ein.

9.3 Marktanalyse

9.3.1 Leitfragen

Die Untersuchung des relevanten Marktes (Mikro-Umwelt) stellt eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Formulierung der Marketingstrategie dar. Im Mittelpunkt des Interesses stehen drei Analysebereiche, bezüglich derer in der folgenden Übersicht jeweils strategische Leitfragen aufgezeigt werden: die Analyse der Nachfrager bzw. Kunden, der Wettbewerber sowie der allgemeinen Marktcharakteristika.

Marktbezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation

I. Nachfrager/Kunden im Markt

- Wer sind die Kunden im Markt?
- Welche Kundensegmente lassen sich im Markt unterscheiden?
- Welche grundlegenden Bedürfnisse haben die Kunden?
- Wie werden sich die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden verändern?
- Welche Veränderungen im Kundenverhalten sind zu erwarten?

II. Wettbewerber im Markt

- Wer sind die relevanten Wettbewerber im Markt?
- Inwiefern ist der Markteintritt neuer Wettbewerber bzw. der Austritt existierender Wettbewerber zu erwarten?
- Wie wird sich das allgemeine Wettbewerbsverhalten im betrachteten Markt verändern?
- Wie stark ist die Marktposition der einzelnen Wettbewerber und welche Veränderungen sind diesbezüglich erkennbar?
- Welche besonderen Stärken und Schwächen kennzeichnen die einzelnen Wettbewerber?
- Welche Strategien verfolgen die einzelnen Wettbewerber?

III. Allgemeine Marktcharakteristika

- Wie groß sind das Marktvolumen, das derzeitige Marktwachstum sowie das geschätzte zukünftige Marktwachstum?
- Wie ist die derzeitige Gewinnsituation der Anbieter im Markt und wie wird sie sich zukünftig entwickeln?
- Inwieweit sind Veränderungen im Hinblick auf die Akteure im Markt (außer Nachfragern und Wettbewerbern) absehbar (z. B. bezüglich der Absatzmittler)?

Im Bereich der Fragen zu den **Nachfragern bzw. Kunden im Markt** stehen alle im relevanten Markt (vgl. zum Thema der Marktabgrenzung Abschn. 1.1) auftretenden Nachfrager (also sowohl die aktuellen Kunden des Unternehmens als auch die Nachfrager, die nicht Kunden sind) im Mittelpunkt. Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Frage, wer überhaupt als Nachfrager im relevanten Markt auftritt, und in enger Verbindung damit, welche Kundensegmente sich im Markt unterscheiden lassen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Identifikation von Kundensegmenten die Grundlage für die Entscheidung darüber darstellt, ob im Rahmen der Marketingstrategie eine nach Kundensegmenten differenzierte Marktbearbeitung realisiert werden soll (vgl. zur Thematik der differenzierten Marktbearbeitung Abschn. 10.1.6). Liegen deutlich voneinander abgrenzbare Kundensegmente vor, so kann dies für eine derartige differenzierte Marktbearbeitung sprechen.

Von zentraler Bedeutung für die Formulierung der Marketingstrategie sind darüber hinaus auch die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden und das Verhalten der Kunden. Gegebenenfalls muss diese Betrachtung nach Marktsegmenten differenziert werden. Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang nicht nur die aktuellen Gegebenheiten, sondern auch die zukünftigen Entwicklungen (d. h. Veränderungen der Bedürfnisse bzw. des Verhaltens der Kunden). Stellt beispielsweise ein Automobilzulieferer im Rahmen seiner strategischen Analyse fest, dass das Kaufverhalten der Kunden (d. h. der Automobilhersteller) immer mehr darauf abzielt, nicht einzelne Komponenten, sondern ganze Systeme einzukaufen, so hat dies offensichtlich weitgehende Konsequenzen für die Marketingstrategie. Die grundsätzliche Frage lautet dann, inwieweit sich das Unternehmen durch Erweiterung seines Produktangebotes zu einem Systemanbieter entwickeln möchte.

Ein zweiter Fragenblock im Bereich der marktbezogenen Leitfragen bezieht sich auf die Analyse der **Wettbewerber im Markt** (vgl. zu vertiefenden Ausführungen zur Wettbewerbsanalyse Day und Wensley 1998; Fleisher und Bensoussan 2003; Görge 1995; Homburg 1992). Wie auch bei den Kunden stellt sich zunächst die Frage, wer die Wettbewerber des Unternehmens sind. Eine zentrale Rolle für die Formulierung der Marketingstrategie spielt die Beantwortung der Frage nach dem möglichen Markteintritt neuer Wettbewerber. Hier geht es insbesondere darum, die Gefahr der Abwerbung eigener Kunden durch neue Wettbewerber frühzeitig zu berücksichtigen und in der Marketingstrategie vorbeugend darauf zu reagieren (z. B. durch den Aufbau von Kundenloyalitätsprogrammen, vgl. Kap. 16). Im Zusammenhang mit dem Eintritt neuer Wettbewerber in den relevanten Markt ist darauf hinzuweisen, dass in manchen Bereichen des Wirtschaftslebens ein „Aufweichen von Branchengrenzen“ beobachtet werden kann (vgl. Insert 9.4). Beispielhaft sei die Verschmelzung von Telekommunikations- und Informationstechnologien genannt. Dies hat für Unternehmen die Konsequenz, dass sich das Spektrum der relevanten Wettbewerber erweitert. Man konkurriert also in immer stärkerem Ausmaß mit Unternehmen, die in der traditionellen Betrachtung einer anderen Branche zuzuordnen sind. Als Folge hieraus muss sich dann z. B. ein etablierter IT-Dienstleister im Markt für umfassende Informations-/Kommunikationslösungen mit klassischen Telekommunikationsunternehmen als neuen Wettbewerbern auseinandersetzen.

[...] Die Frankfurter Buchmesse 2010 steht mehr denn je unter dem Zeichen der Digitalisierung. Dies machte Presse-sprecherin Katja Böhne gleich zu Beginn der Vorschau-Pressekonferenz im Frankfurter Literaturhaus mit der Ankündigung klar, dass Buchmesse und der ITK-Branchenverband Bitkom (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien) ab sofort miteinander kooperieren. [...] Bitkom-Hauptgeschäftsführer Bernhard Rohleder erklärte in Frankfurt, Ziel der Kooperation sei es, die jeweils andere Perspektive kennenzulernen und den Markt zum gegenseitigen Nutzen weiterzuentwickeln. Derzeit stünde das Thema E-Books im Fokus.

[...] Die Zusammenarbeit der Buchbranche mit anderen kreativen Branchen (Film, Games, Social Media etc.) werde dazu führen, dass das Rechtegeschäft immer weiter wachse. Gleichzeitig werde der Rechtehandel über alle Verwertungsstufen hinweg immer komplexer. Der Bedarf, sich über Branchengrenzen hinweg auszutauschen, nehme erheblich zu. Für die Messe bedeute dies: Sie wird kleinteiliger, sie repräsentiert nicht mehr nur, sondern schafft Orientierung und knüpft Netzwerke. Das Leitmotiv Digitalisierung zieht sich durch die gesamte Messe. [...] Sechs Themeninseln in den Hallen 3, 4, 6 und 8 bringen Hardwareproduzenten, Dienstleister und Content-branche zusammen. [...]

Insert 9.4 Beispiel für das Aufweichen von Branchengrenzen. (vgl. o.V. 2010)

Im Rahmen des allgemeinen Wettbewerbsverhaltens ist für die Formulierung der Marketingstrategie beispielsweise von Interesse, ob die Wettbewerbsintensität zunehmen wird. Auf eine erwartete Steigerung der Wettbewerbsintensität kann sich ein Unternehmen im Rahmen der Marketingstrategie beispielsweise durch Maßnahmen einstellen, die der Gefahr eines massiven Preisverfalls vorbeugen (z. B. durch eine Verstärkung der leistungsbezogenen Differenzierung vom Wettbewerber).

Die letzten drei wettbewerbsbezogenen Fragen in der Übersicht „**Marktbezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation**“ beziehen sich nicht auf die gesamte Wettbewerbslandschaft sondern auf einzelne Wettbewerber. Die Frage nach der Marktposition der Wettbewerber bezieht sich auf deren Erfolg im Hinblick auf potenzialbezogene, markterfolgsbezogene sowie wirtschaftliche Marketingziele (vgl. zu dieser Unterscheidung Abschn. 8.1). Es geht also beispielsweise um das Image der Wettbewerber bei den Nachfragern, um die Marktanteile, um die erzielte Kundenzufriedenheit und -loyalität sowie letztlich um die Frage, wie profitabel die Marktbearbeitung der einzelnen Wettbewerber ist. Neben der Betrachtung des Ist-Zustandes geht es insbesondere auch um das Erkennen von Veränderungen der Marktposition (beispielsweise Marktanteilsgewinne eines Wettbewerbers).

Im Gegensatz hierzu zielt die Frage nach Stärken und Schwächen der einzelnen Wettbewerber eher auf interne Aspekte ab. Es geht also um eine Bewertung von Aspekten, aus denen die derzeitige Marktposition des Wettbewerbers resultiert und die im Hinblick auf den Ausbau dieser Marktposition von Bedeutung sein können. Beispielhaft seien

besondere Fähigkeiten von Mitarbeitern, die Kostenposition, die Stärke des Vertriebsnetzes, finanzielle Ressourcen (z. B. Liquidität, Zugang zu weiterem Kapital), Patente sowie technologisches Know-how im Hinblick auf Produkte und Produktions- bzw. Vermarktungsprozesse genannt. Schließlich zielt die Frage nach den Strategien auf die zukünftige Ausrichtung der Wettbewerber ab.

Ein dritter Fragenbereich bezieht sich auf die **allgemeinen Marktcharakteristika** und umfasst beispielsweise Fragen in Bezug auf die Größe des Marktes und die Entwicklung des Marktwachstums. Die Analyse der Gewinnentwicklung im betrachteten Markt stellt einen besonders wichtigen Aspekt dar, insbesondere da sie auch Aussagen zum zukünftigen Verhalten der Wettbewerber ermöglicht. Beispielsweise ist in einem Markt, der durch hohe Gewinne der dort tätigen Wettbewerber gekennzeichnet ist, der Markteintritt neuer Wettbewerber tendenziell eher zu erwarten als in einem Markt mit niedriger Anbieterprofitabilität. Darüber hinaus sind Veränderungen im Hinblick auf sonstige Markakteure (neben Kunden und Wettbewerbern) zu betrachten. Beispielsweise ist die Entwicklung hin zu einer stärkeren Konzentration des Handels und die damit verbundene gestiegene Verhandlungsmacht der Handelsunternehmen bei der Formulierung der Marketingstrategie von Konsumgüterherstellern zu berücksichtigen.

9.3.2 Ausgewählte Methoden

Im Hinblick auf die Beantwortung der marktbezogenen Leitfragen spielt die Marktforschung eine zentrale Rolle. Ihr Methodenspektrum (von der Datengewinnung bis zur Datenanalyse) wird umfassend in Kap. 6 und 7 dargestellt. Im Hinblick auf wettbewerbsbezogene Aspekte ist die Frage nach den zu verwendenden Informationsquellen von besonderer Relevanz. Hier sind in der Regel sekundärstatistische Quellen (vgl. hierzu Abschn. 6.4.3) von besonderer Bedeutung, da die Anwendbarkeit von primärstatistischen Datenerhebungsmethoden (wie z. B. die Befragung) im Hinblick auf Wettbewerber nur begrenzt möglich ist. Ausführungen zu den sekundärstatistischen Quellen, die im Rahmen der Wettbewerbsanalyse hilfreich sein können, findet der Leser bei Homburg et al. (2016).

In diesem Abschnitt stellen wir zunächst die Marktsegmentierung als eine Methode dar, die im Rahmen der Analyse der Kunden zum Einsatz kommt. Anschließend gehen wir auf das Fünf-Kräfte-Modell der Wettbewerbsintensität und das Modell der strategischen Gruppen ein. Diese Modelle sind im Hinblick auf den zweiten Block der strategischen Leitfragen (Wettbewerber im Markt) relevant.

Generell umfasst die **Marktsegmentierung** zwei inhaltliche Aspekte: Dies ist zum einen die Identifikation von Marktsegmenten, die sich bezüglich bestimmter Kriterien unterscheiden. Hierbei handelt es sich um eine Marktforschungsaufgabe. Zweitens geht es um die Entwicklung und Umsetzung segmentspezifischer Marketingstrategien. Hier geht es also um die Frage, wie die im Rahmen der Marktforschung identifizierten Segmente bearbeitet werden sollen. In diesem neunten Kapitel legen wir den Fokus auf

den ersten Aspekt (Identifikation bzw. Definition von Marktsegmenten). Die strategische Frage, inwieweit und anhand welcher Parameter die Bearbeitung der einzelnen Marktsegmente differenziert werden soll, behandeln wir im zehnten Kapitel des Buches (vgl. Abschn. 10.1.6).

► **Marktsegmentierung** ist die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte (Segmente) mittels bestimmter Merkmale der tatsächlichen bzw. potenziellen Käufer (Zielgruppen).

Soll in einem Unternehmen eine Marktsegmentierung erarbeitet werden, so steht praktisch immer eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Verfügung, insbesondere im Hinblick auf die Frage, anhand welcher Kriterien segmentiert werden soll (vgl. zum Spektrum möglicher Segmentierungsvariablen Baier und Brusch 2008 sowie die dort zitierte Literatur). Bevor wir auf die einzelnen Arten möglicher Segmentierungsvariablen näher eingehen, soll zunächst dargelegt werden, welchen **Anforderungen** eine Segmentierung grundsätzlich genügen sollte, damit auf ihrer Basis erfolgversprechende Marketingstrategien entwickelt und umgesetzt werden können:

- **Verhaltensrelevanz:** Zwischen den Segmenten sollten deutliche Unterschiede bezüglich des Kundenverhaltens (insbesondere des Kaufverhaltens) vorhanden sein.
- **Ansprechbarkeit:** Die Mitglieder der Segmente sollten im Rahmen von Marketingaktionen erreichbar sein.
- **Trennschärfe:** Die Segmente sollten deutlich voneinander abgrenzbar sein.
- **Messbarkeit:** Die Kriterien, auf denen die Segmentierung basiert, sollten hinlänglich gut messbar sein.
- **Zeitliche Stabilität:** Die Segmentierung sollte eine gewisse zeitliche Stabilität aufweisen. Dies bezieht sich sowohl auf die Segmentstruktur (Anzahl und Art der Segmente) als auch auf die Zugehörigkeit einzelner Nachfrager zu den Segmenten.
- **Wirtschaftlichkeit:** Die Erfassung und Bearbeitung der Segmente sollte mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand durchführbar sein. Dies bedeutet insbesondere, dass eine zu große Zahl von Segmenten, bei der möglicherweise einzelne Segmente nur eine recht geringe Nachfrage aufweisen, vermieden werden sollte.

Im Folgenden gehen wir auf die konkreten Kriterien ein, auf denen eine Marktsegmentierung basieren kann. Einen Überblick derartiger Kriterien liefert Abb. 9.3. Diese Kriterien können einzeln oder in Kombination miteinander Verwendung finden. Je nachdem, welche Kriterien zur Segmentierung des Marktes herangezogen werden, lassen sich fünf grundsätzliche Segmentierungsansätze unterscheiden (vgl. auch Krafft und Albers 2000; Meffert et al. 2019):

- die soziodemographische Marktsegmentierung,
- die geographische Marktsegmentierung,

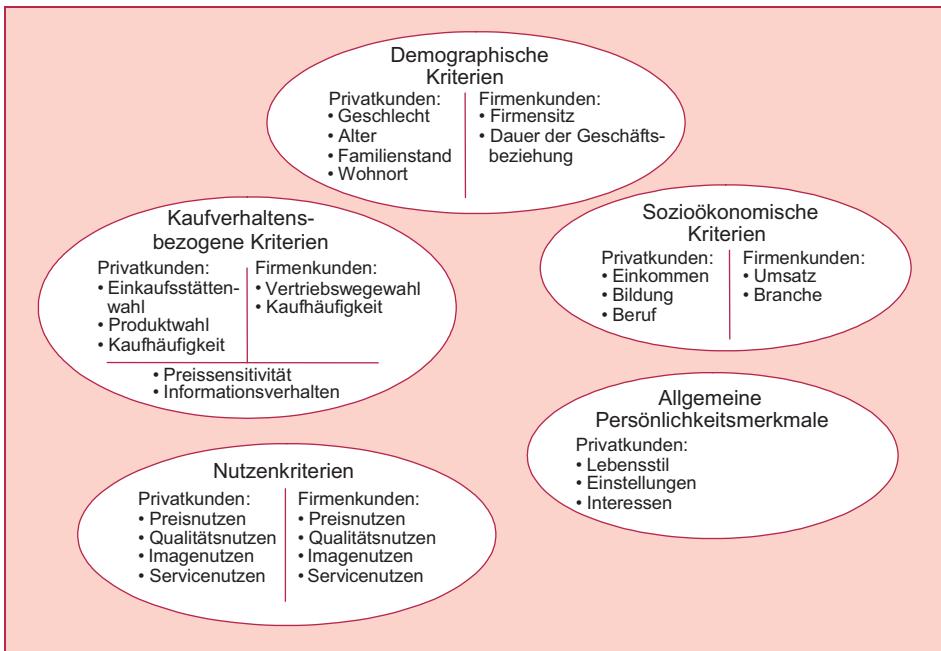


Abb. 9.3 Arten von Segmentierungskriterien im Überblick. (vgl. Homburg et al. 2016, S. 36)

- die psychographische Marktsegmentierung,
- die verhaltensorientierte Marktsegmentierung und
- die nutzenorientierte Marktsegmentierung.

Aufgrund der relativ unproblematischen Messbarkeit der Kriterien sowie der guten Verfügbarkeit der notwendigen Informationen ist die **soziodemografische Marktsegmentierung** in der Marketingpraxis weit verbreitet. Auch die Ansprechbarkeit der Segmente ist bei dieser Art der Marktsegmentierung in der Regel recht gut gegeben. Im Rahmen dieses Ansatzes werden demographische bzw. sozioökonomische Kriterien entweder einzeln oder in Kombination verwendet. Beispielsweise kommen im Privatkundengeschäft von Banken Segmentierungen anhand von Alter, Familienstand und Einkommen der Kunden zur Anwendung. Im Firmenkundengeschäft sind Segmentierungen auf der Basis der Branche, der der Kunde angehört, weit verbreitet. Problematisch kann allerdings die Kaufverhaltensrelevanz derartiger Segmentierungen sein. So beobachtet man in den letzten Jahren verstärkt bei Individuen ein „Nebeneinander“ von Teuer-, Preiswert- und Billigkäufen – man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „hybriden Konsumenten“ (vgl. Ahlert und Evanschitzky 2006; Schmalen und Lang 1998). Als Konsequenz dieser Entwicklung verliert beispielsweise die sozioökonomische Segmentierungsvariable Einkommen in gewissem Umfang an Bedeutung.

Segmentiert man den Markt auf der Basis geographischer Merkmale (Teilaspekt der demographischen Merkmale), spricht man von einer geographischen Marktsegmentierung, wobei man zwischen einer makro- und einer mikrogeographischen Segmentierung unterscheiden kann. Während bei der makrogeographischen Segmentierung die Einteilung der Nachfrager z. B. nach Ländern oder Städten (Wohnort von Privatkunden bzw. Sitz von Firmenkunden) erfolgt, segmentiert die mikrogeographische Segmentierung (deren Anwendungsgebiet in erster Linie im Privatkunden- und weniger im Firmenkundenbereich liegt) z. B. nach Wohngebieten innerhalb einer Stadt. Die mikrogeographische Form der Segmentierung basiert auf der Prämisse, dass Konsumenten mit ähnlichem sozialen Status, Lebensstil und Kaufverhalten in ähnlichen mikrogeographischen Gebieten wohnen (vgl. Kirchgeorg 1995). Für die Anwendung der mikrogeographischen Segmentierung im Privatkundenbereich spricht ihre im Vergleich zur makrogeographischen Segmentierung größere Verhaltensrelevanz. Problematisch sind allerdings die hohen Kosten der Datenbeschaffung und die nur begrenzte zeitliche Stabilität der mikrogeographischen Segmente.

Bei der **psychographischen Marktsegmentierung** werden Segmente aufgrund von Lebensstilen, Persönlichkeitsmerkmalen oder Einstellungen identifiziert (vgl. Reeb 1998). Derartige psychographische Ansätze sind aufgrund mehrerer Vorteile attraktiv. An erster Stelle ist hier auf die Verhaltensrelevanz solcher Ansätze abzuhaben: Sie ist tendenziell höher als beispielsweise beim soziodemographischen Ansatz. Zu beachten ist im Hinblick auf die Kaufverhaltensrelevanz allerdings, dass diese vom betrachteten Produkt abhängig ist. So geht man beispielsweise davon aus, dass Lebensstil-Segmentierungen bei Produkten mit hohem Involvement (z. B. Auto, Blutzuckermessgerät) eine höhere Kaufverhaltensrelevanz aufweisen als bei Produkten mit niedrigem Involvement (z. B. Zahnpasta) (vgl. Haley 1985). Ein weiterer Vorteil der psychographischen Marktsegmentierung liegt in einer relativ hohen zeitlichen Stabilität. Diesen Vorzügen stehen einige Nachteile entgegen. Hier ist zum einen der hohe Aufwand der Erarbeitung einer solchen Segmentierung zu nennen (der beispielsweise durch die Studie von Kamakura und Wedel 1995 illustriert wird). Als problematisch kann sich in der Praxis auch die Ansprechbarkeit der einzelnen Marktsegmente erweisen.

In Abb. 9.4 wird als Beispiel für eine psychographische Marktsegmentierung die Segmentierung eines Cateringunternehmens dargestellt. Dieses Unternehmen segmentiert seine Kunden anhand zweier psychographischer Dimensionen in sechs Segmente. Diese beiden Dimensionen beziehen sich auf die Einstellung der Individuen zum Essen (senkrechte Achse in Abb. 9.4) bzw. die Experimentierfreudigkeit der Individuen (die ein lebensstilorientiertes Merkmal darstellt, waagrechte Achse in Abb. 9.4).

Im Rahmen der **verhaltensorientierten Marktsegmentierung** erfolgt die Segmentierung anhand von tatsächlichen Verhaltensweisen (in der Regel Kaufverhaltensweisen) von Nachfragern. Beispielsweise sind Segmentierungen anhand der Preissensitivität weit verbreitet (z. B. Unterscheidung zwischen Premium-, preisbewussten und preisaggressiven Käufern). Der Vorteil dieses Ansatzes liegt sicherlich darin, dass die Verhaltensrelevanz

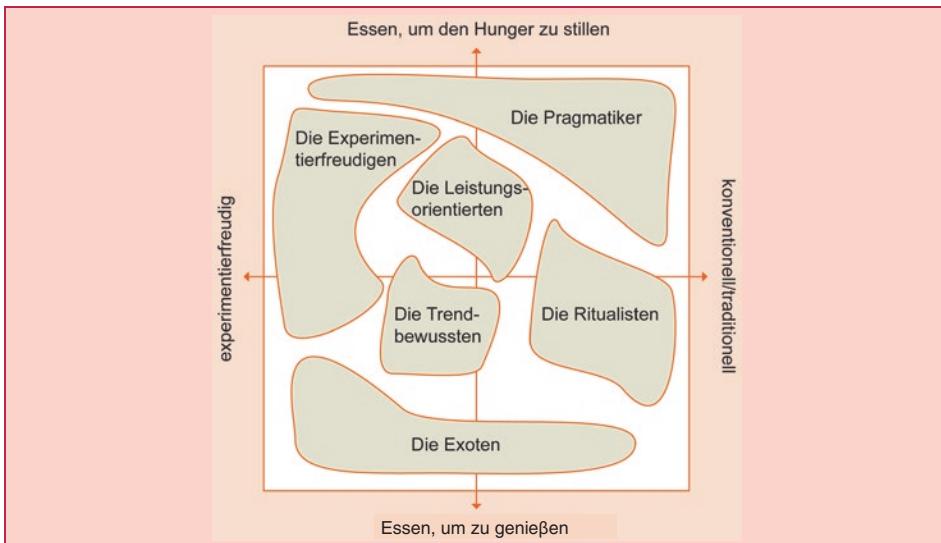


Abb. 9.4 Beispiel einer psychographischen Kundensegmentierung eines Cateringunternehmens

der Segmentierung quasi definitionsgemäß gegeben ist. Problematisch bei der verhaltensorientierten Marktsegmentierung ist allerdings, dass verhaltensorientierte Kriterien nicht die Ursachen für die Kaufentscheidungen der Kunden darstellen, sondern selbst beispielsweise von psychographischen oder soziodemographischen Merkmalen abhängen. Man könnte daher von einer „symptomorientierten“ (in Abgrenzung von einer ursachenorientierten) Form der Marktsegmentierung sprechen.

Auch führen verhaltensorientierte Ansätze der Marktsegmentierung mit einiger Wahrscheinlichkeit zu Segmenten, die bezüglich anderer möglicher Segmentierungsvariablen (z. B. demographische oder sozioökonomische Kriterien) in sich sehr heterogen sind. Dies kann zu Problemen im Hinblick auf die Ansprechbarkeit der Segmente führen.

Im Rahmen der **nutzenorientierten Marktsegmentierung (Benefit Segmentation)** werden die Kunden in Marktsegmente eingeteilt, die hinsichtlich ihrer Nutzenstrukturen in Bezug auf bestimmte Produkte intern homogen und untereinander heterogen sind (vgl. Perrey 1998, Perrey und Hölscher 2003). Diese Segmentierung orientiert sich an der Frage, wie Personen unterschiedliche Nutzenkriterien eines Produkts gewichten. In methodischer Hinsicht kann eine derartige nutzenorientierte Marktsegmentierung auf der Analyse der Nutzenstrukturen von Personen mit Hilfe der Conjoint-Analyse (vgl. Abschn. 7.2.2.6) aufbauen. Das Beispiel der Benefit Segmentation eines Bahnunternehmens soll die nutzenorientierte Marktsegmentierung illustrieren (vgl. Tab. 9.2). Hierbei wurden drei Segmente mit unterschiedlichen Nutzenstrukturen identifiziert. Beispielsweise dominiert im Segment „Reisezeitminimierer“ das Segmentierungskriterium Reisezeit mit einer Wichtigkeit von 64,2 Prozent.

Die Stärken dieses Segmentierungsansatzes liegen insbesondere in der Kaufverhaltensrelevanz: Geht man von dem einigermaßen selbstverständlichen Sachverhalt aus, dass Nutzenerwägungen in der Regel einen zentralen Einfluss auf die Kaufentscheidung haben, so wird die hohe Kaufverhaltensrelevanz der nutzenorientierten Segmentierung unmittelbar ersichtlich.

Problematisch kann in der Praxis die Ansprechbarkeit der Segmente sein – oftmals müssen die identifizierten Segmente anhand weiterer (beispielsweise demographischer bzw. sozioökonomischer) Segmentierungskriterien beschrieben werden. Ein Problem dieses Ansatzes liegt auch darin, dass die Segmentierung in hohem Maße produktspezifisch ist, da die Nutzenkriterien in der Regel zumindest teilweise produktspezifisch sind (vgl. z. B. das Kriterium Reisezeit in unserem Anwendungsbeispiel in Tab. 9.2). Daher kann die Segmentierung in der Regel nicht auf andere Produktkategorien übertragen werden, was bei den zuvor dargestellten Segmentierungsansätzen prinzipiell möglich ist. Schließlich ist anzumerken, dass der Aufwand der Erarbeitung von nutzenorientierten Segmenten insbesondere bei vorhergehender Durchführung einer Conjoint-Analyse beträchtlich ist.

Tab. 9.2 Benefit Segmentation am Beispiel der Kunden eines Bahnunternehmens (In Anlehnung an Perrey 1998, S. 187): Gewichtung verschiedener Nutzenkriterien in drei verschiedenen Kundensegmenten

Nutzen-kriterium	Erläuterung	Reisezeit-minimierer (%)	Preissensible (%)	Komfort-orientierte (%)	
Service	Sauberkeit, Verpflegung	2,9	5,0	45,1	Wichtigkeit der Teil-nutzenwerte
Ausstattung	Sitzkomfort, Unterhaltung, Arbeits-möglichkeiten	4,6	8,6	25,0	
Preis	Absoluter Preis in €	23,7	60,7	4,8	
Reisezeit	Taktfrequenz, Verspätung, Geschwindigkeit	64,2	17,1	9,5	
Sozialer Nutzen	Abfallentsorgung, Behinderten-gerechtigkeit	4,6	8,6	15,6	

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die verschiedenen Segmentierungskriterien den Anforderungen an eine Marktsegmentierung in unterschiedlicher Weise gerecht werden. Während bei den Segmentierungen auf der Grundlage von geographischen oder soziodemographischen Merkmalen die verschiedenen Segmente in der Regel im Rahmen von Marketingaktivitäten gut ansprechbar sind, kann die Kaufverhaltensrelevanz hier problematisch sein. Psychographische, verhaltens- und nutzenorientierte Segmentierungen hingegen weisen eine höhere Relevanz für das Kaufverhalten auf, die identifizierten Segmente sind jedoch schwieriger zugänglich. Zwischen den beiden zentralen Kriterien Verhaltensrelevanz und Ansprechbarkeit besteht also offensichtlich ein Zielkonflikt. Dieser wird auch als „**Dilemma der Marktsegmentierung**“ bezeichnet (vgl. Bonoma und Shapiro 1984; Perrey 1998). Diesem Dilemma kann durch die Anwendung von Segmentierungskriterien verschiedener Kategorien begegnet werden. Eine Möglichkeit hierzu besteht darin, Segmentierungskriterien verschiedener Kategorien direkt in die Identifikation der Segmente einfließen zu lassen. Eine zweite Möglichkeit besteht darin, die Segmente aufgrund bestimmter Kriterien zu identifizieren und im Anschluss durch andere Kriterien zu beschreiben. Beispielahaft seien die Identifikation von nutzenorientierten Segmenten und deren anschließende Beschreibung mittels demographischer und sozioökonomischer Kriterien genannt. Diejenigen Kriterien, die in die Identifikation der Segmente einfließen, werden auch als **aktive Segmentierungsvariablen** bezeichnet, während die Kriterien, die lediglich anschließend zur Beschreibung der ermittelten Segmente herangezogen werden, **passive Segmentierungsvariablen** heißen.

Zur **Identifikation der Marktsegmente** stehen prinzipiell zwei Ansätze zur Verfügung. Zum einen können unter Berücksichtigung der als relevant erachteten Segmentierungskriterien in einem **konzeptionellen Ansatz** Segmente definiert werden. Die Segmentbildung erfolgt bei diesem Ansatz nicht auf Basis von empirisch ermittelten Daten über die betrachteten Nachfrager, sondern aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen und auf Basis der Marktkenntnis der Marketingmanager. Fundierter ist der **empirische Ansatz**, bei dem Marktsegmente auf Basis empirischer Untersuchungen (z. B. Befragung von Nachfragern bzw. Kunden) identifiziert werden. Im Mittelpunkt des empirischen Ansatzes steht die Clusteranalyse, die dazu dient, Kunden mit gleichen oder ähnlichen Ausprägungen der Segmentierungsmerkmale zu gruppieren (vgl. zur Clusteranalyse Abschn. 7.2.1.3).

Nach der Erläuterung der Marktsegmentierung im Kontext der Analyse der Kunden stellen wir im Folgenden zwei Modelle dar, die von Unternehmen im Rahmen der **Betrachtung des Wettbewerbsumfeldes** als Systematisierungshilfen herangezogen werden können. Es handelt sich um

- das Fünf-Kräfte-Modell der Wettbewerbsintensität und
- das Modell der strategischen Gruppen.

Diese beiden Modelle wurden bereits in Abschn. 5.1 im Rahmen der Darstellung der theoretischen Perspektive des Marketing eingeführt. Im Folgenden soll primär ihre Anwendung im Rahmen der Marktanalyse veranschaulicht werden.

► **Fünf-Kräfte-Modell** Das auf Porter (1980) zurückgehende Fünf-Kräfte-Modell der Wettbewerbsintensität (Porter's Five Forces) betrachtet die derzeitige Wettbewerbsintensität in einem Markt sowie vier Faktoren, die die Wettbewerbsintensität beeinflussen. Diese Faktoren sind die Verhandlungsmacht der Abnehmer, die Bedrohung durch neue Anbieter, die Verhandlungsmacht der Lieferanten und die Bedrohung durch Substitutionsprodukte/-dienstleistungen.

Abb. 9.5 gibt einen Überblick über relevante Aspekte in den einzelnen Bereichen. Somit stellt dieses Modell im Wesentlichen einen Strukturierungsansatz für die strategische Marktanalyse dar. Ein wesentlicher Vorteil des Modells liegt insbesondere darin, dass es die Marktanalyse nicht auf die aktuell vorhandenen Strukturen beschränkt (z. B. Betrachtung der aktuell im Markt auftretenden Wettbewerber), sondern umfassend die möglichen Einflussfaktoren der Marktentwicklung berücksichtigt. Dadurch wird die

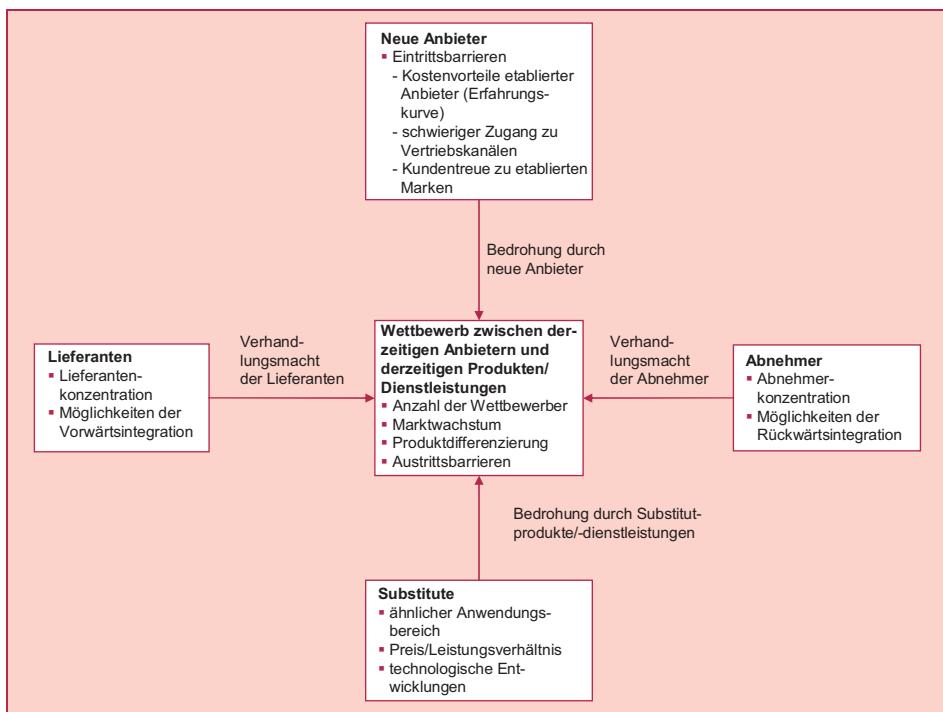


Abb. 9.5 Fünf-Kräfte-Modell der Wettbewerbsintensität

Aufmerksamkeit auch auf strategisch relevante Fragestellungen gelenkt, die bei der Formulierung der Marketingstrategie häufig zu kurz kommen (so z. B. die Problematik der Bedrohung durch Substitute).

In Abb. 9.6 wird die Anwendung dieses Modells für Arzneimittelhersteller veranschaulicht. Das Modell hilft hier, jene Kräfte systematisch zu erfassen und zu verdeutlichen, von denen das Gewinnpotenzial und die Entwicklungsperspektiven der Hersteller von verschreibungspflichtigen Arzneimitteln abhängen. Diese Kräfte sind bei der Formulierung der Marketingstrategie zu berücksichtigen. Beispielsweise kann sich ein Arzneimittelhersteller entscheiden, auf die sich intensivierende Substitutionsgefahr mit einer Forcierung der Markenbildung zu reagieren.

Ein weiterer auf Porter (1980) zurückgehender Ansatz, der zur Systematisierung der Marktanalyse herangezogen werden kann, ist das **Modell der strategischen Gruppen**. Dieses Modell wurde im Rahmen der theoretischen Perspektive des Marketing zur Erklärung von Profitabilitätsunterschieden zwischen Unternehmen einer Branche herangezogen (vgl. hierzu Abschn. 5.1). Wie dort bereits verdeutlicht, erfolgt im Rahmen der Anwendung dieses Ansatzes eine Klassifikation von Wettbewerbern zu so

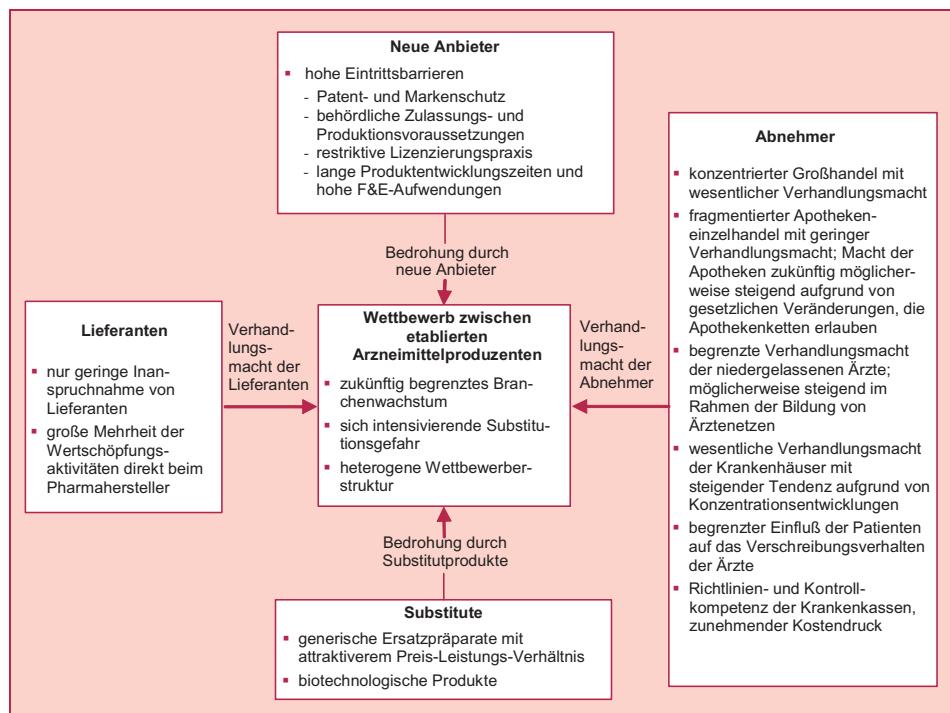


Abb. 9.6 Beispielhafte Anwendung des Fünf-Kräfte-Modells der Wettbewerbsintensität auf die Pharmabranche. (In Anlehnung an Molitor 2000, S. 50 ff.)

genannten strategischen Gruppen. Diese Gruppen unterscheiden sich im Hinblick auf die Ausprägungen von Variablen, die nur mit großem Aufwand und großem Risiko durch das Unternehmen verändert werden können. In Abschn. 5.1 hatten wir hierfür den Begriff der Mobilitätsbarriere eingeführt.

Zur Veranschaulichung betrachten wir eine strategische Gruppenanalyse in einem speziellen Segment des Maschinenbaus (vgl. zur Darstellung dieses Beispiels ausführlich Homburg 1992 sowie für weitere Ausführungen zur Anwendung der strategischen Gruppenanalyse Bauer 1991). Hier werden strategische Gruppen anhand der beiden Variablen Breite der Produktpalette sowie Wertschöpfungstiefe gebildet. Die Wertschöpfungstiefe bezieht sich darauf, inwieweit ein Unternehmen Vor- bzw. Zwischenprodukte am Markt bezieht oder im eigenen Unternehmen herstellt. Die Wertschöpfungstiefe ist am niedrigsten bei reinen Monteurunternehmen, die fertige Produkte kaufen und lediglich kleinere kundenspezifische Anpassungen daran vornehmen, und am höchsten bei Herstellern mit Basistechnologie.

Durch Kombination der beiden Dimensionen ergeben sich vier strategische Gruppen (vgl. Abb. 9.7):

- Monteurunternehmen mit breiter bis sehr breiter Produktpalette (Gruppe 1),
- Hersteller mit breiter bis sehr breiter Produktpalette (Gruppe 2),
- Hersteller mit Produktpalette mittlerer Breite (Gruppe 3) und
- Hersteller mit enger bis sehr enger Produktpalette (Gruppe 4).

Auffallend ist zunächst, dass die Rentabilität der Unternehmen in engem Zusammenhang mit der Gruppenzugehörigkeit steht: Die höchsten Rentabilitäten treten in den Gruppen 1 und 4 auf, während die niedrigste Rentabilität in Gruppe 2 zu beobachten ist. Diese Beobachtung verdeutlicht das grundlegende Anliegen der strategischen Gruppenanalyse, Profitabilitätsunterschiede zwischen Wettbewerbern einer Branche zu erklären (vgl. zur ausführlichen Diskussion dieses Aspektes im Anwendungsbeispiel Homburg 1992).

Im Hinblick auf die Anwendung dieses Konzeptes im Rahmen der strategischen Ausgangsanalyse sind insbesondere folgende Aspekte zu nennen:

- Die Erkenntnis, welche strategische Gruppenzugehörigkeit eine dauerhaft profitable Position in einer Branche ermöglicht, ist offensichtlich von grundsätzlicher Bedeutung für die Marketingstrategie sowie für die Unternehmensstrategie insgesamt. So stellt sich für Unternehmen D im Anwendungsbeispiel die Frage, inwieweit zur Erlangung einer profitablen Position der Wechsel in eine andere strategische Gruppe erforderlich ist.
- Darüber hinaus vermittelt eine derartige Analyse einem Unternehmen ein strukturierteres Bild des Wettbewerbsumfeldes. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Unterscheidung zwischen dem Wettbewerb innerhalb einer strategischen Gruppe (Intra-Gruppenwettbewerb) und dem Wettbewerb zwischen Anbietern verschiedener strategischer Gruppen (Inter-Gruppenwettbewerb) von

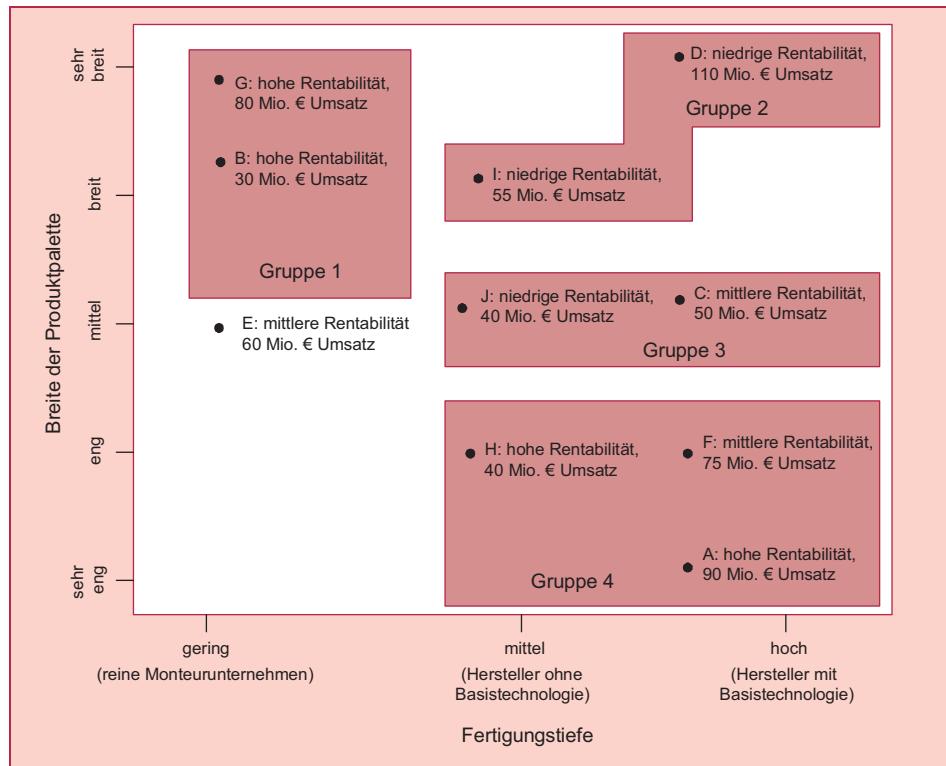


Abb. 9.7 Beispielhafte Analyse der strategischen Gruppenstruktur von zehn Maschinenbauunternehmen. (in Anlehnung an Homburg 1992, S. 85)

Bedeutung (vgl. auch Homburg und Sütterlin 1992). Oft ist der Wettbewerb innerhalb einer strategischen Gruppe durch andere Parameter geprägt als der Wettbewerb zwischen strategischen Gruppen. In der Unternehmenspraxis lassen sich hieraus beispielsweise differenzierte Aussagen über Verhaltensweisen gegenüber verschiedenen Wettbewerbern ableiten.

- In gewissen Grenzen unterstützt die strategische Gruppenanalyse auch die Prognose zukünftiger Strategien der Wettbewerber. So könnte beispielsweise prognostiziert werden, dass Unternehmen D in unserem Anwendungsbeispiel zukünftig den Wechsel in eine andere strategische Gruppe anstreben wird, beispielsweise durch eine massive Reduktion der Breite der Produktpalette.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass bei der Anwendung dieses Konzeptes in der Unternehmenspraxis multivariate Datenanalyseverfahren zur Anwendung kommen können. So kann z. B. mit Hilfe der Faktorenanalyse (vgl. Abschn. 7.2.1.1) eine Reduktion einer großen Zahl von strategischen Variablen auf wenige zugrunde liegende

Faktoren erfolgen. Zur eigentlichen Identifikation der strategischen Gruppen ist die Clusteranalyse (vgl. Abschn. 7.2.1.3) heranzuziehen.

9.4 Unternehmensanalyse

9.4.1 Leitfragen

Neben den bereits dargestellten Analysen der globalen Unternehmensumwelt sowie des Marktes stellt die Analyse der Situation des Unternehmens eine wichtige Voraussetzung für die Formulierung der Marketingstrategie dar. Im Rahmen der Unternehmensanalyse lassen sich drei Bereiche unterscheiden, die in der folgenden Übersicht aufgeführt sind: die Analyse der Situation des Unternehmens bei den Nachfragern im Markt, die Analyse der Situation des Unternehmens bei den eigenen Kunden sowie die Analyse der Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld. Bei der Beantwortung der entsprechenden Leitfragen sollten jeweils die derzeitige Situation, Unterschiede zwischen den verschiedenen Marktsegmenten sowie die Veränderung der Situation im Zeitablauf analysiert werden.

Auf die Situation des Unternehmens bezogene Leitfragen im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation

I. Situation des Unternehmens bei den Nachfragern/Kunden im Markt

(jeweils Analyse der derzeitigen Situation, der segmentspezifischen Unterschiede sowie der Veränderungen im Zeitablauf)

- Welches Image haben das Unternehmen bzw. seine Produkte/Marken bei den Nachfragern?
- Welchen Bekanntheitsgrad haben das Unternehmen bzw. seine Produkte/Marken bei den Nachfragern?

II. Situation des Unternehmens bei seinen Kunden

(jeweils Analyse der derzeitigen Situation, der segmentspezifischen Unterschiede sowie der Veränderungen im Zeitablauf)

- Wie zufrieden sind die Kunden mit den Leistungen des Unternehmens?
- Wie loyal sind die Kunden zum Unternehmen?
- Inwieweit durchdringt das Unternehmen seine Kunden im Hinblick auf das dort vorhandene Absatzpotenzial?
- Welches Preisniveau erzielt das Unternehmen bei den Kunden?
- Wie hoch ist die kundenbezogene Profitabilität des Unternehmens, und welche Gewinne werden mit einzelnen Produkten bei verschiedenen Kunden erzielt?

III. Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld

(jeweils Analyse der derzeitigen Situation, der segmentspezifischen Unterschiede sowie der Veränderungen im Zeitablauf)

- Welchen (absoluten bzw. relativen) Marktanteil hat das Unternehmen?
- Welche Stärken/Schwächen weist das Unternehmen im Wettbewerbsvergleich auf?
- Inwiefern verfügt das Unternehmen über einen dauerhaften, für die Kunden relevanten und von den Kunden wahrgenommenen Wettbewerbsvorteil?

Die Analyse der **Situation des Unternehmens bei den Nachfragern im Markt** bezieht sich auf die Gesamtheit der Nachfrager – unabhängig davon, ob sie Kunden des Unternehmens sind oder nicht. Zwei zentrale Aspekte sind hier Image und Bekanntheitsgrad des Unternehmens bzw. der Produkte des Unternehmens. Die Kenntnis dieser Größen stellt eine wichtige Voraussetzung für die Formulierung der Marketingstrategie dar. Zum einen können diesbezügliche Defizite einen Hinweis auf das Erfordernis einer offensiveren Marktbearbeitung (z. B. durch Intensivierung der Kommunikationspolitik) geben. Zum anderen deuten positive Image- und Bekanntheitswerte bei Nachfragern, die noch nicht Kunden sind, auf Absatzsteigerungspotenziale hin, die z. B. durch eine intensivierte Neukundenakquisition erschlossen werden können.

Die Fragen zur **Situation des Unternehmens bei seinen Kunden** beziehen sich auf die Erfüllung potenzialbezogener, markterfolgsbezogener sowie wirtschaftlicher Zielgrößen in Bezug auf die Kunden des Unternehmens (vgl. zu der Diskussion dieser Zielgrößen Abschn. 8.1). Von zentraler Bedeutung ist hier die Betrachtung der Kundenzufriedenheit sowie der Loyalität der Kunden zum Unternehmen (vgl. zu diesen beiden Größen auch Abschn. 2.1.6 sowie zur systematischen Messung der Kundenzufriedenheit Fürst 2016). Auch die Frage nach möglicherweise noch nicht erschlossenen Absatzpotenzialen bei existierenden Kunden ist für die Formulierung der Marketingstrategie von zentraler Bedeutung. Werden hier im Rahmen der strategischen Analyse nennenswerte Potenziale erkannt, so kann das Cross-Selling (vgl. hierzu Abschn. 16.5) im Rahmen der Marketingstrategie eine entsprechend starke Gewichtung erfahren. Schließlich ist die Frage relevant, wie profitabel das Unternehmen bei der Bearbeitung einzelner Kunden(segmente) ist. In diesem Zusammenhang sei auf das Instrumentarium der Absatzsegmentrechnung in Abschn. 23.4.3.2 verwiesen.

Ein zentraler Aspekt im Zusammenhang mit der **Analyse der Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld** ist die Frage nach dem **Wettbewerbsvorteil** des Unternehmens. Hierunter versteht man eine im Konkurrenzvergleich überlegene Leistung, die folgende Kriterien erfüllen muss (vgl. Homburg und Simon 1995):

- Sie muss ein Merkmal betreffen, welches für den Kunden wichtig ist.
- Sie muss vom Kunden wahrgenommen werden.

- Sie muss eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweisen, d. h. sie darf von der Konkurrenz nicht schnell einholbar bzw. imitierbar sein.

Wettbewerbsvorteile lassen sich insbesondere anhand einer ressourcenbasierten Sichtweise erklären (vgl. Abschn. 5.1 sowie Burr 2003; Day 1994; Hungenberg 2014; Müller-Stewens und Lechner 2016). Demnach können die Wettbewerbsvorteile eines Anbieters aus seinen im Wettbewerbsvergleich überlegenen Ressourcen und Kernkompetenzen resultieren. Die Formulierung der Marketingstrategie sollte auf bestehenden Wettbewerbsvorteilen aufbauen und diese weiter ausbauen. Falls kein Wettbewerbsvorteil identifiziert werden kann, so sollte die Marketingstrategie dazu beitragen, einen solchen zu etablieren.

9.4.2 Ausgewählte Methoden

Wie bei der Analyse marktbezogener Aspekte (vgl. Abschn. 9.3.2) spielt auch bei der Analyse der Unternehmenssituation das Methodenspektrum der Marktforschung eine zentrale Rolle. So werden Größen wie das Image und der Bekanntheitsgrad von Unternehmen bei Nachfragern sowie die Zufriedenheit und Loyalität von Kunden in der Regel im Rahmen von Marktforschungsuntersuchungen erhoben. Häufig stützt man sich hierbei auf repräsentative Befragungen (vgl. zu Marktforschungsmethoden im Rahmen der Messung von Kundenzufriedenheit und -loyalität Homburg 2016 sowie Fürst 2016). Der spezielle Aspekt der kundenbezogenen bzw. produktbezogenen Profitabilität wird auf der Basis von Umsatz- und Kosteninformationen ermittelt (vgl. hierzu die in Abschn. 23.4.3 dargestellten Verfahren der Kosten- und Erfolgsrechnung).

Im Folgenden gehen wir kurz (und in enger Anlehnung an Homburg 2000) auf vier Konzepte ein, die einen Beitrag zur Systematisierung der Analyse der Unternehmenssituation leisten können. Es sind

- die Analyse der Wertschöpfungskette und die Canvas-Methode zur Geschäftsmodell-Analyse,
- das Konzept des Benchmarking,
- die Konsistenzmatrix der Wettbewerbsvorteile sowie
- die SWOT-Analyse als integrativer Ansatz.

Die **Analyse der Wertschöpfungskette** (auch als Wertkettenanalyse bezeichnet) geht auf Porter (1980) zurück. Ihr Beitrag zur Situationsanalyse des Unternehmens liegt darin, Quellen von Kundennutzen und damit von potenziellen Wettbewerbsvorteilen in einzelnen Unternehmensaktivitäten sowie an den Schnittstellen zu anderen Unternehmen aufzuzeigen. Grundidee der Wertkettenanalyse ist, das Unternehmen als Kombination wertschöpfender Aktivitäten zu betrachten. Dabei wird unterstellt, dass jede dieser Aktivitäten das Potenzial besitzt, entweder einen Beitrag zur Verbesserung der Kosten-

situation des Unternehmens zu leisten oder die Basis für eine leistungsbezogene Differenzierung vom Wettbewerb zu bilden.

Auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette können Ressourcen und Kernkompetenzen z. B. mit Hilfe des VRIO-Prüfschemas identifiziert werden (VRIO = Value, Rareness, Imitability, Organization; vgl. Barney 2010 sowie Abschn. 5.1). Folglich stellt die Wertschöpfungskette einen systematischen Ansatz zur Aufdeckung tatsächlicher oder potenzieller Quellen von Wettbewerbsvorteilen dar.

Innerhalb des Wertkettenmodells werden die Aktivitäten in primäre und unterstützende Aktivitäten untergliedert. Zusätzlich wird die Gewinnspanne erfasst, die sich aus der Differenz zwischen dem geschaffenen Wert und den anfallenden Kosten ergibt (vgl. Abb. 9.8).

Die primären Aktivitäten bilden im Wesentlichen den physischen Durchlauf der zu erstellenden Leistungen durch das Unternehmen ab. Diese Aktivitäten dienen letztlich der Versorgung des Marktes mit Produkten. Zu diesen Aktivitäten zählen die Eingangslogistik, die Produktion, die Ausgangslogistik, das Marketing und der Service.

Die unterstützenden Aktivitäten hängen dagegen nicht unmittelbar mit dem physischen Durchlauf der Leistungen zusammen. Sie dienen der Versorgung des Unternehmens mit Leistungen, die zur Durchführung der primären Aktivitäten notwendig sind. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Definition dieser Aktivitäten von Porter (1980) teilweise von der üblichen Begriffsbildung in der Betriebswirtschaftslehre abweicht. So umfasst die Beschaffung neben dem Einkauf von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen auch die Beschaffung von Personal oder marktbezogenen Informationen. Zur Unternehmens-

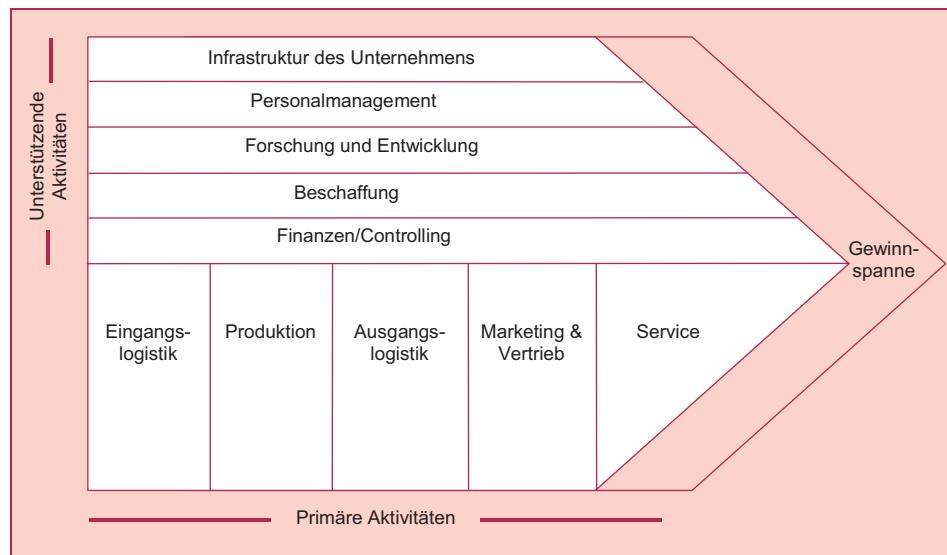


Abb. 9.8 Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens. (In Anlehnung an Porter 1980)

infrastruktur werden unter anderem auch die strategische Planung, das Rechnungswesen und die Finanzierung gerechnet.

Im Rahmen der Analyse der Wertschöpfungskette werden einzelne Aktivitäten dahingehend untersucht, in welchem Ausmaß sie dem Kunden einen Zusatznutzen bieten (also zur Wertschöpfung beitragen) und inwiefern sie die Kostenposition des Unternehmens beeinflussen. Derartige Informationen können zum einen solche Aktivitäten identifizieren, die vom Unternehmen eliminiert werden sollten. Die Frage nach einer möglichen Elimination von Aktivitäten stellt sich insbesondere dann, wenn hohen Kosten nur ein geringer Nutzen entgegensteht. Zum anderen können solche Informationen zur Entscheidung darüber herangezogen werden, ob die betreffenden Aktivitäten durch das Unternehmen selbst oder durch externe Partner durchgeführt werden sollen. Letzteres ist tendenziell dann sinnvoll, wenn es sich nicht um eine zentrale wertschöpfende Aktivität handelt und die Vermutung besteht, dass externe Partner die Aktivität effizienter durchführen können.

Es ist offensichtlich, dass die Wertkettenanalyse auf die gesamten Aktivitäten des Unternehmens abzielt und daher nicht nur zur Formulierung der Marketingstrategie, sondern auch zur Formulierung der gesamten Unternehmensstrategie einen Beitrag leisten kann. Im Hinblick auf die Marketingstrategie können anhand der Wertkettenanalyse speziell Marketingaktivitäten im Hinblick auf ihren Wertschöpfungsbeitrag analysiert werden. Mögliche Ergebnisse einer solchen Betrachtung sind beispielsweise die Elimination von bestimmten Dienstleistungen (die nur wenig Kundennutzen generieren und daher auch nicht vom Kunden honoriert werden) sowie die Entscheidung, bestimmte Marketingaktivitäten durch externe Partner durchführen zu lassen.

Der Ansatz der **Canvas-Methode** zur Geschäftsmodell-Analyse (Business Model Canvas) ist vergleichbar mit der klassischen Analyse der Wertschöpfungskette, aber findet heute häufiger Anwendung in der Praxis. Die Canvas-Methode wird dabei zur Entwicklung und Bewertung von Geschäftsmodellen sowohl für neuzugründende Unternehmen als auch für neue SGEs eingesetzt. Ein Geschäftsmodell ist dabei eine Funktionslogik, nach der ein Unternehmen durch Bedürfnisbefriedigung beim Kunden Wertschöpfung erreichen kann (vgl. Osterwalder und Pigneur 2010). Während die Analyse der Wertschöpfungskette sich vor allem auf die Aktivitäten des Unternehmens fokussiert (unternehmensbezogene Dimensionen), bezieht die Canvas-Methode neben den primären Aktivitäten der Wertschöpfungskette auch die marktbezogenen Dimensionen, wie z. B. das Nutzenversprechen oder Kundensegmente, mit ein. Abb. 9.9 zeigt die Canvas-Methode zur Analyse von Geschäftsmodellen mit den vier unternehmensbezogenen Dimensionen auf der linken Seite und den fünf marktbezogenen Dimensionen auf der rechten Seite.

Zusammenfassend ist die Wertkettenanalyse als eine Systematisierungshilfe zur Analyse des Nutzens und der Kosten einzelner Aktivitäten des Unternehmens zu bezeichnen. Ihr prinzipieller Nutzen liegt in der Identifikation von Rationalisierungspotenzialen. In der praktischen Anwendung erweist sich allerdings die Quantifizierung des Nutzens

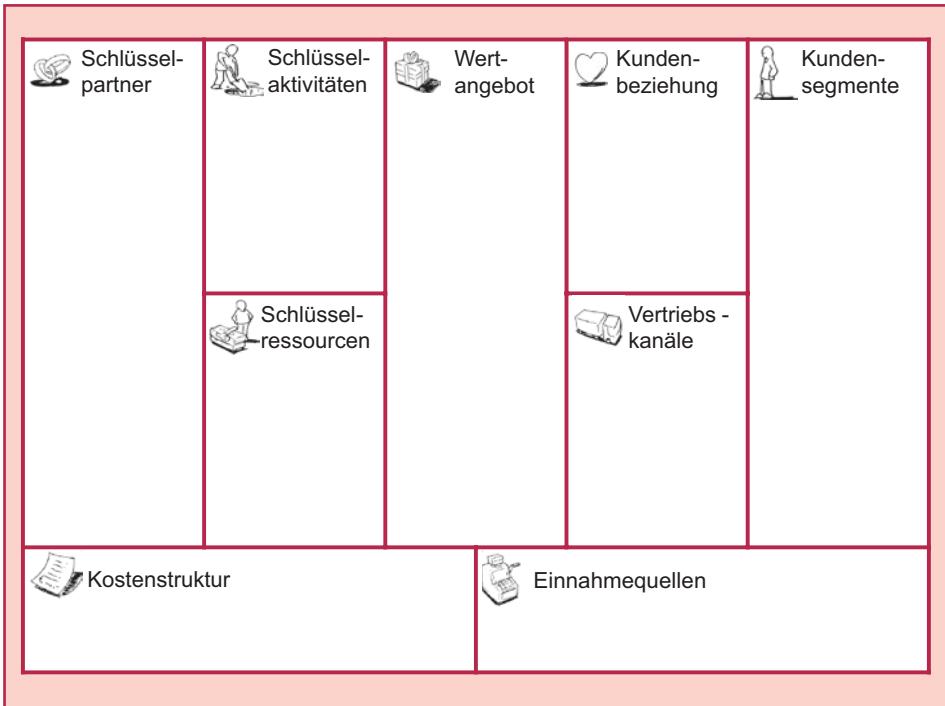


Abb. 9.9 Die Canvas-Methode zur Geschäftsmodell-Analyse. (In Anlehnung an Osterwalder und Pigneur 2010)

häufig als sehr schwierig. Dies gilt insbesondere für den Nutzen der unterstützenden Aktivitäten.

Einen weiteren Ansatz zur Analyse der Situation des Unternehmens stellt das so genannte **Benchmarking** dar, anhand dessen insbesondere die Situation des Unternehmens im Wettbewerbsfeld analysiert werden kann. Im Kern des Benchmarking-Ansatzes steht der systematische Vergleich zwischen Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten anhand von standardisierten Vergleichsgrößen und Richtwerten („Benchmarks“). Besonderes Interesse gilt hierbei dem Vergleich mit Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten, die bezüglich eines bestimmten Aspektes als vorbildlich angesehen werden (Benchmarking mit „Best Practices“). Dieser Vergleich kann Ansatzpunkte für Leistungsverbesserungen des eigenen Unternehmens aufzeigen. Vergleichsobjekte sind in der Regel nicht einzelne Produkte, sondern vor allem Prozesse sowie Aktivitäten (vgl. Eisenhardt und Martin 2000). Wichtige Vergleichsgrößen können hierbei z. B. Kosten, Qualität oder Zeitdauern sein. Der Vergleich kann mit branchenfremden Unternehmen, die ähnliche Prozesse aufweisen, oder mit Unternehmen der gleichen Branche bis hin zu direkten Wettbewerbern erfolgen.

Damit stellt das Benchmarking ebenso wie die Analyse der Wertschöpfungskette ein Instrument dar, das weit über das Marketing hinausgeht und auch für die Unternehmensstrategie Anregungen liefern kann. Im Hinblick auf das Marketing kann sich Benchmarking beispielsweise auf Lieferprozesse (z. B. im Hinblick auf Lieferzeiten), Serviceaktivitäten gegenüber Kunden (z. B. im Hinblick auf Reaktionszeiten) sowie Vertriebsaktivitäten (z. B. im Hinblick auf Kosten) beziehen.

Insgesamt kann das Benchmarking-Konzept also einen Beitrag zur Analyse der Situation des Unternehmens liefern, wobei insbesondere die Analyse der Situation des Unternehmens im Wettbewerbsfeld unterstützt wird. Von Vorteil ist hier, dass die Beurteilung der Unternehmenssituation auf einem möglichst präzisen Vergleich mit den tatsächlichen Gegebenheiten der Wettbewerber beruht und somit eine hohe Objektivität anstrebt. Allerdings sollte das Benchmarking im Rahmen der strategischen Analyse nicht überbetont werden, da sein Anwendungskern doch eher in der Optimierung der operativen Effizienz und weniger im strategischen Bereich liegt. Die Gefahr einer exzessiven Anwendung des Benchmarking-Konzeptes liegt unseres Erachtens darin, dass Unternehmen sich auf das Kopieren anderer Unternehmen konzentrieren und die kreative Suche nach originären Ansätzen und Differenzierungsmöglichkeiten vernachlässigen könnten.

Eine weitere Methode zur Analyse der Situation des Unternehmens ist die **Konsistenzmatrix der Wettbewerbsvorteile**. Die konzeptionelle Basis dieses Instrumentes ist das Konsistenzprinzip für Wettbewerbsvorteile (vgl. Simon 1988). Es basiert auf der Plausibilitätsüberlegung, dass Unternehmen nicht bei allen Leistungsparametern ihren Wettbewerbern überlegen sein können. Nach diesem Prinzip sollte ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile primär bei Parametern anstreben, die von den Kunden für wichtig erachtet werden (d. h. bei den zentralen Erfolgsfaktoren). Wettbewerbsnachteile sollte das Unternehmen möglichst nur bei weniger wichtigen Parametern in Kauf nehmen.

Die Konsistenzmatrix ist ein zweidimensionales Koordinatensystem, dessen vertikale Achse die Bedeutung des jeweils betrachteten Erfolgsfaktors wiedergibt, während die horizontale Achse die eigene Wettbewerbsposition bezüglich dieses Erfolgsfaktors erfasst. Die vertikale Achse der Matrix ist so zu skalieren, dass sich die berücksichtigten Faktoren etwa zu gleichen Teilen ober- bzw. unterhalb der horizontalen Achse ansiedeln lassen. Die horizontale Achse ist so zu skalieren, dass die Mitte in etwa das durchschnittliche Wettbewerbsniveau beschreibt. Eine Position rechts der vertikalen Achse würde eine im Vergleich zum Wettbewerbsdurchschnitt starke Ausprägung darstellen. Unterstellt man, dass ein Unternehmen im Allgemeinen nicht bei allen Parametern überdurchschnittlich gute Leistungen erbringen kann, so wäre eine Stärken-Schwächen-Kennlinie von links unten nach rechts oben ideal.

Abb. 9.10 veranschaulicht die Anwendung der Konsistenzmatrix am Beispiel eines Kaufhauses. Es zeigt sich, dass die Stärken-Schwächen-Kennlinie im Wesentlichen dem Idealverlauf folgt, d. h. mit den Anforderungen des Marktes konsistent ist (vgl. Abb. 9.10). Allerdings besteht ein gewisser Verbesserungsbedarf bei den Erfolgsfaktoren Sortiment und Preis, die aus Kundensicht relativ wichtig sind.

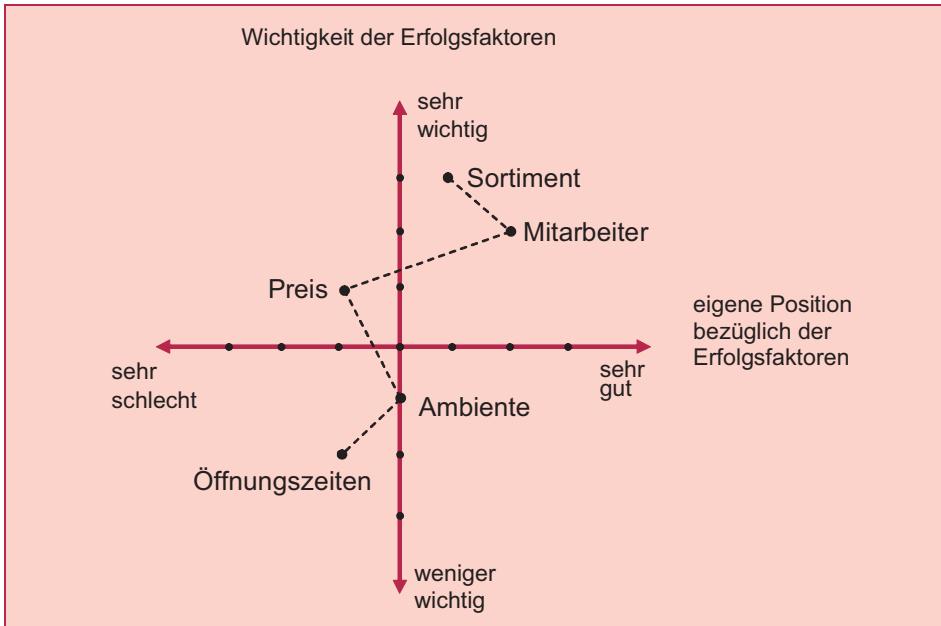


Abb. 9.10 Konsistenzmatrix am Beispiel eines Kaufhauses

Zur Bewertung dieses Instrumentes ist zu sagen, dass es zwar keinen wesentlichen konzeptionellen Beitrag zur Analyse der Ausgangssituation des Unternehmens leistet, dennoch aber eine sinnvolle Systematisierungshilfe für die Stärken/Schwächen-Analyse darstellt. Bei der praktischen Anwendung ist insbesondere auf eine sorgfältige Ermittlung der Wichtigkeiten der Erfolgsfaktoren zu achten, da diesbezüglich häufig segmentspezifische Unterschiede bestehen.

Im Zusammenhang mit der letzten hier darzustellenden Methode, der **SWOT-Analyse** (Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), ist darauf hinzuweisen, dass sie sich zwar primär auf die Situation des Unternehmens bezieht und daher in diesem Abschnitt erläutert wird. Genaugenommen stellt die SWOT-Analyse jedoch einen integrativen Ansatz dar, der die im vorliegenden Kapitel vorgestellten Analysen der Makroumwelt, der Mikroumwelt und des Unternehmens integriert (vgl. Homburg 2000). Insbesondere werden die aus dem unternehmensexternen Bereich stammenden Chancen und Risiken den unternehmensinternen Stärken bzw. Schwächen gegenübergestellt (vgl. Piercy 2008; Sudharshan 1995).

Auf Basis dieser Gegenüberstellung kann eine strukturierte Entwicklung von Marketingstrategien stattfinden. Hierbei werden zwei Arten von Strategien unterschieden: **Matching-Strategien** zielen auf die Nutzung einer Chance durch eine im Unternehmen vorhandene Stärke ab. Im Gegensatz hierzu setzen **Umwandlungs-/Neutralisationsstrategien** an Schwächen bzw. Risiken an. Sie zielen darauf ab, die

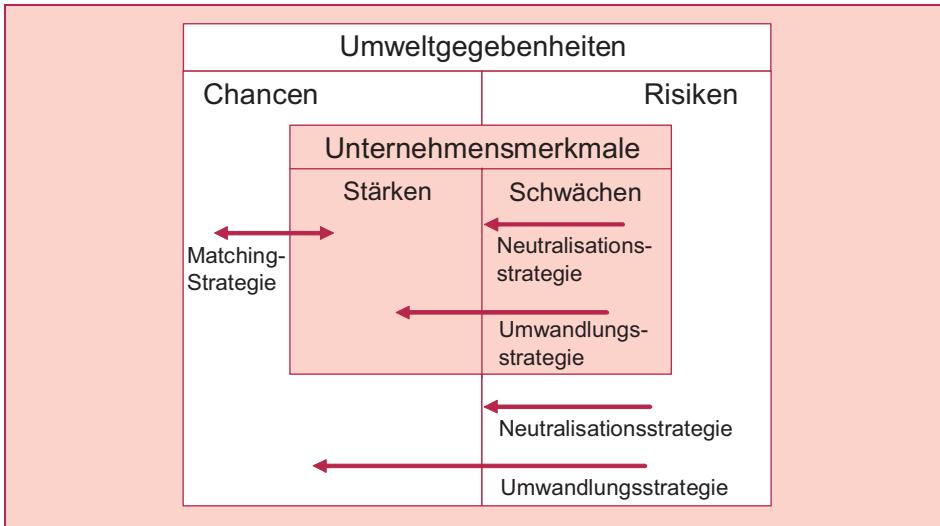


Abb. 9.11 Verdeutlichung unterschiedlicher Strategietypen im Rahmen der SWOT-Analyse. (In Anlehnung an Piercy 2008, S. 260)

Schwächen in Stärken umzuwandeln oder zumindest zu neutralisieren bzw. Risiken in Chancen umzuwandeln oder zu neutralisieren. Dieses Prinzip zur Ableitung von Marketingstrategien ist in Abb. 9.11 dargestellt.

Die grundlegenden Vorteile der SWOT-Analyse sind ihre Einfachheit und ihre Integrativität. Die Methode führt Unternehmen im Rahmen der strategischen Analyse systematisch zum Abgleich externer Chancen und Risiken mit internen Stärken und Schwächen. Sie ist daher hilfreich zur Zusammenfassung der Ergebnisse der Analyse der strategischen Ausgangssituation des Unternehmens.

Literatur

- Ackermann, S., Wunderlich, N. V., & von Wangenheim, F. (2009). *Geschäftsmodelle in virtuellen Spielwelten*. München.
- Afuah, A. (2000). How much do your co-competitors' capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21(3), 387–404.
- Ahlert, H., & Evanschitzky, D. (2006). Der hybride Konsument. In H. L. Grob & J. vom Brocke (Hrsg.), *Internetökonomie* (S. 23–43). München.
- Amos, H. (2018). How 'social prediction' is transforming the world of consumer foresight. <https://www.marketingweek.com/black-swan-data-social-prediction/>. Zugegriffen: 03. Febr. 2020.
- Baetge, J. (1998). *Empirische Methoden zur Früherkennung von Unternehmenskrisen*. Wiesbaden.
- Baier, D., & Brusch, M. (2008). Marktsegmentierung. In A. Herrmann, Ch. Homburg, M. Klarmann (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 769–790). Wiesbaden.

- Barney, J. (2010). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4. Aufl.). Upper Saddle River.
- Bauer, H. (1991). Unternehmensstrategie und Strategische Gruppen. In K. Kistner & R. Schmidt (Hrsg.), *Unternehmensdynamik* (S. 389–418) Wiesbaden.
- Baum, H., Coenenberg, A., & Günther, T. (2013). *Strategisches Controlling* (4. Aufl.). Stuttgart.
- Beckert, B., & Schuhmacher, J. (2013). Szenarien für die Gigabitgesellschaft – Ergebnisse einer Szenariostudie, Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung. http://www.isi.fraunhofer.de/isi-media/docs/service/de/presseinfos/szenarien_gigabit.pdf. Zugegriffen: 14. Febr. 2014.
- Bonoma, T., & Shapiro, B. (1984). Evaluating market segmentation approaches. *Industrial Marketing Management*, 13(4), 257–268.
- Burr, W. (2003). Das Konzept des verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils – Ansatzpunkte zur Dynamisierung und Operationalisierung. *Die Unternehmung*, 5, 357–373.
- Christensen, C., Suarez, F., & Utterback, J. (1998). Strategies for survival in fast-changing industries. *Management Science*, 44(12), 207–220.
- Connelly, B. L., Ketchen, D. J., Jr., & Slater, S. F. (2011). Toward a “Theoretical Toolbox” for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 86–100.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
- Dewett, T., & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: A review. *Model, and Assessment, Journal of Management*, 27(3), 313–346.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and competitive analysis*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Fritz, W. (2017). *Internet-Marketing und Electronic Commerce: Grundlagen, Rahmenbedingungen, Instrumente; mit Praxisbeispielen* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Fürst, A. (2016). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In Ch. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (9. Aufl., S. 125–156) Wiesbaden.
- Giger, A. (2003). Vom Umgang mit dem Megatrend Reife: Kein Seniorenmarketing, bitte! *Thexis*, 1, 19–21.
- Görgen, W. (1995). Wettbewerbsanalyse, In B. Tietz, R. Köhler & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 2716–2729) Stuttgart.
- Haley, R. (1985). *Developing effective communications strategy: A benefit segmentation approach*. New York: Wiley.
- Hansmann, K. (1995). Prognose und Prognoseverfahren. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 47(3), 269–286.
- Homburg, Ch. (1992). Wettbewerbsanalyse mit dem Konzept der strategischen Gruppen. *Marktforschung & Management*, 36(2), 83–87.
- Homburg, Ch. (2000). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle*, 3. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, Ch. (2016) (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (9. Aufl.). Wiesbaden.

- Homburg, Ch., Simon, H. (1995). Wettbewerbsstrategien. In: B. Tietz, R. Köhler, J. Zentes, (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 2753–2762). Stuttgart.
- Homburg, Ch., & Sütterlin, S. (1992). Strategische Gruppen: Ein Survey. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 62(6), 635–662.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System* (8. Aufl.). Wiesbaden.
- Horx, M., Huber, J., Steinle, A., Wenzel, E. (2007). *Zukunft machen – Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen*, Frankfurt a. M.
- Huang, J.-H., Chang, C.-T., & Chen, C. Y.-H. (2005). Perceived fairness of pricing on the Internet. *Journal of Economic Psychology*, 26(3), 343–361.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen* (8. Aufl.). Wiesbaden.
- Kamakura, W., & Wedel, M. (1995). Life-style segmentation with tailored interviewing. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 308–317.
- Kelly, J. (2019). Blockchain is no silver bullet against the black market, Financial Times. <https://www.ft.com/content/7414d28a-7d52-11e9-8b5c-33d0560f039c>. Zugegriffen: 03. Febr. 2020.
- Kepper, G. (1996). *Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Kirchgeorg, M. (1995). Zielgruppenmarketing. *Thexis*, 12(3), 20–26.
- Krafft, M., & Albers, S. (2000). Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte? *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 52(3), 515–536.
- Kreikebaum, H. (1997). *Strategische Unternehmensplanung* (6. Aufl.). Stuttgart.
- Krstek, U., & Müller-Stewens, G. (2006). Strategische Frühaufklärung. In D. Hahn & B. Taylor (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung* (9. Aufl., S. 175–193). Heidelberg: Springer.
- Lilien, G., Kotler, P. (1983). *Marketing decision making: A model-building approach*. New York.
- Linneman, R., Klein, H. (1985). *Using scenarios in strategic decision making, business horizons*, 28(1) S. 64–74.
- Meffert, H., Burmann, Ch., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (13. Aufl.), Wiesbaden.
- Molitor, H. (2000). *Absatzsystem*. Wettbewerb und Marktbearbeitungsalternativen bei verschreibungspflichtigen Arzneimitteln. Berlin
- Morris, R. (1997). *Early warning indicators of corporate failure: A critical review of previous research and further empirical evidence*. Ashgate.
- Muchna, C. (1988). *Strategische Marketing-Früherkennung auf Investitionsgütermärkten*. Wiesbaden.
- Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (2016). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (5. Aufl.). Stuttgart.
- Nickel, S. (2016). Grüne Mode: Nachhaltig, lukrativ, massentauglich. https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/lueneburg_heide_unterelbe/Gruene-Mode-soll-massentauglich-werden,melawear120.html. Zugegriffen: 10. März 2016.
- o.V. (2010). Frankfurt Sparks schlägt Funken zwischen den Branchen, Börsenblatt 09.09.2010. <http://www.boersenblatt.net/394693>. Zugegriffen: 03. Okt. 2011.
- Oliver, R. (1999). Strategy in the biotech age. *The Journal of Business Strategy*, 20(6), 7–10.
- Opaschowski, H. W. (2008). *Deutschland 2030 – wie wir in Zukunft leben*. Gütersloh.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* New Jersey.
- Pan, X., Ratchford, B., & Shankar, V. (2002). Can price dispersion in online markets be explained by differences in E-tailer service quality? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 433–445.
- Parasuraman, A., & Zinkhan, G. (2002). Marketing to and serving customers through the internet: An overview and research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 286–295.
- Perrey, J. (1998). *Nutzenorientierte Marktsegmentierung: Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich.* Wiesbaden.
- Perrey, J., & Hölscher, A. (2003). Nutzenorientierte Kundensegmentierung – eine Zwischenbilanz nach 35 Jahren. *Thexis*, 4, 8–11.
- Phelps, R., Chan, C., & Kapsalis, S. (2001). Does scenario planning affect performance? Two exploratory studies. *Journal of Business Research*, 51(3), 223–232.
- Piercy, N. (2008). Market-led strategic change: Making marketing happen in your organization. 4. Aufl. Oxford.
- Pitt, L., Berthon, P., Watson, R., & Zinkhan, G. (2002). The internet and the birth of real consumer power. *Business Horizons*, 45(4), 7–14.
- Porter, M. (1980). Competitive strategy. New York.
- Raffée, H., Wiedmann, K. (1988). Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 10(3) S. 198–210.
- Reeb, M. (1998). *Lebensstilanalysen in der strategischen Marktforschung.* Wiesbaden.
- Reibstein, D. (2002). What attracts customers to online stores, and what keeps them coming back? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 465–473.
- Sandner, P., Tumasjan, A., & Welpe, I. (2020). *Die Zukunft ist dezentral – Wie die Blockchain unsere Gesellschaft verändern wird.* Frankfurt.
- Schmalen, H., & Lang, H. (1998). Hybrides Kaufverhalten und das Definitionskriterium des Mehrproduktfalls: Theoretische Grundlegung, Problematik und empirischer Lösungsansatz. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 20(1) S. 5–14.
- Schoemaker, P. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
- Schwab, F. (2009). Zetsche sieht rot, 17.02.2009. http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/daimler-zetsche-sieht-rot_aid_372105.html. Zugegriffen: 23. Febr. 2009.
- Schweidel, D. A., & Moe, W. W. (2014). Listening in on social media: A joint model of sentiment and venue format choice. *Journal of Marketing Research*, 51(5), 387–402.
- Simon, D. (1985). *Die Früherkennung von strategischen Diskontinuitäten.* Wien.
- Simon, D. (1986). *Schwache Signale: die Früherkennung von strategischen Diskontinuitäten durch Erfassung von weak signals.* Wien.
- Simon, H. (1988). Management strategischer Wettbewerbsvorteile. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58(4), 461–480.
- Smith, M. (2002). The impact of shopbots on electronic markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 446–454.
- Spann, M., & Tellis, G. J. (2006). Does the internet promote better consumer decisions? The case of name-your-own-price auctions. *Journal of Marketing*, 70, 65–78.
- Sudharshan, D. (1995). Marketing strategy. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Varadarajan, P., & Yadav, M. (2002). Marketing strategy and the internet: an organizing framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 296–312.
- von Reibnitz, U. (1996). Szenario-Technik. In C. Schulte (Hrsg.), *Lexikon des Controlling..* (S. 747–751). München

- Welge, M., Al-Laham, A., & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung* (7. Aufl.). Wiesbaden.
- Wilde, K. (2001). Data Warehouse, OLAP und Data Mining im Marketing – Moderne Informationstechnologien im Zusammenspiel. In H. Hippner, U. Küsters, M. Meyer, & K. Wilde (Hrsg.), *Handbuch data mining im marketing: Knowledge discovery in marketing databases* (S. 1–19). Braunschweig.
- Witzel, R. (2006). *Relationship Marketing in der Pharmazeutischen Industrie*. Wiesbaden.
- Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2014). Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions. *Journal of Marketing*, 78(1), 20–40.
- Yoffie, B. (1996). Competing in the age of digital convergence. *California Management Review*, 38(4), 31–53.



Formulierung, Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien

10

Inhaltsverzeichnis

10.1	Leitfragen zur Formulierung von Marketingstrategien	545
10.1.1	Leitfragen zu strategischen Marketingzielen und Zielgruppen der Marketingstrategie	545
10.1.2	Strategische Leitfragen zum Kundennutzen und zur Positionierung gegenüber dem Wettbewerb.	547
10.1.3	Strategische Leitfragen zur Innovationsorientierung	555
10.1.4	Strategische Leitfragen zum Kundenbeziehungsmanagement	560
10.1.5	Strategische Leitfragen zum Wettbewerbs- und Kooperationsverhalte	565
10.1.6	Strategische Leitfragen zur grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix	570
10.2	Unterstützende Konzepte für die Formulierung von Marketingstrategien.	573
10.3	Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien	581
10.3.1	Kriterien zur Bewertung von Marketingstrategien	581
10.3.2	Auswahl von Marketingstrategien	584
Literatur.	586

Lernziele

- Der Leser kennt die inhaltlichen Facetten, die bei der Formulierung einer Marketingstrategie zu berücksichtigen sind.
- Der Leser kennt innerhalb der verschiedenen inhaltlichen Facetten einer Marketingstrategie die grundsätzlichen Gestaltungsoptionen.
- Der Leser kennt die wichtigsten Portfolio-Modelle zur Unterstützung der Formulierung von Marketingstrategien und kann diese kritisch bewerten.

- Der Leser kennt die wesentlichen Kriterien, anhand derer die Bewertung einer Marketingstrategie erfolgen sollte.
- Der Leser ist vertraut mit den Möglichkeiten, formale Entscheidungsmodelle auf die Auswahl von Marketingstrategien anzuwenden.

Entsprechend dem in Abschn. 8.3 dargestellten strategischen Planungsprozess folgen der in Kap. 9 dargestellten Situationsanalyse im vorliegenden Kapitel die Schritte der Strategieformulierung, der Bewertung und der Auswahl geeigneter Strategiealternativen. Die **Strategieformulierung** bezieht sich auf Aspekte wie die angestrebten Ziele und die zu bearbeitenden Zielgruppen, den angestrebten Kundennutzen sowie die grundsätzliche Gestaltung des Marketingmix. In Abschn. 10.1 wird der Begriff der Marketingstrategie inhaltlich präzisiert. Hierzu formulieren wir Leitfragen, auf die eine Marketingstrategie Antworten geben sollte. Im Anschluss daran werden in Abschn. 10.2 Konzepte dargestellt, die die Formulierung von Marketingstrategien unterstützen können.

Häufig legt man sich im Rahmen der Strategieformulierung nicht in einer frühen Phase des Prozesses bereits auf eine Marketingstrategie fest, sondern formuliert mehrere alternative Marketingstrategien. Dies ist insbesondere bei hoher Umweltunsicherheit zu empfehlen. In einer solchen Situation muss im Anschluss an die Formulierung dieser Strategiealternativen deren **Bewertung** (vgl. Abschn. 10.3.1) erfolgen, die letztlich in die **Auswahl der zu verfolgenden Marketingstrategie** (vgl. Abschn. 10.3.2) mündet.

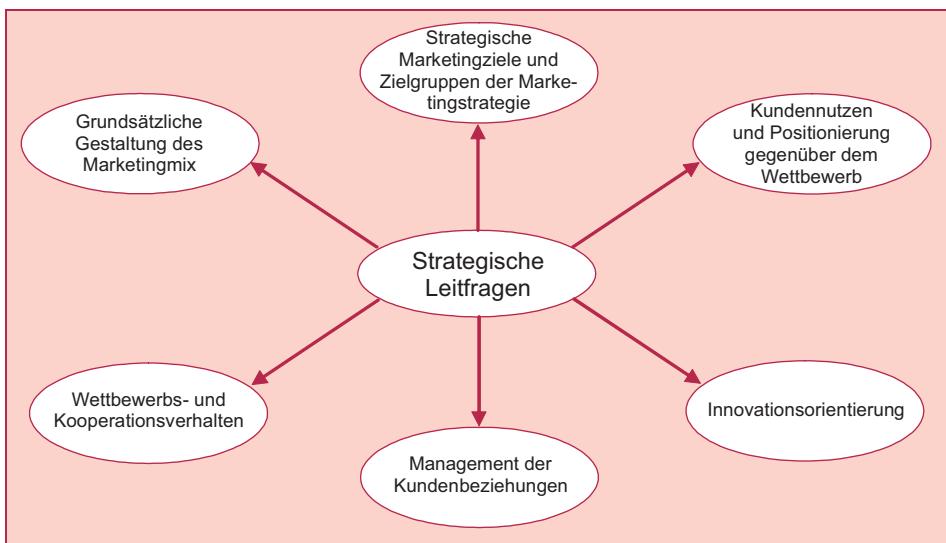


Abb. 10.1 Kategorien von Leitfragen zur Formulierung von Marketingstrategien

10.1 Leitfragen zur Formulierung von Marketingstrategien

Bei der Formulierung von Marketingstrategien ist es sinnvoll, sich an Leitfragen zu orientieren, die durch eine Marketingstrategie beantwortet werden sollten. Hierbei können verschiedene Kategorien unterschieden werden, die sich auf jeweils unterschiedliche Strategieinhalte beziehen (vgl. Abb. 10.1).

10.1.1 Leitfragen zu strategischen Marketingzielen und Zielgruppen der Marketingstrategie

Eine erste Kategorie strategischer Leitfragen thematisiert, **was** im Rahmen des Marketing erreicht werden soll (strategische Marketingziele) und **bei wem** (Zielgruppen der Marketingstrategie). Zusätzlich ist zu spezifizieren, **bis wann** die Ziele erreicht werden sollen. Die entsprechenden Leitfragen sind in der folgenden Übersicht zusammengestellt:

Leitfragen zu den strategischen Marketingzielen und den Zielgruppen der Marketingstrategie

- Welche Marktsegmente sollen durch das Unternehmen bearbeitet werden, und welche Prioritäten sollen die einzelnen Segmente haben?
- Wie sollen die Marketingressourcen auf die Bearbeitung von Bestandskunden bzw. die Akquisition neuer Kunden verteilt werden?
- Welche potenzialbezogenen Marketingziele sollen insgesamt bzw. in den einzelnen Marktsegmenten bis wann erreicht werden?
- Welche markterfolgsbezogenen Marketingziele sollen insgesamt bzw. in den einzelnen Marktsegmenten bis wann erreicht werden?
- Welche wirtschaftlichen Marketingziele sollen insgesamt bzw. in den einzelnen Marktsegmenten bis wann erreicht werden?

Zunächst muss die Frage beantwortet werden, **welche Marktsegmente überhaupt bearbeitet werden** sollen (vgl. zur Marktsegmentierung Abschn. 9.3.2). Hier ist grundätzlich zwischen einer vollständigen und einer partiellen Marktdeckung zu unterscheiden. Bei der partiellen Marktdeckung beschränkt sich das Unternehmen auf die Bearbeitung ausgewählter Segmente. Ein spezieller Aspekt bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die geographische Ausdehnung der Marktbearbeitung. Deren Festlegung wird auch als **Marktarealstrategie** bezeichnet (vgl. Becker 2018). Eine weit verbreitete Typologie unterscheidet diesbezüglich zwischen

- lokalen Strategien,
- regionalen Strategien,
- nationalen Strategien,
- internationalen Strategien und
- Weltmarktstrategien.

Angesichts begrenzter Marketingressourcen sowie unterschiedlicher Attraktivitäten der einzelnen Segmente stellt sich dann die Frage, **mit welcher Priorität die einzelnen Marktsegmente bearbeitet werden** sollen. So ist zu entscheiden, auf welche Segmente bei der Marktbearbeitung ein noch stärkerer Schwerpunkt gelegt werden soll, bei welchen Segmenten die derzeitige Intensität der Marktbearbeitung beibehalten wird und bei welchen Segmenten die Intensität reduziert werden soll. Bei der Beantwortung dieser Frage können Portfoliomethoden (vgl. Abschn. 10.2) einen wesentlichen Beitrag leisten.

Eine zweite zielgruppenbezogene Frage bezieht sich auf die Verteilung der Marketingressourcen auf die **Bearbeitung von Bestandskunden** bzw. die **Akquisition von Neukunden**. Das grundlegende Postulat des Ansatzes des Relationship Marketing (vgl. Abschn. 1.2) lautet, die Optimierung der Geschäftsbeziehungen mit existierenden Kunden in den Mittelpunkt der Marktbearbeitung zu stellen. Hierbei stützt man sich häufig auf die Aussage, dass die Gewinnung neuer Kunden deutlich kostenintensiver sei als das Halten von Bestandskunden (vgl. im Überblick Bruhn und Georgi 2017 sowie Reichheld und Sasser 1990). Trotz der grundlegenden Plausibilität dieses Postulats und der vielfältigen empirischen Belege für die Erfolgspotenziale einer derartig orientierten Marketingstrategie (vgl. hierzu z. B Blattberg und Deighton 1996; Capon et al. 1990; Reichheld und Sasser 1990) muss in der Regel auch ein gewisser Teil der Marketingressourcen auf Neukundengewinnung verwendet werden (vgl. z. B Ang und Buttle 2006; Voss und Voss 2008). Dies ist insbesondere in frühen Phasen des Marktlebenszyklus von großer Bedeutung. Auch ist in der Unternehmenspraxis bisweilen zu beobachten, dass die Absatzpotenziale bei existierenden Kunden weitgehend ausgeschöpft sind, sodass nennenswerte Wachstumspotenziale nur durch Neukundenakquisition erschlossen werden können. Sowohl bei der Bearbeitung von Bestandskunden als auch bei der Akquisition von Neukunden ist es sinnvoll, besonders attraktive Kunden priorisiert zu behandeln und auf diese Kunden mehr Ressourcen zu verwenden als auf weniger attraktive Kunden. Für die Entscheidung über die Priorisierung einzelner Kunden können z. B das Kundenportfolio sowie der Customer Lifetime Value herangezogen werden (vgl. hierzu Abschn. 23.4.4).

Im Anschluss an diese zielgruppenbezogenen Überlegungen geht es im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie um die **Festlegung konkreter Marketingziele**. Hierbei kann die in Abschn. 8.1 eingeführte Unterscheidung zwischen potenzialbezogenen, markterfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Marketingzielen herangezogen werden. Potenzialbezogene Marketingziele beziehen sich auf Zielgrößen, die dem Verhalten der Kunden kausal vorgelagert sind (z. B das Ziel der Erreichung eines bestimmten Kundenzufriedenheitsniveaus). Im Rahmen der markterfolgsbezogenen

Marketingziele werden in der Unternehmenspraxis häufig Zielsetzungen im Hinblick auf den Marktanteil definiert. Eine sinnvolle wirtschaftliche Zielsetzung ist beispielsweise die Erreichung eines bestimmten Profitabilitätsniveaus in einem Kundensegment. Die Festlegung dieser Ziele sollte insgesamt wie auch im Hinblick auf einzelne Marktsegmente erfolgen. Diese Differenzierung nach Marktsegmenten ist umso wichtiger, je heterogener die einzelnen Segmente sind und je differenzierter das Unternehmen die Segmente bearbeitet (vgl. zur Frage der Differenzierung der Marketingstrategie nach Segmenten Abschn. 10.1.6).

10.1.2 Strategische Leitfragen zum Kundennutzen und zur Positionierung gegenüber dem Wettbewerb

Eine zweite Kategorie strategischer Leitfragen bezieht sich auf die grundsätzliche Entscheidung, welcher Kundennutzen überhaupt geschaffen werden soll, sowie auf die grundlegende strategische Positionierung des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb):

Strategische Leitfragen zum Kundennutzen und zur Positionierung gegenüber dem Wettbewerb

- Welchen Nutzen soll das Unternehmen seinen Kunden bieten?
- Welche Wettbewerbsvorteile strebt das Unternehmen an?

Diese beiden Leitfragen reflektieren die Beziehungen zwischen den Akteuren im so genannten strategischen Dreieck (vgl. Abb. 10.2).

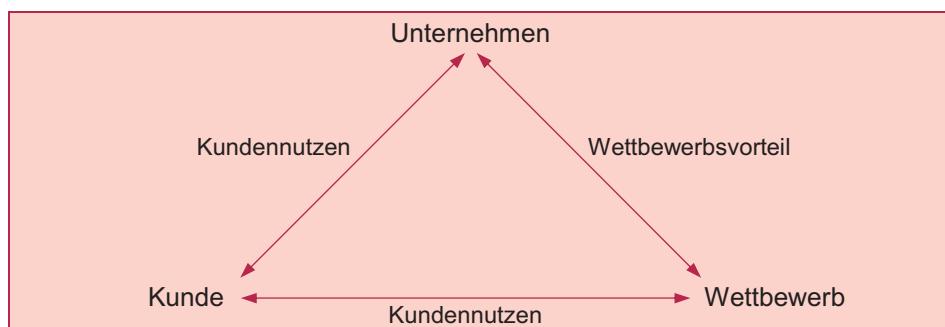


Abb. 10.2 Einordnung von Kundennutzen und Wettbewerbsvorteil in das strategische Dreieck. (In Anlehnung an Simon 1993)

Im Hinblick auf die Frage, **welchen Kundennutzen das Unternehmen schaffen soll**, ist zu betonen, dass Nutzen für den Kunden aus der **Befriedigung seiner Bedürfnisse** resultiert. Von Kundennutzen kann also nur dann gesprochen werden, wenn tatsächlich ein Bedürfnis beim Kunden vorliegt und dieses durch eine bestimmte Unternehmensleistung auch (zumindest teilweise) befriedigt wird. Weiterhin ist hier zu erwähnen, dass den verschiedenen Marktsegmenten ein jeweils unterschiedlicher Kundennutzen angeboten werden kann. Dies liegt insbesondere dann nahe, wenn die Segmente sich hinsichtlich ihrer Bedürfnisse stark voneinander unterscheiden.

Im Hinblick auf die Frage nach dem anzubietenden Nutzen sind **Nutzenkategorisierungen** hilfreich (vgl. im Überblick Beutin 2008). In diesem Zusammenhang kann zunächst grundsätzlich zwischen Grund- und Zusatznutzen unterschieden werden. Der **Grundnutzen** bezieht sich auf elementare Aspekte der Leistungen eines Unternehmens. Er resultiert also aus der Erfüllung von grundlegenden Kundenanforderungen an das Produkt (vgl. Anderson und Narus 2009), sodass bei der Formulierung der Marketingstrategie hier tendenziell nur wenig Gestaltungsspielraum besteht. **Zusatznutzen** entsteht dagegen durch das Angebot zusätzlicher Leistungen, die über die grundlegenden Anforderungen der Kunden hinausgehen. Es besteht hier also durchaus auch ein Kundenbedürfnis, allerdings erwartet der Kunde hier nicht unbedingt die Erfüllung des Bedürfnisses durch das Unternehmen. So erwartet ein Kunde einer Autowerkstatt eine einwandfreie Funktionsfähigkeit seines Autos nach erfolgter Reparatur (Grundnutzen). Ein Zusatznutzen kann beispielsweise dadurch entstehen, dass die Autowerkstatt dem Kunden für die Dauer der Reparatur einen Leihwagen zur Verfügung stellt. Bei der Festlegung des Zusatznutzens im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie verfügt das Unternehmen in der Regel über einen größeren Gestaltungsspielraum als bei der Definition des Grundnutzens. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang auch, dass eine Differenzierung vom Wettbewerb in den meisten reifen Märkten nur über den Zusatznutzen möglich ist.

Je nachdem, ob eher ein Grundnutzen oder eher ein Zusatznutzen erzielt wird, unterscheidet man bei den Leistungen des Unternehmens zwischen **Basisfaktoren**, **Leistungsfaktoren** und **Begeisterungsfaktoren**. Kennzeichen dieser Faktoren ist eine unterschiedliche Wirkung des Leistungsniveaus auf die Gesamtzufriedenheit der Kunden (vgl. Abb. 10.3). So führt bei Basisfaktoren ein niedriges Leistungsniveau zu Unzufriedenheit, während ein hohes Leistungsniveau nicht in starkem Maße zur Zufriedenheit führt. Hier wird ein hohes Leistungsniveau vom Kunden vorausgesetzt. Hingegen führt ein hohes Leistungsniveau bei den Begeisterungsfaktoren zu einer hohen Kundenzufriedenheit, während ein niedriges Leistungsniveau nicht zu nennenswerter Unzufriedenheit führt, da der Kunde diesbezüglich keine stark ausgeprägten Erwartungen an das Unternehmen hat. Für das Unternehmen stellt sich im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie die Frage, welche der möglichen Zusatzleistungen tatsächlich bei den Kunden als Begeisterungsfaktoren wirken können.

Neben dieser eher formalen Nutzenkategorisierung können verschiedene Nutzenarten auch in inhaltlicher Hinsicht voneinander abgegrenzt werden (vgl. Anderson et al. 1993;

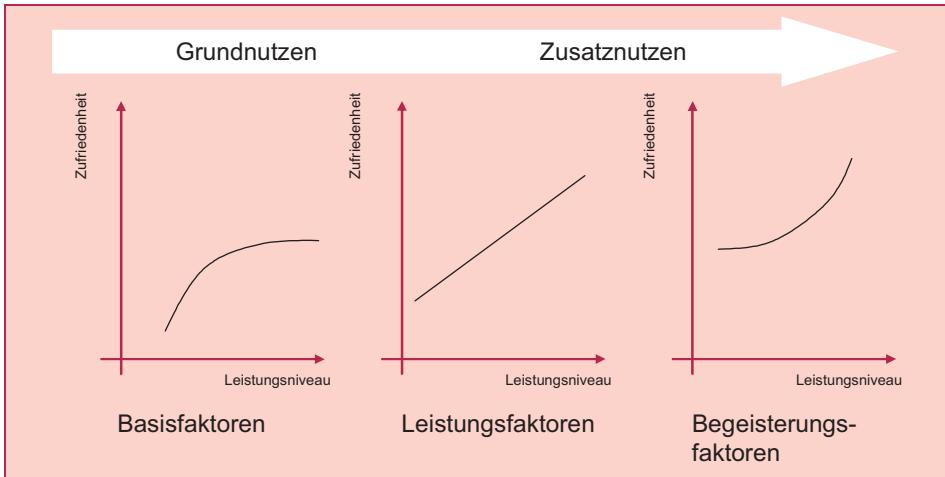


Abb. 10.3 Kundenzufriedenheitsauswirkungen unterschiedlicher Leistungsfaktoren. (In Anlehnung an Oliver 1997, S. 152)

Anderson und Narus 1998, 1999; Anderson und Thomas 1997; Beutin 2008; Johnson und Weinstein 2004). So können die folgenden Nutzenkategorien unterschieden werden:

- **Funktionaler Nutzen** resultiert aus den Basisfunktionen des Produktes und ist mit seiner unmittelbaren Nutzung verbunden (z. B. die Mobilität durch ein Auto).
- **Ökonomischer Nutzen** resultiert ebenfalls aus den unmittelbaren Produkteigenschaften (z. B. sparsamer Treibstoffverbrauch eines Autos).
- **Prozessbezogener Nutzen** entsteht durch einfache Beschaffungs- oder Nutzungsvorgänge (Angebot eines Autohauses, das Auto zur Reparatur abzuholen).
- **Emotionaler Nutzen** resultiert aus positiven Gefühlen, die durch ein Produkt hervorgerufen werden (z. B. der Stolz eines Besitzers eines luxuriösen Autos).
- **Sozialer Nutzen** steht ebenso wie emotionaler Nutzen mit positiven Gefühlen in Verbindung, jedoch kann sozialer Nutzen erst in Verbindung mit dem sozialen Umfeld entstehen (z. B. Bewunderung durch andere, die aus dem Besitz eines besonderen Autos resultiert).

Die Frage nach den **angestrebten Wettbewerbsvorteilen** bezieht sich darauf, wie sich das Unternehmen von seinen Wettbewerbern positiv abheben möchte. Wie bereits in Abschn. 9.4.1 ausgeführt, versteht man unter einem Wettbewerbsvorteil eine im Konkurrenzvergleich überlegene Leistung. Diese muss ein von den Kunden für wichtig gehaltenes Merkmal betreffen, vom Kunden wahrgenommen werden, und die Wettbewerber dürfen sie nicht schnell einholen bzw. imitieren können (vgl. Homburg und Simon 1995).

Im Hinblick auf die Beziehung zwischen Kundennutzen und Wettbewerbsvorteil ist also zu konstatieren, dass ein Leistungsmerkmal nur dann einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann, wenn es einen entsprechenden Kundennutzen generiert. Umgekehrt ist das Phänomen weit verbreitet, dass Leistungsmerkmale einen nennenswerten Kundennutzen generieren, aber keinen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen darstellen.

Die Frage nach dem angestrebten Wettbewerbsvorteil steht im Kern der **Wettbewerbsstrategie** eines Unternehmens bzw. einer strategischen Geschäftseinheit. Die Wettbewerbsstrategie ist also ein Teilbereich der Marketingstrategie. Abb. 10.4 zeigt eine Typologie grundlegender (generischer) Wettbewerbsstrategien.

► **Strategie der Kostenführerschaft** Die Strategie der Kostenführerschaft zielt auf die Erreichung der günstigsten Kostenposition in einer Branche ab (vgl. Abschn. 5.1; Hagel und Singer 1999; Porter 1980; Treacy und Wiersema 2006 sowie Insert 10.1).

Eine solche Kostenposition eröffnet dem Anbieter einen größeren Spielraum bei der Gestaltung der Preise, d. h. er kann seine Produkte zu niedrigeren Preisen anbieten als seine Wettbewerber. Insbesondere aufgrund der durch das Internet stark gestiegenen Preistransparenz nimmt die Bedeutung der Strategie der Kostenführerschaft zu. Um diese Kostenposition zu erreichen, wird ein Anbieter in der Regel hohe Marktanteile anstreben.

Typische Merkmale einer Marktbearbeitung, die auf einer solchen Strategie basiert, sind

- eine aggressive Niedrigpreispolitik,
- eine weitgehende Standardisierung des Leistungsangebots (wenige Varianten und Zusatzleistungen),

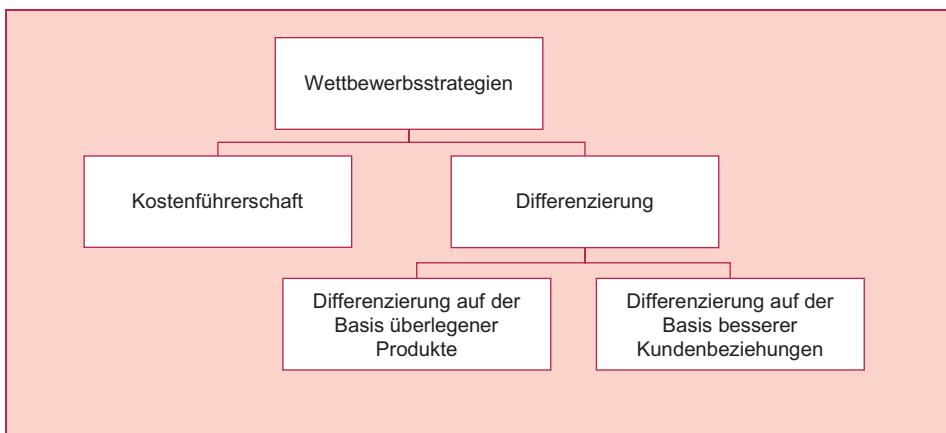


Abb. 10.4 Grundlegende Wettbewerbsstrategien

Erfolgsrezept der Billigflieger: Kostendisziplin

Weil Airline-Riesen wie die Lufthansa ein weltweites Streckennetz unterhalten, sind ihre Kosten im Vergleich zu Billigfliegern weitaus höher. So erzielen Fluggesellschaften wie Ryanair trotz tiefer Preise noch hohe Gewinne.

Betriebskosten: Enorm kurze Umkehrzeiten, die Jets sind fast zwölf Stunden täglich in der Luft. Folge: Für das gleiche Streckennetz sind weniger Flugzeuge nötig, und die Crews sind länger im Einsatz. Da sie nur auf abgelegenen Neben-Airports landen, sparen die Billigflieger Millionen an Gebühren ein.

Personalkosten: Weniger und schlech-

ter bezahlte Mitarbeiter; keine Tarif-Altlasten wie bei vielen Ex-Monopolisten in der Airline-Branche.

Vertrieb: Ein Internet-Ticket kostet kaum mehr als einen Dollar, Provisionen für Reisebüros entfallen.

Flotte: Knallharte Verhandlungen mit Flugzeugbauern. Einheitsflotten vereinfachen die Wartung der Jets und die Ausbildung der Piloten.

Service: Einmal in der Luft, gibt es nichts mehr umsonst. Fehlende Service- und Getränkewagen schaffen Platz für zusätzliche Sitze.

Insert 10.1 Beispiel zur Illustration einer Strategie der Kostenführerschaft (vgl. o. V. 2002, S. 11)

- die Nutzung effizienter Vertriebswege sowie
- die Betonung der attraktiven Preise im Rahmen der Kommunikationspolitik

Im Gegensatz zur Strategie der Kostenführerschaft steht die Differenzierungsstrategie.

► **Differenzierungsstrategie** Eine Differenzierungsstrategie zielt auf eine leistungsbezogene Überlegenheit des Unternehmens ab (vgl. Hagel und Singer 1999; Porter 1980; Treacy und Wiersema 2006).

Offensichtlich ist hier die Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten deutlich größer als bei einer Strategie der Kostenführerschaft. Grundsätzlich lassen sich zwei Ausprägungen von Differenzierungsstrategien unterscheiden:

- die Differenzierung auf der Basis überlegener Produkte und
- die Differenzierung auf der Basis besserer Kundenbeziehungen.

Bei der **Differenzierung auf der Basis überlegener Produkte** (Hagel und Singer 1999 sprechen von „Product Leadership“) wird angestrebt, die Produkte des Unternehmens so zu gestalten, dass sie von den Kunden im Konkurrenzvergleich als einzigartig und überlegen wahrgenommen werden (vgl. zur Illustration einer derartigen Strategie Insert 10.2). Die Wahrnehmung der Überlegenheit muss dabei nicht zwangsläufig auf

„Der deutsche Markt für Internet- und Telekommunikationsdienstleistungen (TK) zeichnet sich bis heute durch einen starken Wettbewerb über Endkundenpreise und Netzqualität aus. Hohe Bandbreiten, Netzkapazitäten und Qualitäten erfordern hohe und andauernde Investitionen in die Telekommunikationsnetze. Der intensive Wettbewerb über Endkundenpreise übt daher einen erheblichen Druck auf die operativen Kosten der TK-Anbieter aus (...).

Die Telekom Deutschland GmbH (‘Telekom’) hat mit über 20 Millionen Festnetz-, rund 13 Millionen Breitband- und über 40 Millionen Mobilfunkanschlüssen (...) Kunden aus allen Marktsegmenten. (...) Die Telekom ist als Premiumanbieter positioniert und führt in den wesentlichen Test-Auszeichnungen mit dem Prädikat ‚Bestes Netz‘ (...).

Viele TK-Anbieter setzen (...) einseitig auf Selfservice zur Kostenreduktion. Vielfach vorgebrachte Argumente sind z. B. ‚Kunden wollen alles selbst und online machen‘ (...) oder der klassische Marketingmix (...) sei ausschlaggebend für den Erfolg bei den Kunden. Diese Argumente sind dann Grundlage dafür, den persönlichen Service am Kunden zurückzufahren. 82% der TK-Anbieter schätzen Kundenerlebnisse mit Selfservices positiv ein, während das nur 42% der Kunden bestätigen (...).

Auslagerung der Callcenter, Reduktion der Servicezeiten, Verzicht auf Hotlines oder deren Bepreisung sind die Konsequenz.

Diese Entwicklung ignoriert jedoch, dass es im TK-Markt zunehmend schwieriger wird, sich über Preis, Produkte oder Netzqualität zu differenzieren (...).

Die Telekom setzt deshalb auf eine klare Servicestrategie: Kunden begeistern mit exzellentem Online- und Offlineservice und deren nahtloser Verknüpfung unter Nutzung von Data Analytics. (...) Die MagentaService-App wird von der Telekom als zentrale Kommunikationsplattform zum Kunden ausgebaut und es werden Informationen zu relevanten allgemeinen und individuellen Services gepusht. So wird exzellente Beratung möglich, die Selfservice-Hürde signifikant reduziert und damit die Effizienz des Selfservice gesteigert (...). Beim direkten persönlichen Service bietet die Telekom auch in Zukunft den klassischen telefonischen Service mit guter Erreichbarkeit an. Dieser wurde ergänzt um einen mobilen und desktopbasierten Text- und Videochat sowie Social Media Kanäle.

Für die Telekom ist der klar an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Service mehr als ein Kostenfaktor: Er ist ein Differenzierer im Wettbewerb, der loyale Kunden schafft und das Preispremium dauerhaft verteidigt.“

Insert 10.2 Beispiel zur Illustration einer Differenzierungsstrateg. (vgl. Niemeyer et al. 2017, S. 18 ff.)

objektiven Leistungsmerkmalen (z. B. Produktzuverlässigkeit) beruhen, sondern kann sich durchaus auf subjektiv empfundene Vorteile der Leistung (z. B. das Image einer Marke) beziehen (vgl. hierzu ausführlicher Cooper 2005).

Typische Merkmale einer Marktbearbeitung, die auf einer solchen Strategie basiert, sind

- eine ständige Optimierung der Leistungsfähigkeit der Produkte,
- eine intensive Markenpflege,
- aufwändige Produktdesigns,
- umfassende Innovationsaktivitäten,
- ein breites Angebot an produktbegleitenden Dienstleistungen,
- ein gehobenes Preisniveau sowie
- eine auf das Produktangebot fokussierte Kommunikationspolitik.

Die **Differenzierung durch bessere Kundenbeziehungen** stellt den Kunden und die Kundenbeziehung in den Mittelpunkt. Grundgedanke dieser Strategie ist, im Wettbewerb durch den Aufbau langfristiger und stabiler Kundenbeziehungen zu bestehen. Typische Merkmale einer Marktbearbeitung, die auf einer solchen Strategie basiert, sind

- intensive Analysen individueller Kundenbedürfnisse,
- ein hoher Individualisierungsgrad der Kundenansprache und des Leistungsangebots,
- die Forcierung persönlicher Kontakte mit dem Kunden,
- umfassende Aktivitäten zur Sicherung bzw. Steigerung der Kundenorientierung der Mitarbeiter,
- die intensive Anwendung von Programmen zur Steigerung der Kundenloyalität sowie
- die systematische Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen bei Kunden (vgl. hierzu Abschn. 16.5).

Im Hinblick auf die Erfolgsauswirkungen der Strategietypen der Differenzierung bzw. der Kostenführerschaft lassen sich zwei Perspektiven unterscheiden:

- eine Perspektive der Ausschließlichkeit der Strategietypen und
- eine Perspektive der Kombinierbarkeit der Strategietypen.

Die Perspektive der Ausschließlichkeit der Strategietypen geht davon aus, dass Unternehmen vor allem dann erfolgreich sein werden, wenn sie entweder eine Differenzierungsstrategie oder eine Kostenführerschaftsstrategie anstreben (vgl. Porter 1980). Werden beide Strategien gleichzeitig betont, besteht gemäß dieser Perspektive die Gefahr, „zwischen den Stühlen zu sitzen“ („stuck in the middle“). Empirische Untersuchungen auf dem Gebiet der Strategieforschung haben jedoch häufig gezeigt, dass gemischte Wettbewerbsstrategien, die auf eine Ausgewogenheit zwischen Differenzierungs- und Kostenaspekten abzielen, profitabler sein können als „reine“ Wettbewerbsstrategien (vgl. den Überblick bei Homburg und Simon 1995). Vor diesem Hintergrund gewinnt die Perspektive der Kombinierbarkeit der Strategietypen an Bedeutung. Hier wird die Auffassung vertreten, dass es durchaus möglich ist,

Kostenführerschaft und Differenzierung gleichzeitig zu realisieren (vgl. Corsten 1998; Sheth und Sisodia 1999 sowie den Überblick bei Jenner 2000). Derartige kombinierte Strategien werden als hybride Wettbewerbsstrategien bezeichnet.

Im Zusammenhang mit hybriden Wettbewerbsstrategien sollen zur Illustration zwei Konzepte kurz dargestellt werden:

- Outpacing-Strategien und
- Mass Customization.

Kern des Konzepts der **Outpacing-Strategien** (vgl. Gilbert und Streb 1987; Kleinaltenkamp 1987) ist die Bedeutungsverlagerung zwischen Differenzierungs- und Kostenführerschaftsstrategie im Zeitablauf mit dem Ziel, gegenüber den Wettbewerbern eine dauerhaft überlegene Position zu erlangen. Die grundlegende These hinter dem Konzept besagt, dass Differenzierungs- bzw. Kostenvorteile nur in den seltensten Fällen dauerhaft haltbar sind. Daher sollte nach dem Ansatz der Outpacing-Strategien das Unternehmen rechtzeitig die strategische Grundorientierung ergänzen. Kritisch ist zu diesem Konzept anzumerken, dass die Problematik der Anpassung der Organisationsstrukturen und der Managementsysteme beim Strategiewechsel vernachlässigt wird (vgl. Fleck 1995).

Giftgrüne Turnschuhe, Müsli mit besonders vielen Pistazien und ein Parfumflakon mit Widmung. Massenware lässt sich heute in kurzer Zeit per Mausklick individualisieren. „Mass Customization“ nennen Fachleute den seit Jahren wachsenden Trend. Der Konsument bekommt eine persönliche Note, für die er gern auch ein bisschen mehr ausgibt. Das Geschäftsmodell sieht bei allen Anbietern aus dem Netz ähnlich aus: Der Kunde formt sein Wunschprodukt mit ein paar Klicks nach einer Art Baukastensystem und lässt sich seine persönliche Kreation nach Hause liefern. Das Internet macht es einfach, Millionen von Kombinationen anzubieten. Große Sportartikelhersteller wie Adidas und Nike haben das Bedürfnis beim Konsumenten nach

Individualität schon vor Jahren entdeckt. Mit „mi adidas“ und „Nike ID“ geben sie ihnen die Möglichkeit, Turnschuhe und Trikots zu personalisieren. Auch der Süßwarenhersteller Mars lässt seine Kunden M&M-Schokolinsen mit Botschaften bedrucken. Gleichzeitig bieten immer mehr kleine Start-ups individualisierbare Produkte im Netz an. Denn die Einstieghürden sind vergleichsweise gering, unter anderem durch geringe Lagerkosten, weil nur den Bestellungen entsprechend eingekauft wird. Dafür gibt es großes Potenzial, wenn das Konzept beim Kunden ankommt. Branchenkenner schätzen die Zahl der deutschen Anbieter für personalisierte Produkte auf etwas mehr als 400. Bekannte darunter sind Mymuesli, Spreadshirt und PosterXXL. [...]

Insert 10.3 Anwendungsbeispiel der Mass Customization. (Pauli 2012)

Auch beim Ansatz der **Mass Customization** wird die Kombination von Differenzierungsstrategie und Strategie der Kostenführerschaft diskutiert. Mass Customization bezeichnet die kosteneffiziente Herstellung und Vermarktung von Produkten, die auf individuelle Bedürfnisse einzelner Kunden (im Extremfall eines einzigen Kunden) zugeschnitten sind (vgl. Hildebrand 1997; Michel et al. 2009; Piller 2006; Schnäbele 1997). Der Begriff „Customization“ reflektiert die Strategie der Differenzierung, während der Begriff „Mass“ und die damit verbundene Herstellung bzw. Bereitstellung individualisierter Produkte in großen Stückzahlen eine Strategie der Kostenführerschaft widerspiegeln (vgl. zur Mass Customization auch Insert 10.3).

10.1.3 Strategische Leitfragen zur Innovationsorientierung

Eine weitere Kategorie strategischer Leitfragen setzt sich mit der Innovationsorientierung des Unternehmens bzw. der Geschäftseinheit auseinander. Hierbei können drei Leitfragen unterschieden werden:

Strategische Leitfragen zur Innovationsorientierung

- Welches Ausmaß an Innovationsorientierung soll das Unternehmen grundsätzlich anstreben?
- Wie stark sollen die Entwicklung neuer Produkte bzw. die Erschließung neuer Märkte gewichtet werden?
- Welche Technologien sollen mit welcher Intensität genutzt und weiterentwickelt werden?

Im Zusammenhang mit der Frage nach dem **Ausmaß der Innovationsorientierung** kann die Strategietypologie von Miles und Snow (2003) zur Charakterisierung unterschiedlicher strategischer Optionen herangezogen werden. Bei dieser Typologie stellt das Innovationsniveau des Unternehmens bzw. der Geschäftseinheit eine zentrale Dimension zur Beschreibung verschiedener Strategietypen dar. Es werden die folgenden Strategietypen unterschieden, die sich auf einem Kontinuum anordnen lassen (vgl. Abb. 10.5):

- **Defender:** Das Unternehmen weist eine geringe Innovationsorientierung auf und konzentriert sich auf die Verteidigung der erreichten Marktposition. Dies erfolgt häufig in Kombination mit einer nischenorientierten Strategie.
- **Prospector:** Das Unternehmen weist eine weite Marktdefinition und eine hohe Innovationsorientierung auf, die durch die kontinuierliche aktive Suche nach neuen Chancen gekennzeichnet ist. Unternehmen dieser Kategorie sind im Hinblick auf Innovationen in hohem Maße risikofreudig. Als Beispiel sei ein typisches „Silicon-Valley-Unternehmen“ angeführt, das stark in Forschung und Entwicklung investiert und immer auf der Suche nach neuen Chancen ist.

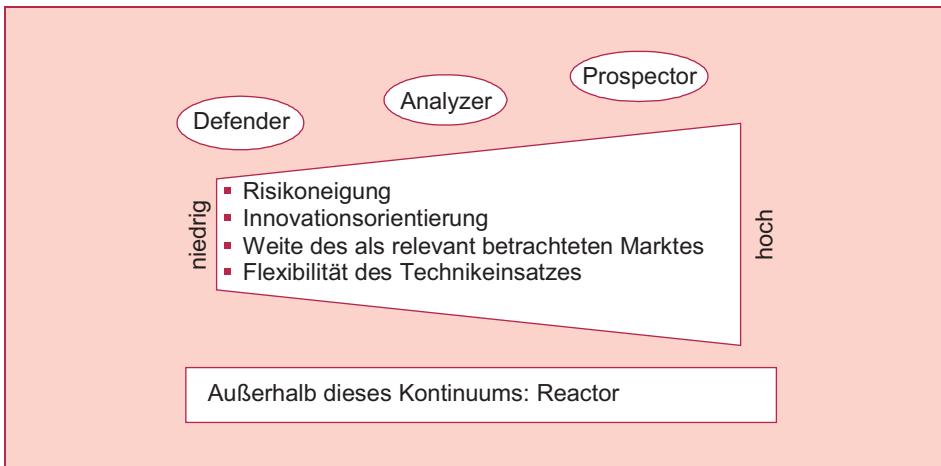


Abb. 10.5 Innovationsbezogene Strategietypologisierung. (Nach Miles und Snow 2003)

- **Analyzer:** Das Unternehmen weist eine mittlere Innovationsorientierung auf. Es ist Innovationen gegenüber aufgeschlossen, analysiert die Erfolgsschancen aber systematischer und ist weniger risikofreudig als Unternehmen der Prospector-Kategorie.

Außerhalb dieses Kontinuums existiert die **Reactor**-Strategie, bei der kein Muster bezüglich der betrachteten Strategiedimensionen zu beobachten ist. Hier reagieren Unternehmen erst bei hoher Dringlichkeit auf Veränderungen der Umwelt, ohne dass jedoch eine strategische Konzeption erkennbar ist.

Bezüglich der Erfolgsauswirkungen der unterschiedlichen Strategietypen stellen Miles und Snow (2003) die Hypothese auf, dass Defender, Analyzer und Prospector bei richtiger Anwendung Erfolg versprechende Strategien sind, die der Reactor-Strategie überlegen sind. Empirische Untersuchungen zur Typologie von Miles und Snow (2003) konnten die Existenz der Strategietypen bestätigen (vgl. Conant et al. 1990; McDaniel und Kolari 1987; McKee et al. 1989 sowie im Überblick Homburg und Simon 1995). Für die getroffenen erfolgsbezogenen Aussagen ergab sich jedoch nur teilweise Bestätigung. So konnte z. B. in unsicheren Umweltsituationen ein gutes Abschneiden der Reactor-Strategie nachgewiesen werden.

Während sich die erste Leitfrage auf das Ausmaß der Innovationsorientierung im Allgemeinen bezieht, steht das **Objekt der Innovationsorientierung** im Mittelpunkt der zweiten Frage. Es geht hier darum, worauf sich die Innovationsorientierung des Unternehmens primär beziehen soll. Grundsätzlich kann ein Unternehmen **innovativ in Bezug auf Produkte** und **in Bezug auf bearbeitete Märkte** sein. Aus der Gegenüberstellung dieser beiden Möglichkeiten ergeben sich vier alternative Strategien, die in der Produkt/Markt-Matrix von Ansoff (1965) zusammengeführt werden (vgl. Tab. 10.1).

Tab. 10.1 Strategietypologisierung anhand des Innovationsobjektes. (In Anlehnung an Ansoff 1965, S. 109)

Produkte/Leistungen	Märkte	
	Jetzige	Neue
Jetzige	Marktdurchdringungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> • Geringster Innovationsgrad • Beispielhafte Maßnahmen: Cross-Selling oder Intensivierung der Produktnutzung durch Kunden 	Marktentwicklungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> • Innovationsbezogene Erschließung neuer Märkte, z. B. durch Erweiterung des Marktes in geographischer Hinsicht
Neue	Produktentwicklungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> • Erneuerung und Erweiterung des Leistungsangebotes, z. B. durch Sortimentserweiterung, Produktsubstitution oder Ausbau des physischen Produktangebotes um ergänzende Dienstleistungen 	Diversifikationsstrategie <ul style="list-style-type: none"> • Höchster Innovationsgrad

Ein weiteres Objekt der Innovationsorientierung ist das Geschäftsmodell im Rahmen von **Geschäftsmodell-Innovationen** (Business Model Innovation). Ein Geschäftsmodell wird dabei als eine Funktionslogik verstanden, nach der ein Unternehmen durch Bedürfnisbefriedigung beim Kunden Wertschöpfung erreichen kann (vgl. Teece 2010; Osterwalder und Pigneur 2010). Die Geschäftsmodell-Innovation bezeichnet neue, nicht-triviale Veränderungen dieser Funktionslogik bzw. der unternehmensbezogenen und marktbezogenen Dimensionen eines Geschäftsmodells (vgl. Abschn. 9.4 zur Canvas-Methode für die Geschäftsmodell-Analyse sowie für einen Überblick Foss und Saebi 2017). Dabei kann die Innovation eines Geschäftsmodells auf verschiedene Weisen erreicht werden. Die folgenden Fragen können bei der Geschäftsmodell-Innovation gestellt werden (vgl. Amit und Zott 2012):

- Welche Kundenbedürfnisse werden durch das neue Geschäftsmodell angesprochen?
- Welche neuen (Schlüssel-)Aktivitäten könnten dazu beitragen, diese Bedürfnisse zu befriedigen?
- Welche neuen (Schlüssel-)Aktivitäten könnten dazu beitragen, diese Bedürfnisse zu befriedigen?
- Wie könnten diese Aktivitäten auf neuartige Weise miteinander verknüpft werden?
- Wer führt diese Aktivitäten aus und welche neuen Governance-Regeln gibt es zur Überprüfung dieser Aktivitäten?
- Wie wird Wert für jeden Stakeholder geschaffen?
- Welche Ertragsmodelle können das Geschäftsmodell komplementieren?

Beispielsweise schaffte Rolls-Royce, ein Britischer Motoren-Hersteller, eine erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation. Während Rolls-Royce früher Flugzeugmotoren verkauft, verleiht das Unternehmen seine Motoren inzwischen nach dem

„Power-by-the-Hour“-Modell. Der Kunde zahlt dabei für die Nutzung der Motoren pro Stunde, aber nicht mehr für die Motoren selbst. Das funktioniert, weil die neuen Motoren mit Sensoren ausgestattet sind, die Daten über den Zustand der Motoren an Rolls-Royce senden. Somit lassen sich Wartung und Reparatur datengetrieben steuern und äußerst kosteneffizient gestalten. Die Daten der Sensoren erlauben darüber hinaus, weitere Dienstleistungen wie die Effizienzanalyse von Flügen oder das Inventarmanagement für Ersatzteile anzubieten (vgl. Parmar et al. 2014).

Die dritte der strategischen Leitfragen zur Innovationsorientierung bezieht sich auf die **Beurteilung von Technologien** (welche Technologien sollen mit welcher Intensität genutzt und weiterentwickelt werden?). Diese Thematik weist Bezugspunkte zu den Ausführungen über die Trendforschung (vgl. Abschn. 9.2.2) auf und wird im Zusammenhang mit dem Innovationsmanagement (vgl. Abschn. 11.2) weiter vertieft. An dieser Stelle möchten wir zwei Konzepte zur Beurteilung von Technologien vorstellen:

- den Technologielebenszyklus und
- das S-Kurven-Konzept.

Gemäß dem **Technologielebenszyklus** lassen sich drei Technologietypen voneinander abgrenzen, die bereits unterschiedlich lange existieren und sich im Hinblick auf ihr zukünftiges Wettbewerbspotenzial bzw. dessen Ausschöpfung unterscheiden (vgl. Abb. 10.6):

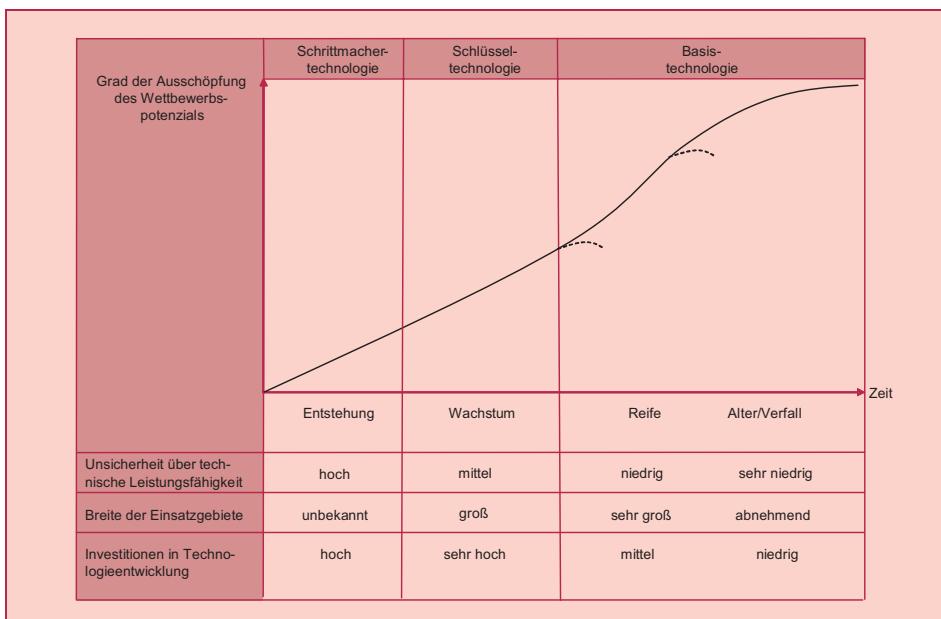


Abb. 10.6 Das Technologielebenszykluskonzept. (In Anlehnung an Specht et al. 2002, S. 67)

- **Schrittmachertechnologien** sind erst neu entwickelt worden bzw. zum Teil noch in der Entstehungsphase und befinden sich somit noch am Anfang ihres Lebenszyklus. Ihre weitere Entwicklung ist unsicher, doch weisen sie ein sehr großes Potenzial auf. Dieses Potenzial ist noch nicht ausgeschöpft worden, sodass sich eine Investition in die Entwicklung dieser Technologien lohnen kann.
- **Schlüsseltechnologien** existieren bereits seit einiger Zeit und sind in ihrem Lebenszyklus bereits weiter fortgeschritten als Schrittmachertechnologien. Sie befinden sich noch in der Wachstumsphase und weisen ein recht hohes Zukunftspotenzial auf. Diese Technologien empfehlen sich somit für Investitionen.
- **Basistechnologien** existieren länger als die beiden anderen Typologietypen. Sie sind in ihrem Lebenszyklus schon weit fortgeschritten. Ihr Potenzial ist bereits weitgehend ausgeschöpft. In der Regel sollten Unternehmen ihre Investitionen in diese Technologien stark begrenzen.

Eng verbunden mit dem Technologielebenszyklus ist das **S-Kurven-Konzept**. Im Mittelpunkt dieses Konzeptes steht der idealtypische Lebenszyklus einer Technologie. Dieser wird graphisch veranschaulicht, indem die Leistungsfähigkeit einer Technologie in Bezug zu den kumulierten F&E-Aufwendungen gesetzt wird. Der Verlauf der entsprechenden Kurve ist S-förmig (vgl. Abb. 10.7 sowie ausführlich Foster 1986).

Der S-kurvenförmige Verlauf bedeutet, dass sich die für eine Technologie aufgebrachten F&E-Aufwendungen nicht proportional auf deren Leistungsfähigkeit

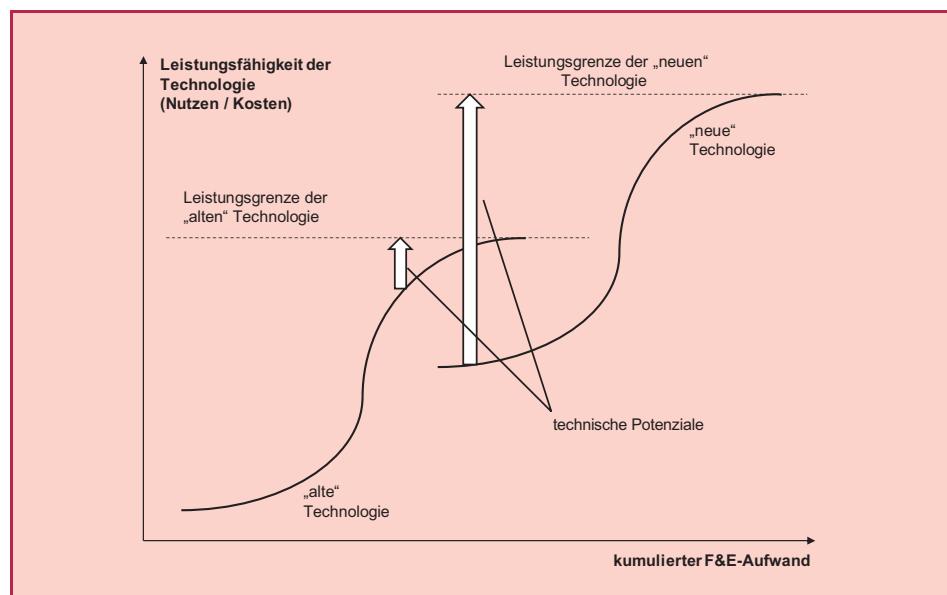


Abb. 10.7 Das S-Kurven-Konzept. (vgl. Krubasik 1988)

auswirken. Vielmehr sind zunächst gewisse Vorleistungen nötig, bevor die Technologie ihr Potenzial entfaltet. Geht die Technologie ihrer inhärenten Leistungsgrenze entgegen, so nimmt der Grenznutzen zusätzlicher F&E Aufwendungen stark ab. Oftmals wird daher eine Technologie bei Erreichen ihrer Leistungsgrenze durch eine neue, effizientere Technologie ersetzt. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich für Unternehmen, ein ausgewogenes Portfolio von alten und neuen Technologien anzustreben (vgl. Elbling und Kreuzer 1994; Lombriser und Abplanalp 2018).

10.1.4 Strategische Leitfragen zum Kundenbeziehungsmanagement

Eine vierte Kategorie von Leitfragen zur Formulierung einer Marketingstrategie setzt sich mit Aspekten des Kundenbeziehungsmanagements auseinander. Hier geht es also primär um die Optimierung der Bearbeitung der Bestandskunden. Die Relevanz des Betrachtungsobjektes Kundenbeziehung manifestiert sich in dem bereits in Abschn. 1.2 angesprochenen Bedeutungszuwachs des so genannten Relationship Marketing, in dessen Rahmen eine stärkere Orientierung der Marketingaktivitäten an Kundenbeziehungen gefordert wird.

Gegenstand des Kundenbeziehungsmanagements (synonym verwenden wir auch den Begriff Relationship Marketing) ist die im Sinne der Unternehmensziele optimale Gestaltung der Kundenbeziehungen des Unternehmens. Kundenbeziehungsmanagement steht somit in direkter Beziehung zur dritten Komponente unserer Marketingdefinition (vgl. Abschn. 1.2). Kundenbeziehungen stellen keine privaten Beziehungen, sondern Geschäftsbeziehungen dar. Unter einer Geschäftsbeziehung versteht man einen von ökonomischen Zielen geleiteten (häufig durch Verträge abgesicherten) Interaktionsprozess zwischen Unternehmen und anderen Unternehmen oder zwischen Unternehmen und individuellen Personen (vgl. Diller und Kusterer 1988).

Von besonderer Bedeutung sind im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements der Aufbau und die Pflege **langfristiger Geschäftsbeziehungen**. Wenn auch, wie wir bereits in Abschn. 1.2 erläutert haben, das Streben nach langfristigen Geschäftsbeziehungen mit Kunden nicht zwangsläufig für jedes Unternehmen ein sinnvolles Marketingziel darstellt, kann doch konstatiert werden, dass mit dem Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen zahlreiche **potenzielle Vorteile für das Unternehmen** verbunden sein können.

Im Einzelnen sind hier

- umsatzbezogene,
- kostenbezogene und
- stabilitätsbezogene Vorteile

zu nennen (vgl. auch Bruhn 1998; Diller 1996; Diller und Kusterer 1995; Homburg und Bruhn 2013).

Umsatzbezogene Vorteile beziehen sich darauf, dass die bei einem Kunden erzielte Absatzmenge im Verlauf einer Geschäftsbeziehung steigen kann. Erlangt ein Unternehmen im Laufe einer solchen Geschäftsbeziehung ein immer besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse und setzt es dieses in optimierte Angebote für den Kunden um, so kann dies dazu führen, dass der Kunde die Zahl seiner Beschaffungsquellen senkt, sodass sich die Absatzmenge für das einzelne Unternehmen erhöhen kann. Eine weitere Quelle umsatzbezogener Vorteile ist die Realisierung von Cross-Selling-Erfolgen im Rahmen langfristiger Geschäftsbeziehungen. Unter Cross-Selling versteht man die Vermarktung zusätzlicher Produkte im Rahmen existierender Kundenbeziehungen (vgl. zum Cross-Selling Abschn. 16.5). Schließlich können umsatzbezogene Vorteile im Rahmen langfristiger Geschäftsbeziehungen auch aus einer reduzierten Preissensitivität des Kunden resultieren.

Kostenbezogene Vorteile können daraus resultieren, dass eine Geschäftsbeziehung sich im Laufe der Zeit „einspielt“, dass also der zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung erforderliche Informations- und Koordinationsaufwand sinkt. Letztlich geht es hierbei also um eine Senkung der Transaktionskosten (vgl. zur Transaktionskostentheorie Abschn. 4.2.2.4) mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung. Derartige Effekte werden beispielsweise bei Homburg und Daum (1997) anhand von Beispielen erläutert. Darüber hinaus liegen zahlreiche empirische Erkenntnisse dahin gehend vor, dass die Akquisition neuer Kunden in der Regel ausgesprochen kostenintensiv ist (vgl. Hart et al. 1990; Reichheld und Sasser 1990). Vor diesem Hintergrund liegt ein möglicher kostenbezogener Vorteil langfristiger Geschäftsbeziehungen darin, dass die Notwendigkeit kostenintensiver Neukundenakquisition reduziert wird.

Stabilitätsbezogene Vorteile beziehen sich darauf, dass durch die Existenz langfristiger Kundenbeziehungen die Anfälligkeit des Absatzes eines Unternehmens gegenüber externen Einflüssen in gewissem Umfang reduziert werden kann. Langfristige Kundenbeziehungen können also den Geschäftsverlauf eines Unternehmens stabilisieren (vgl. Diller 1996).

Im Mittelpunkt des Kundenbeziehungsmanagements steht also das Streben nach **Kundenloyalität** (vgl. zu diesem Konstrukt die Ausführungen in Abschn. 2.1.6). Aufgrund der großen Bedeutung der Kundenloyalität in diesem Kontext wird häufig synonym zu Kundenbeziehungsmanagement der Begriff Kundenbindungsmanagement gebraucht (vgl. Bruhn und Homburg 2017). Eine notwendige Voraussetzung für dauerhafte Kundenloyalität liegt in aller Regel in einem gewissen Maß an Kundenzufriedenheit (vgl. zum Konstrukt Kundenzufriedenheit Abschn. 2.1.6).

Aufgrund der Tatsache, dass hohe Kundenzufriedenheit jedoch nicht zwangsläufig zu hoher Kundenloyalität führt (vgl. Homburg und Werner 1998; Fürst 2016), muss das Kundenbeziehungsmanagement über die Sicherung der Kundenzufriedenheit hinaus häufig weiter gehende Aktivitäten umfassen. Deren strategische Orientierung ergibt sich aus der Beantwortung der hier dargestellten Leitfragen (vgl. hierzu auch Homburg und Bruhn 2017):

Strategische Leitfragen zum Kundenbeziehungsmanagement

- An welches Objekt soll der Kunde gebunden werden?
- Welche Kunden bzw. Kundengruppen sollen gebunden werden?
- Wie (d. h. über welche Bindungsursache) soll die Loyalität der Kunden sichergestellt werden?
- Mithilfe welcher Instrumente soll die Loyalität der Kunden sichergestellt werden?
- Zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Intensität sollen Kundenbindungsmaßnahmen unternommen werden?
- Mit welchen Partnern sollen die Kundenbindungsmaßnahmen durchgeführt werden?

Die erste Leitfrage zum Kundenbeziehungsmanagement bezieht sich darauf, an welches **Objekt** der Kunde gebunden werden soll. Grundsätzlich können Kunden an Unternehmen, Menschen, Produkte oder Marken gebunden werden.

Im Hinblick auf die zweite Leitfrage, welche **Kunden** bzw. **Kundengruppen** gebunden werden sollen, ist grundsätzlich darauf hinzuweisen, dass gerade im Hinblick auf Aktivitäten des Kundenbeziehungsmanagements die Priorisierung einzelner Marktsegmente (die bereits in der ersten Leitfrage in Abschn. 10.1.1 thematisiert wurde) von besonderer Bedeutung ist. Dies liegt daran, dass derartige Aktivitäten häufig investiven Charakter haben: Der Nutzen von Kundenbindungsaktivitäten kann in der Regel nur mit einer deutlichen zeitlichen Verzögerung realisiert werden. Eine Durchführung derartiger Aktivitäten ohne klare Prioritätensetzung kann daher kurzfristig sehr kostenintensiv sein. Dabei gilt es, stets branchenspezifische Unterschiede zu berücksichtigen (vgl. hierzu Bagusat 2006; Dressler 2006; Festge 2006; Kindermann 2006).

Eine weitere Leitfrage zum Kundenbeziehungsmanagement thematisiert, wie der Kunde gebunden werden soll. Im Mittelpunkt dieser Fragestellung stehen die grundlegenden Triebkräfte der Kundenbindung. Ein Unternehmen sollte im Rahmen der Formulierung seiner Marketingstrategie festlegen, welche **Kundenbindungsursachen** in welchem Umfang forciert werden sollen. Im Kontext der Marketingstrategie sind insbesondere vier grundlegende Ursachen der Kundenbindung relevant (vgl. Meyer und Oevermann 1995):

- **Vertragliche Bindungsursachen** liegen vor, wenn der Kunde aufgrund einer vertraglichen Vereinbarung für eine bestimmte Zeit an das Unternehmen gebunden ist und somit aus rechtlichen Gründen nicht zu einem anderen Anbieter wechseln kann. Beispielsweise seien vertragliche Bindungen im Telekommunikationsmarkt sowie bei Versicherungen genannt.
- **Ökonomische Bindungsursachen** bestehen, wenn die Geschäftsbeziehung so gestaltet ist, dass es für den Kunden aufgrund hoher Wechselkosten wirtschaftlich unvorteilhaft ist, zu einem anderen Anbieter zu wechseln. Derartige Bindungs-

ursachen sind insbesondere im Firmenkundengeschäft von großer Bedeutung: Hat z. B ein industrielles Unternehmen einen Anbieter umfassend qualifiziert, so stellt dies eine erhebliche Investition in die Geschäftsbeziehung dar. Bei einem Wechsel zu einem anderen Anbieter würde ein derartiger Aufwand erneut anfallen.

- **Technisch-funktionale Bindungsursachen** sind vorhanden, wenn technische Abhängigkeiten vorliegen und ein Wechsel zu einem anderen Anbieter mit Beschaffungsschwierigkeiten oder Kompatibilitätsproblemen verbunden ist. So kann beispielsweise ein Systemanbieter (vgl. zur Erläuterung des Systemgeschäfts Abschn. 19.1) in der Maschinenbaubranche seine Kunden an sich binden, indem er sein Produktprogramm derart gestaltet, dass es nicht kompatibel mit den Produkten der Wettbewerber ist.
- Zu den **psychologischen Bindungsursachen** gehören die Kundenzufriedenheit, persönliche Beziehungen sowie Gewohnheiten des Kunden. Ein Anbieter kann versuchen, derartige persönliche Bindungen zwischen Vertriebsmitarbeitern und Kunden gezielt zu fördern, beispielsweise indem er ausgewählte Kunden zu sportlichen oder kulturellen Veranstaltungen (Events) einlädt, bei denen auch die eigenen Vertriebsmitarbeiter anwesend sind. Darüber hinaus zählt auch die Bindung an eine Marke, z. B durch eine so genannte „brand community“ (vgl. McAlexander et al. 2002), zu den psychologischen Bindungsursachen (vgl. Fournier 1998).

Eine weitere Leitfrage zum Kundenbeziehungsmanagement bezieht sich darauf, mit Hilfe welcher **Instrumente** der Kunde gebunden werden soll. Eine detaillierte Darstellung der möglichen Instrumente soll an dieser Stelle nicht erfolgen. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Ausführungen zur instrumentellen Perspektive des Marketing in Teil IV dieses Buches. Dort werden in Kap. 16 instrumentelle Ansatzpunkte des Kundenbeziehungsmanagements dargestellt. Hierbei handelt es sich zum einen um Instrumente innerhalb einzelner Bereiche des Marketingmix (z. B. Einsatz preispolitischer Instrumente zur Förderung der Kundenbindung) und zum anderen um Instrumente, die mehrere Teilbereiche des Marketingmix umfassen (z. B. die Schaffung von Kundenclubs). Darüber hinaus sind an dieser Stelle die Ansatzpunkte zur Gestaltung der Beziehungen mit Großkunden (Vertriebspartner bzw. Key Accounts) zu erwähnen (vgl. hierzu Abschn. 14.3).

Die Frage, zu welchem **Zeitpunkt** und mit welcher **Intensität** Kundenbindungsmaßnahmen unternommen werden sollen, ist ebenfalls von strategischer Bedeutung. Beispielsweise können Cross-Selling-Aktivitäten (vgl. Abschn. 16.5) zur Steigerung der Kundenbindung kontinuierlich oder aber im Rahmen zeitlich befristeter Sonderaktionen forciert werden. Weiterhin stellt sich beispielsweise bei Aktivitäten des Beschwerde managements, die ein wichtiges Instrument der Kundenbindung darstellen, die Frage, mit welcher Intensität auf Kundenbeschwerden reagiert werden sollte. So könnte ein Unternehmen z. B. nur den vom Kunden beanstandeten Fehler durch Ausgleich des materiellen Schadens beheben oder alternativ als Wiedergutmachung zusätzliche Leistungen gegenüber dem Kunden erbringen.

Die Frage, mit welchen **Partnern** die Kundenbindungsmaßnahmen durchgeführt werden sollen, bezieht sich auf die Möglichkeit, mit anderen Unternehmen (z. B mit Absatzmittlern oder entsprechend spezialisierten Dienstleistern) bei der Durchführung der Kundenbindungsmaßnahmen zu kooperieren. Auf diese Weise können das spezielle Know-how sowie die Ressourcen dieser Partner genutzt und somit die Wirkung der eigenen Kundenbindungsmaßnahmen gesteigert werden. Beispielsweise kann das Unternehmen im Rahmen der Einführung von Kundenkarten mit einem hierauf spezialisierten Dienstleister kooperieren.

An dieser Stelle sei noch erwähnt, dass gerade in den letzten Jahren in der Unternehmenspraxis die Begriffe **Customer Relationship Management (CRM)** und **Customer Experience Management (CEM)** sehr intensiv verwendet werden (vgl. Helmke et al. 2017; Homburg et al. 2017; Lemon und Verhoef 2016). Obwohl es sich hierbei um eine wörtliche Übersetzung des Begriffs Kundenbeziehungsmanagement handelt, wird der Begriff CRM in der Regel in einem sehr speziellen Kontext angewendet: Häufig befassen sich CRM-Projekte in Unternehmen nicht mit dem Management der Kundenbeziehung selbst, sondern eher mit den entsprechenden informationstechnologischen Voraussetzungen. Es geht also um den Aufbau und die Nutzung leistungss starker Kundendatenbanken, die ein kontinuierliches, systematisches, individualisiertes und letztlich wirtschaftlich sinnvolles Kundenbeziehungsmanagement ermöglichen sollen. Mit der Überbetonung von Aspekten der Informationstechnologie im Rahmen der CRM-Diskussion setzen sich insbesondere Homburg und Sieben (2000) und Payne und Frow (2005) kritisch auseinander.

Das CEM hingegen kommt der eigentlichen Bedeutung des Begriffs Kundenbeziehungsmanagement deutlich näher: Im Kern befasst sich dieser Ansatz in Unternehmen mit der design-orientierten Planung, Umsetzung, und Optimierung von segment-spezifischen Kundenbeziehungen (vgl. Verhoef et al. 2009). Im Vordergrund steht die detaillierte Abbildung von Kundenbeziehungen entlang einer so genannten **Customer Journey**. Die Customer Journey wird dabei als eine Kundenerlebniskette mit Kontakt punkten bzw. Touchpoints zwischen Anbietern und Nachfragern verstanden, die zur Kaufentscheidung führt (vgl. Court et al. 2009). Die konkrete Abbildung der Customer Journey ermöglicht es Unternehmen hierbei, funktionale und logische Zusammenhänge zwischen physischen und virtuellen Gegebenheiten der Kundenbeziehung aufzudecken und somit Verbesserungspotenziale für die Realisierung eines höheren Kundennutzens zu identifizieren (vgl. hierzu Abschn. 10.1.2). Das Management der gesamten Kundenerfahrung entlang der Kundenerlebniskette und der Touchpoints wird dabei als CEM bezeichnet. Aufgrund der fortschreitenden Verschmelzung der physischen und virtuellen Welten durch intelligente, mobile Endgeräte gewinnt das CEM in der Praxis zunehmend an Bedeutung (vgl. Patricio et al. 2011).

Für ein erfolgreiches CEM müssen Unternehmen ihren Kunden ein gesamtheitlich positives Kundenerlebnis bieten. Um solch ein Kundenerlebnis zu erreichen, sind vier strategische Ansätze wichtig (vgl. Homburg et al. 2017):

- **Inhaltliche Kohärenz:** Touchpoints sollten entlang eines Markenkerns eine inhaltlich übereinstimmende Botschaft vermitteln.
- **Konsistenz:** Touchpoints sollten in der Darstellung die zentralen Corporate Identity Merkmale aufgreifen, um ein gesamtheitliches Erlebnis über Touchpoints hinweg zu ermöglichen.
- **Kontextsensibilität:** Touchpoints sollten so gestaltet sein, dass sie Kunden in dem jeweiligen Kontext bestmöglich ansprechen und einen unmittelbaren Mehrwert bieten.
- **Verbundenheit:** Touchpoints sollten insbesondere in Bezug auf Online- und Offline-Umgebungen nahtlos ineinander übergehen.

Neben diesen strategischen Ansätzen sollten im Unternehmen idealerweise auch die Kultur und die unternehmenseigenen Fähigkeiten und Ressourcen auf das CEM ausgerichtet sein, um das bestmögliche Kundenerlebnis zu schaffen (siehe für einen Überblick Homburg et al. 2017).

10.1.5 Strategische Leitfragen zum Wettbewerbs- und Kooperationsverhalten

Eine fünfte Kategorie von Leitfragen zur Formulierung der Marketingstrategie setzt sich mit dem Verhalten gegenüber anderen Unternehmen auseinander. Im Mittelpunkt stehen hier strategische Überlegungen zum Wettbewerbs- und Kooperationsverhalten des Unternehmens:

Strategische Leitfragen zum Wettbewerbs- und Kooperationsverhalten

- Wie soll sich das Unternehmen grundsätzlich gegenüber seinen Wettbewerbern verhalten?
- Mit welchen Unternehmen und mit welchen Zielen soll das Unternehmen im Rahmen der Marktbearbeitung zusammenarbeiten, und wie soll die Zusammenarbeit ausgestaltet sein?

Die erste Leitfrage bezieht sich darauf, wie sich das Unternehmen grundsätzlich gegenüber seinen **Wettbewerbern** verhalten soll. Unternehmen werden im Rahmen ihrer Marktbearbeitung häufig mit Wettbewerbsaktionen konfrontiert, die über das normale „Tagesgeschäft“ hinausgehen. Grundsätzlich kann hier zwischen kooperativen und bedrohlichen Verhaltensweisen unterschieden werden.

Kooperative Aktionen der Wettbewerber wirken sich nicht negativ auf die Zielerreicherung des Unternehmens aus. Beispielsweise können Preiserhöhungen durch den Wettbewerber als kooperativ interpretiert werden, da diese es dem Unternehmen ermöglichen könnten, die eigenen Preise ebenfalls zu erhöhen. Bedrohliche Verhaltensweisen

hingegen können sich negativ auf die Zielerreichung des Unternehmens auswirken. Beispielsweise können die Einführung neuer Produkte oder Preissenkungen durch die Wettbewerber den Gewinn des Unternehmens reduzieren.

Besondere Relevanz weisen die bedrohlichen Aktionen der Wettbewerber auf. Wurden diese bereits realisiert, so lassen sich grundsätzlich vier Verhaltensweisen unterscheiden (vgl. Kuester et al. 1999 sowie Kuester et al. 2001):

- das Ignorieren der Aktivität,
- das Kooperieren mit dem Wettbewerber,
- der Gegenangriff sowie
- das Ausweichen auf andere Märkte.

Sind bedrohliche Aktionen der Wettbewerber dagegen noch nicht durchgeführt, aber zu erwarten, so kann das Unternehmen versuchen, die Wettbewerber von diesen Verhaltensweisen abzuschrecken (vgl. hierzu Bowman und Gatignon 1995, Gatignon et al. 1997).

Bedrohliche Verhaltensweisen von Wettbewerbern sowie eigene, eingesetzte Abschreckungsmechanismen können in eine Negativspirale führen. So ist es nicht unüblich, dass Preissenkungen mit Preisunterbietung durch den Wettbewerb in einen Preis-Krieg münden. Das kann zu langfristig negativen Konsequenzen für das Unternehmen sowie das Marktfeld führen. Deshalb hat sich mit **Business Wargaming** ein Ansatz etabliert, um Entscheider für strategische Interaktionen in volatilen Umgebungen zu sensibilisieren. Dieser Ansatz bringt Themenexperten zusammen, die eine Marktsituation in einem Workshop simulieren, um im risikofreien Umfeld mögliche Konsequenzen von Wettbewerbsverhalten testen zu können (vgl. Herman und Frost 2008).

Um dies zu erreichen, können im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie eine Reihe von **Abschreckungsmechanismen** berücksichtigt werden (vgl. hierzu auch Bain 1956 sowie Gruca und Sudharshan 1995). Dies soll am Beispiel des Markteintritts eines neuen Wettbewerbers verdeutlicht werden:

- Im Rahmen der **Produktpolitik** (vgl. Kap. 11) kann das Unternehmen durch eine hohe Breite des Produktprogramms Wettbewerber vom Markteintritt abhalten. Insbesondere signalisiert es dadurch den Wettbewerbern, dass es über mehrere Standbeine verfügt und somit auf den Markteintritt von Wettbewerbern mit deutlichen Preissenkungen reagieren kann.
- Im Bereich der **Preispolitik** (vgl. Kap. 12) können Wettbewerber vom Markteintritt abgeschreckt werden, indem eine aggressive Niedrigpreispolitik für den Fall des Markteintritts der Wettbewerber signalisiert oder bereits realisiert wird. Dieses aggressive Preisverhalten setzt eine günstige Kostenstruktur des Unternehmens voraus.
- Maßnahmen im Bereich der **Kommunikationspolitik** (vgl. Kap. 13) können ebenfalls zur Abschreckung der Wettbewerber beitragen: So können kontinuierlich hohe

Werbeausgaben den Markteintritt für neue Wettbewerber unattraktiv erscheinen lassen. Durch Vorankündigungen verbesserter eigener Produkte können Wettbewerber von der Entwicklung derartiger Produkte abgeschreckt werden.

- Im Bereich der **Vertriebspolitik** (vgl. Kap. 14) können hohe Investitionen in Logistiksysteme und die weitgehende Kontrolle von Absatzwegen ebenfalls Hürden für neue Wettbewerber darstellen.
- Schließlich können Aktivitäten im Bereich des **Kundenbeziehungsmanagements** (vgl. Kap. 16) zu einer stark ausgeprägten Kundenloyalität führen, was ebenfalls vom Markteintritt abschrecken kann.

Eine weitere zentrale Leitfrage betrifft das **Kooperationsverhalten** und somit die Frage, mit welchen Unternehmen im Rahmen der Marktbearbeitung zusammengearbeitet werden soll. Als **strategische Allianz** bezeichnet man in diesem Zusammenhang die freiwillige, zielorientierte Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen in abgegrenzten Aktivitätsfeldern, wobei die beteiligten Unternehmen ihre Entscheidungsautonomie teilweise einschränken können und sich auch wechselseitig aneinander finanziell beteiligen können (z. B durch den Austausch von Eigenkapital).

Die kooperierenden Unternehmen bleiben rechtlich selbständig und regeln die Zusammenarbeit auf den festgelegten Teilgebieten durch mehr oder weniger formelle Verträge. Im Gegensatz hierzu verändert sich die rechtliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen bei **Fusionen** bzw. **Akquisitionen**. Bei einer Fusion schließen sich zwei oder mehrere Unternehmen zusammen, wobei sie ihre alte Existenz aufgeben und vollständig in der neuen Gesellschaft aufgehen. Im Rahmen einer Akquisition kauft ein Unternehmen ein anderes oder mehrere andere Unternehmen oder Unternehmensteile, wobei gekaufte Unternehmen ihre rechtliche Selbständigkeit verlieren (vgl. zu Fusionen und Akquisitionen in der Unternehmenspraxis Insert 10.4).

Ein zentraler Aspekt dieser Leitfrage bezieht sich auf die **Ziele** einer unternehmensübergreifenden Kooperation. Hier sind insbesondere die folgenden möglichen Ziele zu nennen (vgl. Barney 2010; Bröder 1995; Gulati 1998; Morschett et al. 2008; Varadarajan und Cunningham 1995):

- gemeinsamer Aufbau von Markteintrittsbarrieren für andere Wettbewerber,
- wechselseitiger Zugang zu Know-how oder anderen Ressourcen,
- erleichterter Marktzutritt und Umsatzsynergien (z. B durch Cross-Selling an die Kunden des anderen Unternehmens),
- Erweiterung des Leistungsangebotes bzw. Schließung von Lücken im Produktprogramm,
- Erschließung von Kostensenkungspotenzialen in Form von Economies of Scale bzw. Erfahrungskurveneffekten (vgl. hierzu Abschn. 8.2.2) sowie
- Risikostreuung.

Die Übernahme des deutschen Mobilfunkanbieters E-Plus durch seinen Wettbewerber Telefonica Deutschland soll höhere Synergien schaffen als bislang gedacht. Die Tochter des spanischen Telefonica-Konzerns erwartet nun Synergien im Volumen von 5,754 Milliarden Euro. Eine entsprechende Schätzung ergibt sich aus einem Gutachten der von Telefonica beauftragten Wirtschaftsprüfer von PriceWaterhouseCoopers, wie der Mobilfunkanbieter mitteilte. Bei Ankündigung der E-Plus-Übernahme hatten die Unternehmen davon gesprochen, dass die Transaktion lediglich Synergien von 5 bis 5,5 Milliarden Euro heben wird. Telefonica kauft E-Plus vom niederländischen Telekomkonzern KPN und zahlt dafür neben 5 Milliarden Euro in bar auch in Aktien von Telefonica Deutschland. 17,6 Prozent werden die Niederländer dann an der börsennotierten deutschen Tochter der Spanier halten. Dazu sind allerdings noch einige Hürden zu nehmen. So müssen die Aktionäre der

Telefonica Deutschland Holding AG noch der Kapitalerhöhung zustimmen, die zur Finanzierung der Übernahme erforderlich ist. Schwieriger als die Zustimmung der Aktionäre dürfte die der Wettbewerbshüter zu erlangen sein. Die EU-Kommission prüft den Zusammenschluss von Telefonica Deutschland und E-Plus seit kurz vor Weihnachten vertieft. Die Brüsseler Behörde hat Bedenken, dass die Transaktion den Wettbewerb im Mobilfunkgeschäft in Deutschland einschränken könnte. Aus dem Zusammengehen von Telefonica Deutschland, hierzulande besser unter seiner Marke O2 bekannt, und E-Plus würde der nach Kunden größte deutsche Mobilfunkanbieter mit rund 43 Millionen Kunden entstehen. Das fusionierte Unternehmen hätte im vergangenen Jahr 8,3 Milliarden Umsatz gemacht und einen Marktanteil von 32 Prozent gehabt. Damit käme das Unternehmen auf Augenhöhe mit dem Marktführer Deutsche Telekom und Vodafone, der Nummer Zwei.

Insert 10.4 Beispiele für Fusionen und Akquisitionen. (vgl. Hesse 2013)

Hinsichtlich der möglichen **Formen** einer unternehmensübergreifenden Kooperation lassen sich drei Ausprägungen unterscheiden:

- In **vertikalen Kooperationen** arbeiten Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen zusammen. Beispielhaft sei die strategische Allianz zwischen einer Versicherungsgesellschaft (als Produktanbieter) und einer Vertriebsgesellschaft im Finanzdienstleistungsbereich genannt.
- **Horizontale Kooperationen** beziehen sich auf die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe innerhalb der gleichen Branche. Die kooperierenden Unternehmen sind in diesem Fall also (potenzielle) Konkurrenten. Beispielhaft seien Allianzen zwischen Fluggesellschaften genannt.

- In **lateralen Kooperationen** (auch diagonale Kooperationen genannt) arbeiten Unternehmen unterschiedlicher Branchen zusammen. Solche Kooperationen sind beispielsweise zwischen Unternehmen anzutreffen, deren Märkte durch technologische Entwicklungen zusammenwachsen (z. B. Akquisition eines Softwarehauses durch einen Telekommunikationsanbieter).

Die große Bedeutung von Kooperationen zwischen Unternehmen wird unter anderem auch dadurch unterstrichen, dass sie gemäß Homburg et al. (2020) eine zentrale Dimension zur Erreichung von Marketing Excellence darstellen. **Marketing Excellence** ist dabei als das Ausmaß definiert, in dem ein Unternehmen strategische Prioritäten und Aktivitäten umsetzt, um organisches Wachstum zu schaffen. Laut der **Marketing-Ökosystem-Logik** sollten Unternehmen ihr Marketing-Ökosystem aktiv aufbauen und ausbauen, damit sie Marketing Excellence erreichen können. Als Marketing-Ökosystem werden dabei alle Beziehungen zwischen internen und externen SGEs sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Wertschöpfungskette bezeichnet, die direkt oder indirekt mit dem Unternehmen in einem Netzwerk verbunden sind. Die Förderung des eigenen Marketing-Ökosystems erlaubt es einem Unternehmen langfristig, durch die Vertiefung symbiotischer Beziehungen innerhalb des Ökosystems zum einen Lock-In-Effekte bei bestehenden Geschäftspartnern (z. B. durch Wissenstransfer) und zum anderen hohe Eintrittsbarrieren für neue Wettbewerber zu schaffen. Folglich kann ein Unternehmen durch ein effektives Management des eigenen Marketing-Ökosystems seine Marketing Excellence verbessern (Homburg et al. 2020).

Speziell im Hinblick auf Fusionen und Akquisitionen ist anzumerken, dass diese unter Marketinggesichtspunkten problematisch sein können. Von größter Bedeutung ist hier die Gefahr der Verunsicherung von Kunden und daraus resultierender Kundenabwanderung (vgl. Homburg und Bucerius 2005). Insbesondere sind drei Formen der Unsicherheit beim Kunden zu nennen:

- **Leistungsunsicherheit:** Die Kunden sind verunsichert, welche Kernleistungen und welchen Service sie nach der Fusion/Akquisition zukünftig erhalten werden.
- **Preisunsicherheit:** Für die Kunden besteht Unsicherheit darüber, welches Preisniveau in Zukunft zu erwarten ist und wie die Konditionensysteme zur Regelung von Rabatten und Boni zukünftig gestaltet sein werden.
- **Beziehungsunsicherheit:** Die Kunden befürchten, dass ihre persönlichen Beziehungen zu Mitarbeitern der an der Fusion/Akquisition beteiligten Unternehmen erlöschen könnten.

10.1.6 Strategische Leitfragen zur grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix

Die letzte Kategorie strategischer Leitfragen setzt sich mit der grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix auseinander. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen Fragen, die sich auf übergreifende Aspekte der Gestaltung des Marketingmix beziehen, und solchen Fragen, die die grundlegende Ausrichtung der einzelnen Teilbereiche des Marketingmix betreffen:

Ausgewählte strategische Leitfragen zur grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix

Übergeordnete Leitfragen zur Gestaltung des Marketingmix

- Inwieweit soll bei der Marktbearbeitung zwischen den einzelnen Kundensegmenten differenziert werden?
- Wie soll die Produkt-Preis-Positionierung des Unternehmens gestaltet sein?
- Wie groß soll das Marketingbudget sein, und wie soll es auf die verschiedenen Marketinginstrumente verteilt werden?
- Welche Interaktionseffekte zwischen den verschiedenen Marketinginstrumenten bzw. zwischen den verschiedenen Produkten müssen berücksichtigt werden?

Ausgewählte Leitfragen zur Produktpolitik

- Wie soll das Produktprogramm des Unternehmens im Hinblick auf Breite und Tiefe gestaltet sein?
- Welches Qualitätsniveau strebt das Unternehmen bei seinen Produkten an?
- Auf welche Arten von Produktinnovationen zielen die Innovationsaktivitäten des Unternehmens ab?
- Wie sollen die Marken des Unternehmens strukturiert und positioniert werden?

Ausgewählte Leitfragen zur Preispolitik

- Welche Preispositionierung soll das Unternehmen in Relation zum Wettbewerb anstreben?
- Wie stark sollen bei der Preisbildung Kosten, Wettbewerbspreise bzw. Kundennutzen gewichtet werden?
- Inwieweit und anhand welcher Kriterien soll das Unternehmen Preisdifferenzierung betreiben?
- In welchem Umfang und anhand welcher Kriterien sollen den Kunden Rabatte und Boni gewährt werden?

Ausgewählte Leitfragen zur Kommunikationspolitik

- Welche Kommunikationsziele und Zielgruppen sollen im Mittelpunkt der Kommunikation stehen?
- Wie groß soll das Kommunikationsbudget sein, und wie soll es auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente verteilt werden?
- Welche Kommunikationsbotschaften sollen besonders betont werden?
- Wie soll der Erfolg der Kommunikation kontrolliert werden?

Ausgewählte Leitfragen zur Vertriebspolitik

- Sollen die Produkte direkt oder indirekt vertrieben werden?
- Sollen lediglich ein Vertriebsweg oder mehrere Vertriebswege genutzt werden?
- Wie sollen die verschiedenen Vertriebswege voneinander abgegrenzt werden?
- Nach welchen Kriterien sollen die Vertriebspartner ausgewählt werden?
- Wie sollen die Funktionen zwischen dem Unternehmen und seinen Vertriebspartnern verteilt werden?

Eine zentrale Frage übergreifender Art bezieht sich auf den Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung zwischen einzelnen Segmenten. Es geht also darum, sich zwischen den beiden Extrempunkten einer vollkommen standardisierten Marktbearbeitung über alle Segmente hinweg bzw. einer vollständig individualisierten Bearbeitung jedes einzelnen Marktsegments zu positionieren. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Marktparzellierungsstrategie (vgl. Becker 2018). Die herausragende Bedeutung

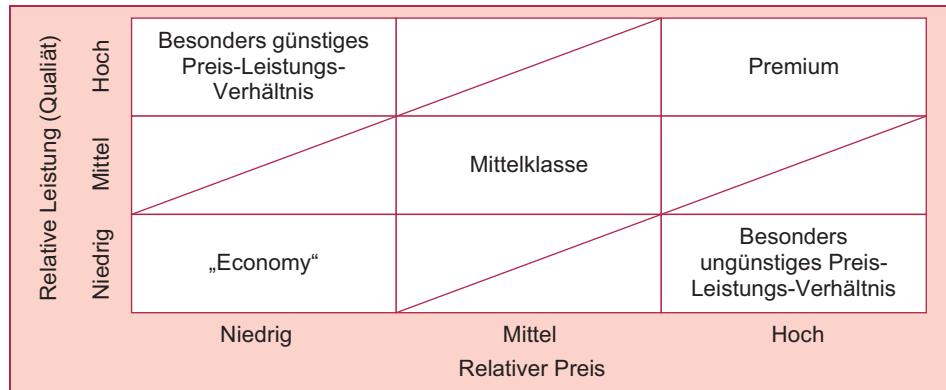


Abb. 10.8 Grundsätzliche Gestaltungsoptionen im Hinblick auf die Produkt-Preis-Positionierung. (vgl. Simon und Fassnacht 2016, S. 48)

dieser Frage ergibt sich daraus, dass im Fall einer stark differenzierten Marktbearbeitung die Leitfragen zur Ausgestaltung der einzelnen Komponenten des Marketingmix sowie viele der vorhergehenden Leitfragen (z. B die Frage zum Kundennutzen in Abschn. 10.1.2) nicht übergreifend, sondern segmentspezifisch zu beantworten sind.

Die Frage nach der **Produkt-Preis-Positionierung** des Unternehmens bezieht sich ebenfalls auf die grundsätzliche Gestaltung des Marketingmix. Die grundsätzlichen Gestaltungsoptionen im Hinblick auf diese Positionierungsentscheidung sind in Abb. 10.8 veranschaulicht. Hier werden Preis und Leistung zueinander in Beziehung gesetzt, wobei unter dem Begriff Leistung die Gestaltung sämtlicher nicht preisbezogener Marketinginstrumente subsumiert wird. Sowohl Preis als auch Leistung werden relativ zum Wettbewerb bewertet und sind entweder qualitativ oder quantitativ zu erfassen. Im Diagonalbereich liegt eine konsistente Positionierung vor, bei der sich relativer Preis und relative Leistung entsprechen. In der Praxis sind strategische Positionierungen in diesem Diagonalbereich häufig vorzufinden. Darüber hinaus wählen Unternehmen, die ihren Marktanteil erhöhen oder neu in einen Markt eintreten wollen, oftmals vorübergehend eine Positionierung, die ein besonders günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis aufweist.

Im Zusammenhang mit diesen grundsätzlichen Gestaltungsoptionen spricht man auch von **Marktstimulierungsstrategien** (vgl. Becker 2018), da es im Kern um die Frage geht, wie die Nachfrage stimuliert werden soll. Im Fall der Premium-Positionierung (auch als Präferenzstrategie bezeichnet, vgl. Becker 2018) erfolgt dies über hochwertige Leistungen (diese Variante entspricht prinzipiell der Differenzierungsstrategie, vgl. Abschn. 10.1.2), im Fall der „Economy“-Positionierung durch niedrige Preise. Diese Vorgehensweise ist der Strategie der Kostenführerschaft (vgl. Abschn. 10.1.2) grundsätzlich ähnlich und ist häufig mit hohen Stückzahlen verbunden (daher auch die Bezeichnung als Preis-Mengen-Strategie, vgl. Becker 2018).

Weitere übergeordnete Fragen beziehen sich auf die Höhe der Gesamtausgaben (**Marketingbudget**) sowie auf zu berücksichtigende **Interaktionseffekte** (vgl. z. B Naik et al. 2005). Im Zusammenhang mit der Budgetierungsentscheidung steht auch die Frage nach der Verteilung des Budgets auf die einzelnen Instrumente des Marketingmix (vgl. hierzu auch die quantitativen Modellierungsansätze in Abschn. 15.2). Interaktionseffekte, die für die Formulierung der Marketingstrategie von Bedeutung sind, können sowohl zwischen den einzelnen Instrumenten des Marketingmix als auch zwischen Produkten auftreten. Vorhandene Interaktionseffekte führen typischerweise dazu, dass der Gestaltungsspielraum bei bestimmten Marketingentscheidungen kleiner ist als bei deren isolierter Betrachtung (vgl. hierzu auch die quantitativen Ansätze zur Darstellung von Interaktionseffekten in Abschn. 15.1).

Im Hinblick auf die in der Übersicht „Ausgewählte strategische Leitfragen zur grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix“ genannten Leitfragen zu den einzelnen Bereichen des Marketingmix ist darauf hinzuweisen, dass diese eher exemplarischen Charakter haben. Je nach betrachteter Branche, praktiziertem Geschäftssystem und vermarkten Produkten sind weitere strategische Leitfragen zu berücksichtigen. Ein

generischer Fragenkatalog, der den Anspruch erhebt, auf alle Geschäftssysteme anwendbar zu sein, ist im Zusammenhang mit der Ausgestaltung des Marketingmix im Gegensatz zu den zuvor behandelten Themengebieten unseres Erachtens nicht sinnvoll. Daher sprechen wir in hier auch von ausgewählten Leitfragen. Eine inhaltliche Diskussion dieser Fragen soll an dieser Stelle nicht erfolgen. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf unsere Ausführungen in den Kapiteln zu den einzelnen Instrumenten des Marketingmix.

10.2 Unterstützende Konzepte für die Formulierung von Marketingstrategien

Nach der Darstellung der inhaltlichen Facetten einer Marketingstrategie sollen im vorliegenden Abschnitt einige Konzepte dargestellt werden, die bei der Formulierung von Marketingstrategien eine unterstützende Rolle spielen können. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass einige der im Rahmen der strategischen Analyse dargestellten Konzepte (vgl. hierzu Kap. 9) ebenfalls die Strategieformulierung unterstützen können. Dies gilt beispielsweise für die SWOT-Analyse (vgl. Abschn. 9.4.2). Allerdings liegt bei den dort behandelten Modellen der Fokus stärker auf der Analyse, während die Konzepte in diesem Abschnitt explizit auf die Generierung von Handlungsempfehlungen abzielen.

Grundsätzlich lassen sich qualitativ und quantitativ orientierte Konzepte unterscheiden. Die **qualitativ orientierten Konzepte** unterstützen die Formulierung der Marketingstrategie durch die Förderung der Kreativität der am Strategiefindungsprozess beteiligten Personen. Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um Kreativitätstechniken, die kreative Denkprozesse stimulieren und in den verschiedensten Gebieten zur Anwendung kommen können. Wir behandeln diese Kreativitätstechniken in Abschn. 11.2.2 im Zusammenhang mit der Gewinnung und Konkretisierung von Ideen für neue Produkte (vgl. für einen Überblick derartiger Techniken Knieß 2006; Schlicksupp 1995).

Im Gegensatz zu diesen kontextunabhängigen Kreativitätstechniken ist das **strategische Spielbrett** eine Kreativitätstechnik, die speziell auf die Strategieformulierung Bezug nimmt. Es zielt darauf ab, bei der Strategieformulierung eine möglichst weite Bandbreite an strategischen Handlungsoptionen zu berücksichtigen. Dazu werden die beiden grundsätzlichen Fragen: „Wo wird konkurriert?“ und „Wie wird konkurriert?“ gestellt. In Bezug auf die erste Frage kommt eine Bearbeitung einer Nische oder alternativ des Gesamtmarktes in Betracht. Bezüglich der zweiten Frage können der Wettbewerb nach herkömmlichen Regeln versus der Wettbewerb nach neuen Regeln als strategische Optionen berücksichtigt werden. Hieraus ergibt sich eine Matrix, die vier Basisstrategien aufzeigt (vgl. Abb. 10.9).

Im Fokus der Betrachtung steht also die Suche nach Möglichkeiten der Veränderung der herkömmlichen Spielregeln des Wettbewerbs (vgl. Kerin et al. 1990). Neue Spielregeln können verwirklicht werden durch Innovationen in einem Teilmarkt oder durch Änderungen der Grundlagen des Wettbewerbs im Gesamtmarkt. Das Anstreben eines Wettbewerbs nach veränderten Regeln bezeichnet man als **New-Game-Strategie**. Als

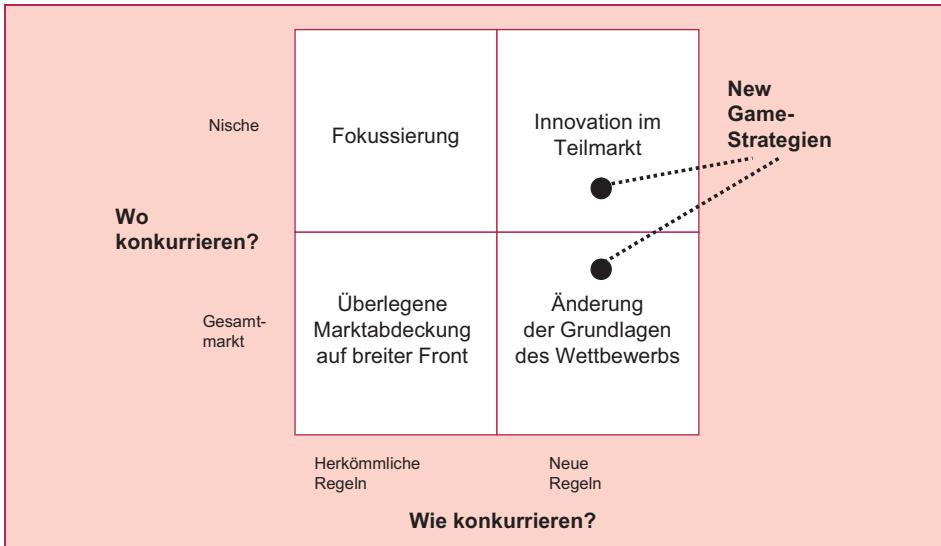


Abb. 10.9 Das strategische Spielbrett

Beispiel für eine derartige Strategie sei der Ansatz eines Maschinenbauunternehmens genannt, den Kunden (als erster Anbieter im Markt) die Möglichkeit anzubieten, die Maschinen (isoliert oder auch in Kombination mit umfassenden Serviceangeboten) zu leasen statt zu kaufen. Dies veränderte den Wettbewerb dahin gehend dass die Konkurrenz nicht mehr primär über Produktleistung und Preis, sondern in hohem Maße über Finanzierungs- und Servicekonzepte ausgetragen wurde.

New-Game-Strategien zeichnen sich vor allem durch folgende Merkmale aus:

- Sie sind stark wettbewerbsorientiert und umso erfolgreicher, je stärker die Wettbewerber durch sie überrascht werden.
- Sie versuchen, die Wettbewerbsbedingungen im Sinne der besonderen Stärken des Unternehmens zu strukturieren.
- Sie bergen hohe Ertragspotenziale, aber auch ein hohes Risiko.

Ein Beispiel für eine New-Game-Strategie ist in Insert 10.5 dargestellt. Auf dem hier betrachteten Markt hat es ein Anbieter verstanden, mit einer innovativen Idee den Wettbewerb weitgehend von Produktmerkmalen zu lösen und diesen nun im Lifestyle-Bereich auszutragen.

Die **quantitativ orientierten Konzepte** zur Unterstützung der Formulierung der Marketingstrategie weisen eine formale Struktur auf. Ihre Bezeichnung resultiert daraus, dass sie auf quantifizierbaren Mechanismen basieren. Das bekannteste dieser Konzepte ist der **Portfolio-Ansatz**.

Draußen im wintertrüben Köln mag Krise herrschen. Doch drinnen gibt es Champagner. Dreisternekoch Dieter Müller schäumt noch schnell ein Koksüppchen auf. Eine Nespresso-Boutique wird eröffnet. Der Schweizer Firma kommt es im Moment nicht auf jeden Euro an. Ihr ist eine der erstaunlichsten Erfolgsgeschichten der vergangenen Jahre gelungen. Mit kleinen bonbonfarbenen Kaffeekapseln und entsprechend inszeniertem Kult verdoppelte sich der Umsatz der Firma allein zwischen 2006 und 2008 auf über zwei Milliarden Schweizer Franken. [...] Die Shops ähneln Juweliergeschäften oder Kleinst-Kathedralen. Wer einmal als Besitzer einer adäquaten Kaffeemaschine in den Kreis aufgenommen ist, wird via eigenen Kaffee-Club ebenso betütert wie ausgehorcht. So entstand innerhalb weniger Jahre eine Art Glaubenskongregation, die allenfalls noch mit den Inszenierungen des Computerbauers Apple vergleichbar ist. Wer erst einmal

mit einer Nespresso-Maschine angefangen hat, wird schnell Teil eines Systems: Vom Kapselvertrieb, der ausschließlich über Telefon, Internet und die Boutiquen läuft, bis zu den Maschinenlizenzen hat das Schweizer Unternehmen alles in der Hand. [...] Das System, Wasserdampf mit entsprechendem Druck durch kleine Kaffeekapseln zu pressen und deren Boden dann Sekunden später an genau definierten Öffnungen aufzubrechen, habe „absolut keine Chance“, hieß es zunächst. „Mir wurde sogar verboten, weiter an der Erfindung zu arbeiten“, sagt Eric Favre. Der Ingenieur gilt als Vater der Kapsel. Nestlé ließ ihn 1976 daran herumtüfteln und schob ihn dann in andere Abteilungen ab. Neun Jahre später hatte er genug. Zum Abschied schrieb er dem damaligen Nestlé-Chef Helmut Maucher, die Firma sei groß darin, Erfindungen zu popularisieren. Neue Ideen umsetzen könnte sie jedoch nicht. Der letzte große Wurf sei Nescafé gewesen - 1938.

Insert 10.5 Beispiel für eine gelungene New-Game-Strategie (vgl. Von Glüsing und Klawitter 2010)

Die grundlegende Frage, deren Beantwortung durch die Portfolio-Methode unterstützt werden soll, ist die der **Ressourcenallokation in marktbezogener Hinsicht**. Anders ausgedrückt geht es also um die Frage, in welchem Umfang ein Unternehmen Ressourcen in die Bearbeitung eines bestimmten Marktes bzw. eines bestimmten Marktsegmentes investieren sollte. Damit steht die Portfolio-Methode in unmittelbarem Zusammenhang mit der ersten strategischen Leitfrage zu Zielen bzw. Zielgruppen (vgl. Abschn. 10.1.1) der Marketingstrategie. Der Begriff „Portfolio“ ist aus dem finanziellen Bereich abgeleitet. Dort wird die Frage der Streuung von Investitionen in unterschiedliche Wertpapieranlagen (Wertpapier-Portfolio) diskutiert, welche eine gewisse Ähnlichkeit mit der Frage der Ressourcenallokation in Unternehmen aufweist, die auf zahlreichen Märkten tätig sind. Das Spektrum der möglichen Empfehlungen auf der Basis einer Portfolio-Analyse reicht dementsprechend von der massiven Investition in die Marktbearbeitung mit dem Ziel, die eigene Position auszubauen, über die begrenzte Investition mit dem Ziel, die eigene Position zu halten, bis hin zur Aufgabe eines Marktes. Aus dieser Grundsatzaussage lassen sich dann konkretere Schlüsse für die Ausgestaltung der Marketingaktivitäten ziehen.

Die Märkte bzw. Marktsegmente, die im Rahmen einer Portfolio-Analyse betrachtet werden, können anhand unterschiedlicher Kriterien definiert werden (vgl. zur Markt-abgrenzung Abschn. 1.1 sowie zur Marktsegmentierung Abschn. 9.3.2). Denkbar sind beispielsweise Märkte, die nach Kundengruppen abgegrenzt sind. Im internationalen Marketing werden in der Unternehmenspraxis Portfolios auch zur Analyse und Prioritätssetzung im Hinblick auf Ländermärkte herangezogen (vgl. hierzu Abschn. 20.3). Wenn im Unternehmen eine Aufteilung in strategische Geschäftseinheiten (vgl. zu diesem Begriff Abschn. 8.1) anhand von Märkten vorliegt, können auch strategische Geschäftseinheiten selbst Objekt der Portfolio-Analyse sein.

Unter dem Begriff Portfolio-Konzept wird eine Vielzahl von Varianten (Portfolio-Modellen) subsumiert. Ihre Gemeinsamkeit liegt zum einen in der Zielsetzung (Unterstützung von Entscheidungen über marktbezogene Ressourcenallokation) und zum anderen in ihrer Logik: Märkte werden im Rahmen der Portfolio-Analyse in einem zweidimensionalen Koordinatensystem positioniert, dessen eine Achse sich im weitesten Sinne auf die Marktattraktivität bezieht, während die andere Achse im weitesten Sinne die Stärke der Position des Unternehmens in den betrachteten Märkten abbildet. Aus der Bewertung hinsichtlich dieser beiden Dimensionen wird dann eine grundlegende Aussage im Hinblick auf die Ressourcenallokation abgeleitet. Wir behandeln im Folgenden die wichtigsten Portfolio-Modelle, wobei sich die Darstellung an Homburg (2000) anlehnt:

- das Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio,
- das Marktattraktivitäts/Wettbewerbspositions-Portfolio und

Das **Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio** stellt gewissermaßen den Ausgangspunkt der Entwicklung von Portfolio-Modellen dar (vgl. Abell und Hammond 1986; Hedley 1977). Im Rahmen dieses grundlegenden Portfolio-Modells wird die Marktposition des Unternehmens anhand des relativen Marktanteils (definiert als Verhältnis des eigenen Marktanteils zum Marktanteil des größten Wettbewerbers) bewertet. Dieser Ansatz ist offensichtlich geprägt von den Ergebnissen des PIMS-Projekts (positive Korrelation zwischen relativem Marktanteil und Profitabilität, vgl. Abschn. 8.2.1) sowie von der Aussage des Erfahrungskurvenmodells (Volumen als Schlüssel zu überlegener Kostenposition, vgl. Abschn. 8.2.2). Die Marktattraktivität wird im Rahmen dieses Ansatzes anhand des Marktwachstums bewertet, was in der Logik des Lebenszyklusmodells (vgl. Abschn. 8.2.3) verwurzelt ist. Unterstellen wir für einen Markt die Gültigkeit dieses Modells, so ist das Marktwachstum ein geeigneter Indikator für die Lebenszyklusphase des Marktes und somit in gewissen Grenzen auch für die Attraktivität dieses Marktes.

Der formale Aufbau dieses Portfolios ist in Abb. 10.10 dargestellt. Die horizontale Achse (relativer Marktanteil) ist (in Anlehnung an die Erfahrungskurve) logarithmisch skaliert, die vertikale Achse (Marktwachstum) ist linear skaliert. Eine vertikale und eine horizontale Trennlinie zerlegen das Portfolio in vier Felder. Die vertikale

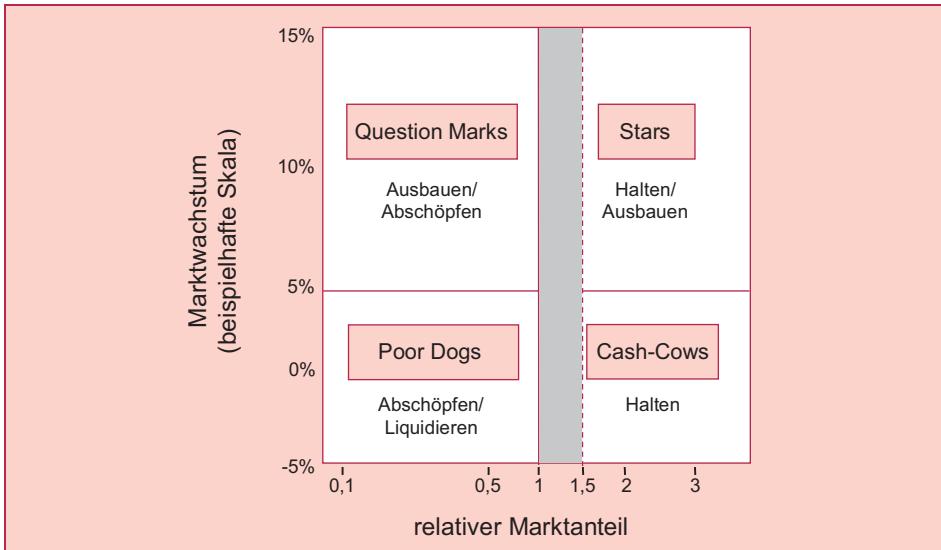


Abb. 10.10 Das Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio

Trennlinie liegt in der Regel bei einem relativen Marktanteil von 1, der nur vom Marktführer überschritten wird. Märkte, auf denen der relative Marktanteil zwischen 1 und 1,5 liegt, werden durch eine weitere Hilfslinie besonders hervorgehoben. Diese Märkte sollten im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie besonders aufmerksam beobachtet werden, da die relativ schwache Marktführerschaft des Unternehmens hier schnell in Gefahr kommen kann. Für die Lokalisierung der horizontalen Trennlinie existieren keine allgemein gültigen Kriterien (der gewählte Wert von fünf Prozent in Abb. 10.10 ist lediglich beispielhaft zu verstehen). Denkbar sind z. B.

- das durchschnittliche Branchenwachstum (falls alle betrachteten Märkte zur gleichen Branche gehören),
- allgemeine volkswirtschaftliche Wachstumsdaten (falls Märkte unterschiedlicher Branchen betrachtet werden) oder auch
- das unternehmensweite Wachstumsziel eines Unternehmens, sodass diejenigen Märkte, deren Wachstumsraten oberhalb des Zielwachstums liegen, von den übrigen abgegrenzt werden.

Die einzelnen Märkte bzw. SGEs werden in der Regel in Form von Kreisen abgebildet, deren Durchmesser proportional zum jeweiligen Umsatz des Unternehmens ist. Aus der Zuordnung eines Marktes zu einem der vier Felder in Abb. 10.10 werden grundsätzliche Empfehlungen (Normstrategien) im Hinblick auf die Ressourcenallokation abgeleitet:

- **Stars** (SGEs mit hohem Marktanteil bei hohem Marktwachstum) sind meistens sehr profitabel. Sie erfordern aber beträchtliche Ressourcenzuwendungen, wenn die starke Position auf dem schnell wachsenden Markt gehalten bzw. ausgebaut werden soll. Die grundsätzliche Empfehlung im Hinblick auf diese Einheiten lautet hier, einen intensiven Einsatz von Marketingressourcen zu betreiben (z. B im Hinblick auf Neuproduktentwicklung, Neukundengewinnung).
- **Question Marks** (SGEs mit niedrigem Marktanteil bei hohem Marktwachstum) benötigen in der Regel in Relation zu ihrem Umsatz erhebliche Marketingressourcen, um sich auf dem schnell wachsenden Markt behaupten zu können. Sie sind daher häufig unprofitabel. Es ergibt sich die strategische Schlüsselfrage, ob große Investitionen (z. B für Neuproduktentwicklung oder die Erschließung neuer Absatzkanäle) getätigt werden sollen, um eine derartig positionierte SGE zu einem Star zu machen. Wird diese Frage verneint, so legt das Portfolio den Rückzug aus dem Markt nahe. An dieser Empfehlung wird wiederum die starke Orientierung am Lebenszyklusmodell offensichtlich: Unterstellt man dessen Gültigkeit, so werden derartig positionierte Geschäftseinheiten im Laufe der Zeit (bei geringerem Marktwachstum in einer späteren Lebenszyklusphase) zwangsläufig zu Poor Dogs.
- **Poor Dogs** (SGEs mit niedrigem Marktanteil bei schwach wachsendem bzw. sogar schrumpfendem Markt) sollten so geführt werden, dass sie keine finanzielle Belastung für das Unternehmen darstellen. Handlungsoptionen sind hier der allmähliche Rückzug bzw. die Beschränkung auf einzelne Marktsegmente.
- **Cash-Cows** setzen aufgrund ihrer starken Position auf einem allenfalls schwach wachsenden Markt mehr Kapital frei als vernünftigerweise zu reinvestieren ist. Hier sollte man Marketingressourcen nur in dem Umfang investieren (z. B in Kundenbindungsprogramme), wie zur Behauptung der Marktposition erforderlich ist. Auf Märkten mit einer derartigen Positionierung sollten Unternehmen die Gewinne erzielen, die für die Investitionen in Wachstumsmärkten (Stars oder Question Marks) benötigt werden.

Eine wesentliche Schwäche dieses grundlegenden Portfoliomodells liegt darin, dass die Datengrundlage sehr begrenzt ist: Weitgehende Empfehlungen bezüglich der Ressourcenallokation werden aus drei Zahlen (Marktwachstum, eigener Marktanteil, Marktanteil des stärksten Wettbewerbers) abgeleitet. Diese Schwäche wird durch das **Marktattraktivitäts/Wettbewerbspositions-Portfolio** behoben. Im Gegensatz zum vorhergehenden Portfolio-Modell wird hier die Operationalisierung der beiden Achsen nicht vorgegeben. Die Achsen werden lediglich mit Marktattraktivität bzw. Wettbewerbsposition überschrieben. Die konkrete Bewertung eines Marktes bzw. einer SGE kann dann jeweils anhand mehrerer Kriterien mit anschließender Verdichtung (z. B. durch die Ermittlung gewichteter Durchschnitte) erfolgen. Der zentrale Vorteil dieses Ansatzes liegt somit darin, dass vielfältige Informationen in die Ableitung einer Normstrategie einfließen können. So können in die Beurteilung der Marktattraktivität z. B. Marktvolumen, Marktwachstum und die durchschnittliche Rentabilität der im Markt

auftrtenden Anbieter einfließen. Bei der Beurteilung der Wettbewerbsposition können neben dem Marktanteil beispielsweise auch Stärken und Schwächen des Unternehmens im Hinblick auf Faktoren wie z. B die Produktqualität oder die Qualität des Vertriebsnetzes berücksichtigt werden.

Üblich ist im Zusammenhang mit diesem Portfolio-Modell eine Darstellung mit neun Feldern, wie sie in Abb. 10.11 am Beispiel eines Chemieunternehmens veranschaulicht wird (wobei die Kreisgrößen den Umsatzvolumina entsprechen). Die normstrategischen Aussagen im Hinblick auf die Ressourcenallokation sind im Kern denen des vorhergehenden Portfolio-Modells sehr ähnlich (vgl. im Hinblick auf Details Homburg 2000 sowie die dort zitierte Literatur). Üblich ist eine Aufteilung des Portfolios in den Bereich der Mittelbindung (Felder 1, 2, 3), den Bereich der selektiven Vorgehensweise (Felder 4, 5, 6) sowie den Bereich der Mittelfreisetzung (Felder 7, 8, 9). Demnach sollte also beispielsweise das Chemieunternehmen, dessen Portfolio in Abb. 10.11 dargestellt ist, im Bereich der Geschäftseinheit Pflanzenschutzmittel intensiv Marketingressourcen investieren, während für die Geschäftseinheit Lösemittel eher ein Rückzug angeraten erscheint.

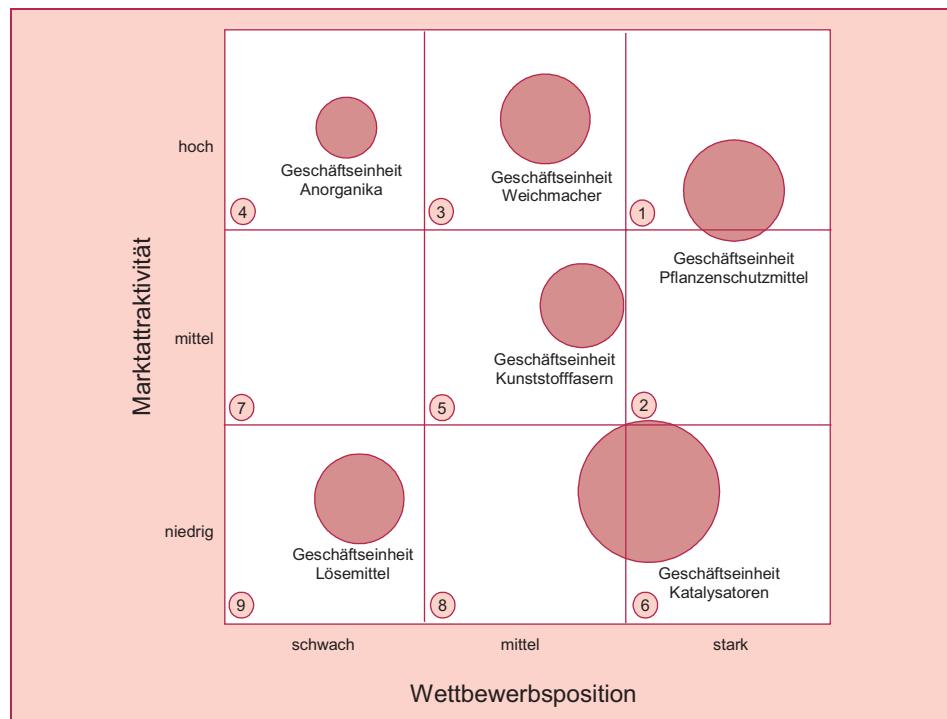


Abb. 10.11 Das Marktattraktivitäts-/Wettbewerbspositions-Portfolio am Beispiel eines Chemieunternehmens

Trotz der prinzipiell hohen Relevanz für die Formulierung der Marketingstrategie ist auch eine Reihe von **Schwachpunkten der Portfolio-Analyse** zu nennen. In diesem Zusammenhang unterscheiden wir zwischen spezifischen Schwachpunkten, die sich auf einzelne der zuvor dargestellten Portfolio-Modelle beziehen, und allgemeinen Schwachpunkten, die sich auf die grundsätzliche Logik des Portfolio-Ansatzes beziehen.

Die wichtigsten spezifischen Schwachpunkte (für eine detailliertere Diskussion vgl. Homburg 2000) des Marktwachstums/Marktanteils-Portfolios liegen zum einen in dessen konzeptioneller Fundierung (PIMS-Projekt, Erfahrungskurven- und Lebenszyklusmodell). Offensichtlich hängt die Aussagekraft des Portfolios insbesondere von der Existenz einer zumindest lebenszyklusähnlichen Marktentwicklung ab. Auf die Kritik an den genannten Konzepten sind wir bereits in Abschn. 8.2 eingegangen. Zum anderen ist – wie bereits angemerkt wurde – die Informationsgrundlage des Modells vor dem Hintergrund derart weitreichender strategischer Aussagen sehr begrenzt. Der wichtigste spezifische Schwachpunkt des Marktattraktivitäts/Wettbewerbspositions-Portfolios liegt dagegen in seiner Subjektivität: Bei beiden Dimensionen muss eine Aggregation über mehrere Kriterien erfolgen. Sowohl im Hinblick auf deren Auswahl und Gewichtung als auch im Hinblick auf die Bewertung der Märkte hinsichtlich dieser Kriterien hat der Anwender der Methode erhebliche Freiheitsgrade, was zu dem stark subjektiven Charakter der Ergebnisse führt. Bei der praktischen Anwendung sollte im Hinblick auf die Auswahl und Gewichtung der Kriterien sowie die Bewertung der betrachteten Märkte in hohem Maße auf Sorgfalt und Transparenz geachtet werden. Trotz dieses problematischen Aspekts weist diese Variante der Portfolio-Analyse unseres Erachtens unter den hier dargestellten Ansätzen die größte Relevanz für die Unternehmenspraxis auf. Dies liegt sicherlich im Wesentlichen an ihrer Fähigkeit, ein breites Spektrum an Ausgangsinformationen zu berücksichtigen.

Im Hinblick auf allgemeine Schwachpunkte der Portfolio-Analyse ist zunächst eine Reihe von methodischen Problemen zu nennen. Hierzu zählen z. B. die Abhängigkeit der Ergebnisse von der Abgrenzung des Marktes, die Problematik der Lokalisierung der Trennlinien sowie die Sensitivität der resultierenden Strategieempfehlungen gegenüber geringfügigen Änderungen des Dateninputs (vgl. hierzu Homburg 2000 sowie die dort zitierte Literatur). Deutlich schwerer als diese methodischen Aspekte wiegt das Problem, dass die Portfolio-Analyse mögliche markt-, kosten- oder technologiebezogene Interdependenzen zwischen den einzelnen SGEs vernachlässigt. Liegen derartige Interdependenzen in starkem Ausmaß vor, so kann insbesondere der Rückzug aus Märkten problematisch sein, weil sich Ausstrahlungseffekte auf andere Märkte ergeben können. Beispielhaft sei die Verunsicherung und Abwanderung von Kunden in ähnlich gelagerten Märkten genannt. Derartige Interdependenzen werden im Rahmen der Portfolio-Analyse systematisch ausgeklammert, da die Positionierung sowie die Ableitung von norm-strategischen Aussagen für jeden Markt bzw. für jede SGE isoliert vorgenommen werden. Weitere problematische Aspekte des Portfolio-Ansatzes, die unseres Erachtens allerdings nicht von ähnlich hoher Bedeutung sind, werden bei Homburg (2000) sowie Varadarajan (1999) diskutiert.

Im Hinblick auf eine zusammenfassende Bewertung des Portfolio-Konzepts ist zunächst festzustellen, dass es einen wesentlichen Beitrag zur systematischen Entscheidungsfindung im Hinblick auf eine zentrale Frage der Marketingstrategie (die Frage nach der marktbezogenen Ressourcenallokation) leistet. Vor diesem Hintergrund kann es nicht überraschen, dass die Methode in der Unternehmenspraxis auch heute noch eine wichtige Rolle bei der Formulierung von Unternehmens- bzw. Marketingstrategien spielt. Ein wesentlicher didaktischer Nutzen des Konzepts liegt unseres Erachtens darin, dass es Unternehmen die Wichtigkeit einer ausgewogenen Portfolio-Struktur (insbesondere im Hinblick auf Märkte mit unterschiedlich hohen Wachstumsraten) vor Augen führt. Die genannten Probleme stellen den Portfolio-Ansatz nicht grundsätzlich infrage, sondern verdeutlichen lediglich, dass er in der Unternehmenspraxis nicht unkritisch angewendet werden sollte. Insbesondere sollten Portfolio-Analysen durch ergänzende Analysen (vgl. z. B die in Kap. 9 dargestellten Methoden) begleitet werden. Bezuglich weiterer Portfolio-Modelle verweisen wir auf Aaker und McLoughlin (2010), Homburg (2000), Jain (2009) sowie Rowe et al. (1985).

10.3 Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien

Als Resultat der in Abschn. 10.2 dargestellten Strategieformulierung ergeben sich häufig mehrere alternative Marketingstrategien. Diese können sich grundsätzlich oder auch nur graduell unterscheiden. Es ergibt sich also für das Unternehmen die Aufgabe, die alternativen Strategien bezüglich geeigneter Kriterien zu bewerten (vgl. Abschn. 10.3.1) und auf dieser Basis eine Alternative auszuwählen (vgl. Abschn. 10.3.2). Im Sinne der klassischen Perspektiven des Strategieverständnisses können zur Bewertung von Marketingstrategien qualitative und quantitative Ansätze gewählt werden. Die Experiment-basierte Perspektive schlägt stattdessen vor, die Strategiealternativen in einem Portfolio von Experimenten im realen Markt zu testen und deren Erfolg anhand vorher definierter Leistungsindikatoren zu bewerten und auszuwählen (vgl. zur historischen Entwicklung des Strategieverständnisses Abschn. 8.1).

10.3.1 Kriterien zur Bewertung von Marketingstrategien

Die Bewertung von Marketingstrategien kann unter qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten erfolgen. Im Rahmen der **qualitativen Bewertung** der verschiedenen Strategiealternativen sind unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen. Ein entsprechender Kriterienkatalog ist in der folgenden Übersicht dargestellt:

Zentrale Kriterien zur Bewertung von Marketingstrategien**Konsistenzbezogene Kriterien (Ist die Strategie nach außen sowie im Inneren widerspruchsfrei?)**

- Konsistenz der Marketingstrategie mit dem Zielsystem des Unternehmens
- Konsistenz der Marketingstrategie mit der Unternehmensstrategie und gegebenenfalls den Geschäftsbereichsstrategien
- Konsistenz der Marketingstrategie mit anderen Funktionalstrategien
- Konsistenz der Marketingstrategie in sich (z. B Konsistenz der Ziele und des angestrebten Kundennutzens mit der grundlegenden Ausrichtung des Marketingmix)

Informationsbezogene Kriterien (Beruht die Strategie auf einer ausreichenden Informationsbasis?)

- Umfang und Qualität der Analyse der globalen Unternehmensumwelt
- Umfang und Qualität der Marktanalyse
- Umfang und Qualität der Analyse der Situation des Unternehmens

Inhaltliche Kriterien (Sind die inhaltlichen Aussagen der Marketingstrategie präzise und vor dem Hintergrund der Resultate der strategischen Analyse angemessen?)

- Präzision und Angemessenheit der Ziele sowie der Zielgruppendefinition
- Präzision und Angemessenheit des angestrebten Kundennutzens sowie der Positionierung gegenüber dem Wettbewerb
- Präzision und Angemessenheit der angestrebten Innovationsorientierung
- Präzision und Angemessenheit der strategischen Ausrichtung des Kundenbeziehungsmanagements
- Präzision und Angemessenheit des Wettbewerbs- und Kooperationsverhaltens
- Präzision und Angemessenheit der grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix

Realisierbarkeitsbezogene Kriterien (Inwieweit ist die Strategie für das Unternehmen umsetzbar?)

- Verfügbarkeit der für die Umsetzung der Marketingstrategie benötigten Ressourcen und Fähigkeiten
- Akzeptanz der Marketingstrategie im Unternehmen (Top-Management, mittleres Management, Mitarbeiter) sowie gegebenenfalls bei Absatzmittlern oder anderen Kooperationspartnern

- Robustheit der Marketingstrategie gegenüber möglichen Gegenreaktionen von Wettbewerbern

Eine erste Facette ist die **Konsistenz** der Marketingstrategie. Hier geht es zum einen um die Freiheit von Widersprüchen zu den Unternehmenszielen sowie zu anderen Strategien im Unternehmen (z. B Geschäftsbereichsstrategien). Zum anderen ist die Konsistenz der einzelnen Festlegungen der Marketingstrategie in den Bereichen Marketingziele und Zielgruppen, Kundennutzen und Positionierung gegenüber dem Wettbewerb, Innovationsorientierung, Management von Kundenbeziehungen, Wettbewerbs- und Kooperationsverhalten sowie bei der grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix zu überprüfen.

Ein zweiter Aspekt bei der Bewertung einer Marketingstrategie ist deren **Informationsgrundlage**. Es geht im Kern um die Frage, ob die Informationsgrundlage der Marketingstrategie ausreichend ist oder ob die Strategie teilweise „aus dem Bauch heraus“ formuliert wurde. Im Rahmen der diesbezüglichen Bewertung ist zu prüfen, ob die Leitfragen, die wir für die Analyse der strategischen Ausgangssituation formuliert haben (vgl. Kap. 9), präzise und fundiert beantwortet wurden. In inhaltlicher Hinsicht geht es um die Analyse der globalen Unternehmensumwelt, des Marktes sowie der Situation des Unternehmens. Im Hinblick auf die Forderung nach Fundiertheit der Antworten ist es von zentraler Bedeutung, auf welchen Informationsgrundlagen die Antworten basieren. Hier ist z. B die Frage zu stellen, ob Ergebnisse aus systematischen Kundenbefragungen in ausreichendem Umfang vorliegen oder ob die Antworten im Wesentlichen auf mehr oder weniger fundierten Selbsteinschätzungen aus dem Unternehmen basieren.

Ein sehr wichtiger Aspekt bei der Bewertung einer Marketingstrategie ist die Beurteilung des **Strategieinhalts**. Im Wesentlichen geht es hier um die Frage, inwiefern die in Abschn. 10.1 aufgezeigten strategischen Leitfragen präzise beantwortet sind und in wieweit die Antworten sinnvoll, d. h. vor dem Hintergrund der Resultate der Analyse der strategischen Ausgangssituation angemessen sind. Diese Angemessenheit ist beispielsweise nicht gegeben, wenn bestimmte Informationen, die im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation gewonnen wurden, bei der Strategieformulierung ignoriert wurden, weil sie den marketingstrategischen Präferenzen wichtiger Entscheidungsträger entgegenstehen. Weiterhin sollte eine Marketingstrategie hinsichtlich ihrer **Realisierbarkeit** bewertet werden. Wir unterscheiden hier zwischen interner und externer Realisierbarkeit. Wesentliche Determinanten der internen Realisierbarkeit sind die Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens sowie die Unterstützung der Marketingstrategie durch das Management (Management Commitment) sowie die Mitarbeiter. Auch mögliche Reaktanzen bei Kooperationspartnern (z. B Absatzmittlern) sind hier zu berücksichtigen. Die externe Realisierbarkeit bezieht sich auf die Durchsetzbarkeit der Marketingstrategie am Markt. Hier geht es insbesondere um die Frage, ob die Umsetzung der Strategie auch bei entsprechenden Wettbewerbsreaktionen möglich ist.

Im Zusammenhang mit der **quantitativen Bewertung** von Marketingstrategien geht es insbesondere um die Betrachtung der wirtschaftlichen Auswirkungen der Strategie. Hier sind die Auswirkungen auf das Umsatzvolumen und die Profitabilität des Unternehmens zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang können beispielsweise Methoden der Investitionsrechnung zur Anwendung kommen (vgl. hierzu Abschn. 23.4.4).

Ein neuerer Ansatz zur **quantitativen Bewertung** ist die Anwendung von **Realoptionen** zur Strategiebewertung (vgl. Anderson 2000; Barney 2010; Bowman und Moskowitz 2001; Copeland und Howe 2002; Luehrmann 1998; Pritsch 2000). Realoptionen übertragen das Konzept von Finanzoptionen auf reale Situationen. Sie stellen Handlungsoptionen für die Zukunft dar, die sich aus gegenwärtigen Entscheidungen ergeben. Die Relevanz von Realoptionen bei der Bewertung von Entscheidungen ergibt sich daraus, dass (beispielsweise im Gegensatz zu Methoden der Investitionsrechnung) zukünftige Handlungsmöglichkeiten, die mit einer Entscheidung verbunden sind, bewertet werden können. Anschaulich ausgedrückt bildet der Ansatz der Realoptionen also den Wert von Flexibilität ab.

Zur Verdeutlichung dieses Ansatzes betrachten wir beispielhaft die Investitionsentscheidung beim Neubau einer Produktionsanlage. Wir gehen davon aus, dass ein Entscheidungsträger die Wahl zwischen zwei Standorten hat. Während beim ersten Standort eine spätere Erweiterung problemlos möglich ist, bietet der zweite Standort keine Erweiterungsoptionen. Stützt sich die Entscheidung auf einen klassischen Ansatz der Investitionsrechnung, so bliebe die Option der Erweiterung bei Entscheidung für den ersten Standort unberücksichtigt, obwohl sie offensichtlich entscheidungsrelevant ist. Der Ansatz der Realoptionen würde diese Flexibilität dagegen positiv bewerten.

Einschränkend ist allerdings darauf hinzuweisen, dass sich die konkrete Berechnung des Wertes einer Realoption in der Unternehmenspraxis problematisch gestaltet. Trotzdem ist die Idee der Realoptionen für das strategische Marketing interessant. Entscheidungsträger werden durch diesen Ansatz für den Wert von Flexibilität sensibilisiert.

10.3.2 Auswahl von Marketingstrategien

Haben mehrere Strategiealternativen diese Bewertung „überstanden“, so ist aus diesen Alternativen eine Strategie auszuwählen. Im Rahmen dieser Entscheidung können prinzipiell einige der in Abschn. 4.1 vorgestellten Modelle herangezogen werden. Die Anwendung derartiger Entscheidungsregeln im Rahmen der Auswahl einer Marketingstrategie soll anhand eines kleinen Anwendungsbeispiels aus dem Industriegüterbereich verdeutlicht werden. Ein Unternehmen der Maschinenbaubranche kann zwischen drei alternativen Marketingstrategien (a_1 , a_2 und a_3) auswählen:

- a₁: Das Unternehmen strebt an, Umsatzvolumen und Marktanteil insbesondere durch den intensiven Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen zu halten. Die aktuell bestehenden Wettbewerbsvorteile sollen im Rahmen einer Strategie der

Differenzierung über bessere Kundenbeziehungen und insbesondere über produktbegleitende Dienstleistungen wie z. B die Schulung von Anwendern gesichert werden. In Bezug auf die angebotenen Produkte wird ein Innovationsniveau nicht unter dem Marktdurchschnitt angestrebt.

- a₂: Das Unternehmen strebt im Rahmen einer Marktentwicklungsstrategie eine deutliche Umsatzsteigerung an, wobei der Fokus auf der Neukundenakquisition in neuen Auslandsmärkten liegen soll. Hierzu wird im Rahmen einer Strategie der Kostenführerschaft ein im Vergleich zu den internationalen Wettbewerbern niedrigeres Preisniveau angestrebt. Im Zusammenhang mit der Realisierung dieser Position gegenüber dem Wettbewerb werden in Bezug auf die angebotenen Produkte ein nur unterdurchschnittliches Innovationsniveau sowie Kostensenkungen durch Prozessinnovationen angestrebt.
- a₃: Das Unternehmen strebt im Rahmen einer Produktentwicklungsstrategie eine deutliche Steigerung von Umsatz und Marktanteil auf dem bereits bearbeiteten Markt an. Hierzu wird eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb über bessere Produkte sowie ein Innovationsniveau deutlich über dem Marktdurchschnitt angestrebt, wobei insbesondere neue Technologien berücksichtigt werden sollen

Im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation wurden drei verschiedene Szenarien (s₁, s₂ und s₃) für die zukünftige Situation der Umwelt des Unternehmens erarbeitet:

- s₁: Die Basistechnologie für die vermarkteten Maschinen verändert sich in mittlerem Ausmaß. Es wird eine deutliche Zunahme der Wettbewerbsintensität sowohl für den Heimatmarkt als auch für die Auslandsmärkte erwartet. Die bereits bestehenden Kunden des Unternehmens weisen aufgrund von Problemen auf ihren eigenen Absatzmärkten eine deutlich niedrigere Nachfrage nach den herkömmlichen Maschinen des Unternehmens auf, fragen jedoch innovative Produkte auf der Basis neuer Technologien verstärkt nach.
- s₂: Die Basistechnologie für die vermarkteten Maschinen unterliegt nur geringen Veränderungen. Aufgrund einer deutlich gestiegenen Wettbewerbsintensität im Markt und aufgrund eines verschärften Preiswettbewerbs auf den Absatzmärkten der Kunden nimmt der Preisdruck im Inland erheblich zu. Die bearbeiteten Auslandsmärkte weisen ebenfalls diese Entwicklungen auf, weisen gleichzeitig jedoch eine rückläufige Nachfrage auf.
- s₃: Die Basistechnologie für die vermarkteten Maschinen unterliegt relativ großen Veränderungen, und die Kunden achten weniger auf den Preis der Produkte als vielmehr auf deren Leistungsfähigkeit. Gleichzeitig gewinnen produktbegleitende Dienstleistungen wie z. B Anwenderschulungen hohe Bedeutung für die Kunden. In den bearbeiteten Auslandsmärkten, die durch eine nur schwach steigende Nachfrage gekennzeichnet sind, ist diese technologische Entwicklung weniger stark ausgeprägt

Tab. 10.2 Beispielhafte Ergebnismatrix als Basis für die Auswahl einer Marketingstrategie

Strategien	Szenarien				
	$10.3.3 \rightarrow s_1$	$10.3.4 \rightarrow s_2$	s_3	Zeilenminimum	Zeilenmaximum
a_1	-4000	6500	1000	-4000	6500
a_2	1500	2000	1500	1500	2000
a_3	2500	4500	3500	2500	4500

Die Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der einzelnen Szenarien sind nicht bekannt. Es liegt also eine Entscheidungssituation unter **Unsicherheit** vor. Auf der Grundlage dieser Überlegungen wird eine Ergebnismatrix erstellt, die die Gewinne des Unternehmens für den Planungszeitraum enthält, die für die verschiedenen Marketingstrategien bei Eintreten der jeweiligen Szenarien erwartet werden (vgl. Tab. 10.2).

Offensichtlich wird die Marketingstrategie a_2 von der Marketingstrategie a_3 absolut dominiert (vgl. zur absoluten Dominanz Abschn. 4.1.2), da das schlechtestmögliche Ergebnis von a_3 besser ist als das bestmögliche Ergebnis von a_2 . Die Alternative a_2 wird daher von der weiteren Analyse ausgeschlossen.

Für die verbleibenden Alternativen a_3 und a_1 kann weder eine absolute noch eine Zustandsdominanz konstatiert werden (vgl. Abschn. 4.1.2). In diesem Fall können die in Abschn. 4.1.2.1 erläuterten Entscheidungsregeln zum Einsatz kommen. Im Falle einer sehr pessimistischen Einstellung der Entscheidungsträger würde man sich beispielsweise gemäß der **Maximin-Regel** für diejenige Alternative entscheiden, die im ungünstigsten Fall noch das beste Ergebnis liefert. Im betrachteten Beispiel würde dies zur Wahl der Marketingstrategie a_3 führen, da sie das höchste Zeilenminimum aufweist. Bei Anwendung der optimistischen **Maximax-Regel** würde sich das Unternehmen dagegen für die Marketingstrategie a_1 entscheiden, da hier das höchste Zeilenmaximum vorliegt.

Denkbar ist grundsätzlich auch eine Schätzung von Eintrittswahrscheinlichkeiten für die Szenarien, z. B. mittels Expertenbefragungen. In diesem Fall würde eine **Entscheidung unter Risiko** vorliegen. Bei diesen Konstellationen finden das Erwartungswertprinzip sowie das Erwartungswert-Streuungs-Prinzip Anwendung (vgl. Abschn. 4.1.2.2).

Literatur

- Aaker, D., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic market management: Global perspectives* (1. Aufl.). New York.
- Abell, D., & Hammond, J. (1986). *Strategic marketing planning* (2. Aufl.). Englewood Cliffs.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53, 41–49.
- Anderson, J. (2000). Real options analysis in strategic decision making: An applied approach in a dual options framework. *Journal of Applied Management Studies*, 9(2), 235–255.

- Anderson, J., & Narus, J. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53–65.
- Anderson, J., & Narus, J. (1999). Welchen Wert hat ihr Angebot für den Kunden? *Harvard Business Manager*, 21(4), 97–107.
- Anderson, J., & Narus, J. (2009). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value* (3. Aufl.). Upper Saddle River.
- Anderson, J., & Thomas, J. (1997). *Combining value and price to make purchase decisions in business models*, Arbeitspapier 3-1997, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, University Park.
- Anderson, J., Jain, D., & Chintagunta, P. (1993). Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), 3–29.
- Ang, L., & Buttle, F. (2006). Managing For successful customer acquisition: An exploration. *Journal of Marketing Management*, 22(3/4), 295–317.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. New York.
- Bagusat, A. (2006). *Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte*. Wiesbaden.
- Bain, J. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge.
- Barney, J. (2010). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4. Aufl.). Upper Saddle River.
- Becker, J. (2018). *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements* (11. Aufl.). München.
- Beutin, N. (2008). *Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Blattberg, R., & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 74(4), 136–144.
- Bowman, D., & Gatignon, H. (1995). Determinants of competitor response time to a new product introduction. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 42–53.
- Bowman, E., & Moskowitz, G. (2001). Real options analysis and strategic decision making. *Organization Science*, 12(6), 772–777.
- Bronder, C. (1995). *Unternehmensdynamisierung durch strategische Allianzen*. Aachen.
- Bruhn, M. (1998). *Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements: Qualitätscontrolling für Dienstleistungen*. Heidelberg.
- Bruhn, M., & Georgi, D. (2017). Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (9. Aufl., S. 561–581). Wiesbaden.
- Bruhn, M., & Homburg, C. (Hrsg.). (2017). *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (9. Aufl.). Wiesbaden.
- Capon, N., Farley, J., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: A meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 1143–1159.
- Conant, J., Mokwa, M., & Varadarajan, P. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365–383.
- Cooper, R. G. (2005). *Product leadership* (2. Aufl.). New York.
- Copeland, T., & Howe, K. (2002). Real options and strategic decisions. *Strategic Finance*, 83(10), 8–11.
- Corsten, H. (1998). Von generischen zu hybriden Wettbewerbsstrategien. *Das Wirtschaftsstudium*, 27(12), 1434–1440.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetzik, O. J. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, S. 1–11.
- Diller, H. (1996). Kundenbindung als Marketingziel. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(2), 81–94.

- Diller, H., & Kusterer, M. (1988). Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 10(3), 211–220.
- Diller, H., & Kusterer, M. (1995). Beziehungsmanagement. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 286–300). Stuttgart.
- Dressler, M. (2006). *Strategische Kundenbindung im Public Health-Care*. Wiesbaden.
- Elbling, O., & Kreuzer, C. (1994). *Handbuch der strategischen Instrumente*. Wien.
- Festge, F. (2006). *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich*. Wiesbaden.
- Fleck, A. (1995). *Hybride Wettbewerbsstrategien: Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen*. Wiesbaden.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- Foster, R. (1986). *Innovation: The attackers advantage*. New York.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–372.
- Fürst, A. (2016). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (9. Aufl., S. 125–156). Wiesbaden.
- Gatignon, H., Robertson, T., & Fein, A. (1997). Incumbent defense strategies against new product entry. *International Journal of Research in Marketing*, 14(2), 163–176.
- Gilbert, X., & Strelbel, P. (1987). Strategies to outpace the competition. *Journal of Business Strategy*, 8(1), 28–36.
- Gruca, T., & Sudharshan, D. (1995). A framework for entry deterrence strategy: The competitive environment, Choices, and Consequences. *Journal of Marketing*, 59(3), 44–55.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Hagel, J., & Singer, M. (1999). Unbundling the Corporation. *Harvard Business Review*, 77(2), 133–141.
- Hart, C., Heskett, J., & Sasser, W. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148–156.
- Hedley, B. (1977). Strategy and the business portfolio. *Long Range Planning*, 10(1), 9–15.
- Helmke, S., Uebel, M., & Dangelmaier, W. (2017). Grundsätze des CRM-Ansatzes. In S. Helmke, M. Uebel, & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management – Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation* (6. Aufl., S. 3–20). Wiesbaden.
- Herman, M. L., & Frost, M. D. (2008). *Wargaming for leaders: Strategic decision making from the battlefield to the boardroom*. New York.
- Hesse, J. (2013). Telefonica rechnet nach E-Plus-Kauf mit höheren Synergien. Dow Jones & Company Inc., 30.12.2013. <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2013-12/29005756-telefonica-rechnet-nach-e-plus-kauf-mit-hoheren-synergien-015.htm>. Zugegriffen: 26. Jan. 2014.
- Hildebrand, V. (1997). *Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung*. Wiesbaden.
- Homburg, C. (2000). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Bruhn, M. (2013). Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (8. Aufl., S. 3–42). Wiesbaden.

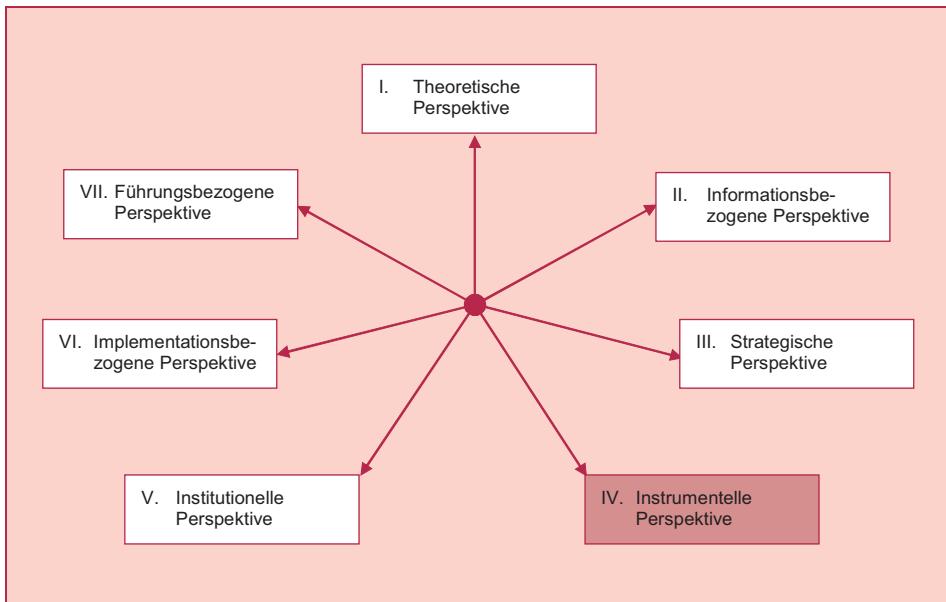
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2005). A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects postmerger performance. *Journal of Marketing*, 69(1), 95–113.
- Homburg, C., & Daum, D. (1997). *Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden*. Frankfurt a. M.
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Homburg, C., & Sieben, F. (2000). *Customer Relationship Management: Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenen Aktivismus*, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Arbeitspapier, Management Know-How, Nr. 52. Mannheim.
- Homburg, C., & Simon, H. (1995). Wettbewerbsstrategien. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 2753–2762). Stuttgart.
- Homburg, C., Theel, M., & Hohenberg, S. (2020). *Marketing excellence – How managers understand and aim for it and how investors evaluate these actions*, Working Paper.
- Homburg, C., & Werner, H. (1998). *Kundenorientierung mit System*. Frankfurt a. M.
- Jain, S. (2009). *Marketing planning and strategy* (8. Aufl.). Mason.
- Jenner, T. (2000). Hybride Wettbewerbsstrategien in der deutschen Industrie – Bedeutung, Determinanten und Konsequenzen für die Marktbearbeitung: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Die Betriebswirtschaft*, 60(1), 7–22.
- Johnson, W., & Weinstein, A. (2004). *Superior customer value in the new economy: Concepts and cases* (2. Aufl.). Boca Raton.
- Kerin, R., Mahajan, V., & Varadarajan, P. (1990). *Contemporary perspectives on strategic market planning*. Boston.
- Kindermann, H. (2006). *Optimierung der Kundenbindung in Massenmärkten*. Wiesbaden.
- Kleinentalenkamp, M. (1987). Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte: Eine kritische Würdigung des „Outpacing Strategies“-Ansatzes von Gilbert und Streb. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 39(1), 31–52.
- Knieß, M. (2006). *Kreativitätstechniken – Methoden und Übungen*. München.
- Krubasik, E. (1988). Technologiemanagement für überlegene Innovationsstrategien. In H. Henzler (Hrsg.), *Handbuch Strategische Führung* (S. 445–461).
- Kuester, S., Homburg, C., & Robertson, T. (1999). Retaliatory behavior to new product entry. *Journal of Marketing*, 63(4), 90–106.
- Kuester, S., Homburg, C., Robertson, T., & Schäfer, H. (2001). Verteidigungsstrategien gegen neue Wettbewerber – Bestandsaufnahme und empirische Untersuchung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71(10), 1191–1215.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80, 69–96.
- Lombriser, R., & Abplanalp, P. (2018). *Strategisches Management* (7. Aufl.). Zürich.
- Luehrmann, T. (1998). Strategy as a portfolio of real options. *Harvard Business Review*, 76(5), 89–99.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38–54.
- McDaniel, S., & Kolari, J. (1987). Marketing strategy implementation of the miles and snow strategic typology. *Journal of Marketing*, 53(3), 19–30.
- McKee, D., Varadarajan, P., & Pride, W. (1989). Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21–35.

- Meyer, A., & Oevermann, D. (1995). Kundenbindung. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1340–1351). Stuttgart.
- Michel, S., Kreuzer, M., Kühn, R., Stringfellow, A., & Schumann, J. (2009). Mass-customized products: Are they bought for uniqueness or to overcome problems with standard products? *Journal of Customer Behaviour*, 8(4), 307–327.
- Miles, R., & Snow, C. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford.
- Morschett, D., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2008). Einflussfaktoren auf die Wahl einer Markteintrittsstrategie – eine meta-analytische Untersuchung der Entscheidung zwischen Tochtergesellschaft und Kooperation. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78(5), 509–551.
- Naik, P. A., Raman, K., & Winer, R. S. (2005). Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of Interaction Effects. *Marketing Science*, 24(1), 25–34.
- Niemeyer, G., Weisenburger, F., & Kindervater, L. (2017). Differenzierung durch Service. *Marketing Review St. Gallen*, 34, 18–25.
- o. V. (26. Februar 2002). Erfolgsrezept der Billigflieger: Kostendisziplin. *Handelsblatt*, S. 11.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A Handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey.
- Parmar, R., MacKenzie, I., Cohn, D., & Gann, D. (2014). The new patterns of innovation. *Harvard Business Review*, 92(1), 2.
- Patrício, L., Fisk, R. P., Cunha, J. F., & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: From customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180–200.
- Pauli, K. (2012). Massenware nach Maß, Frankfurter Allgemeine Zeitung. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/mass-customization-massenware-nach-mass-11900853-S.2.html>. Zugegriffen: 20. Jan. 2014.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Piller, F. (2006). *Mass Customization: Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York.
- Pritsch, G. (2000). *Realoptionen als Controlling-Instrument – das Beispiel pharmazeutischer Forschung und Entwicklung*. Wiesbaden.
- Reichheld, F., & Sasser, W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Rowe, A., Mason, R., & Dickel, K. (1985). *Strategic management and business policy – A methodological approach* (2. Aufl.). Reading.
- Schlucksupp, H. (1995). Kreativitätstechniken. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1289–1309). Stuttgart.
- Schnäbele, P. (1997). *Mass customization*. Wiesbaden.
- Sheth, J., & Sisodia, R. (1999). Revisiting marketing's lawlike generalizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 71–87.
- Simon, H. (1993). Wettbewerbsstrategien. In W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H. Köpper, & K. von Wysocki (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (5. Aufl., S. 1173–1184). Stuttgart.
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Specht, G., Beckmann, C., & Amelingmeyer, J. (2002). *F&E-Management* (2. Aufl.). Darmstadt.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194.

- Treacy, M., & Wiersema, F. (2006). *The discipline of market leaders*. Boston.
- Varadarajan, P. (1999). Strategy content and process perspectives revisited. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 88–100.
- Varadarajan, P., & Cunningham, M. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282–296.
- Von Glüsing, J., & Klawitter, N. (13. Februar 2010). Die Bohnen-Revolution. *Der Spiegel*, 7/2010.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsilos, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2008). Competitive density and the customer acquisition–retention trade-off. *Journal of Marketing*, 72(11), 3–18.

Teil IV

Instrumentelle Perspektive



Konkretisierung der potenzialbezogenen Marketingziele im Hinblick auf die einzelnen Teilbereiche des Marketingmix

Zur Realisierung der im dritten Teil des Buches diskutierten Marketingstrategie dient der systematische Einsatz der Marketinginstrumente, der im Rahmen der instrumentellen Perspektive im vorliegenden Teil des Buches dargestellt wird. Die Gesamtheit dieser Marketinginstrumente wird als **Marketingmix** bezeichnet. Durch die Gestaltung des Marketingmix wird die Marketingstrategie in konkrete Maßnahmen umgesetzt. Der Marketingmix umfasst die folgenden vier Komponenten:

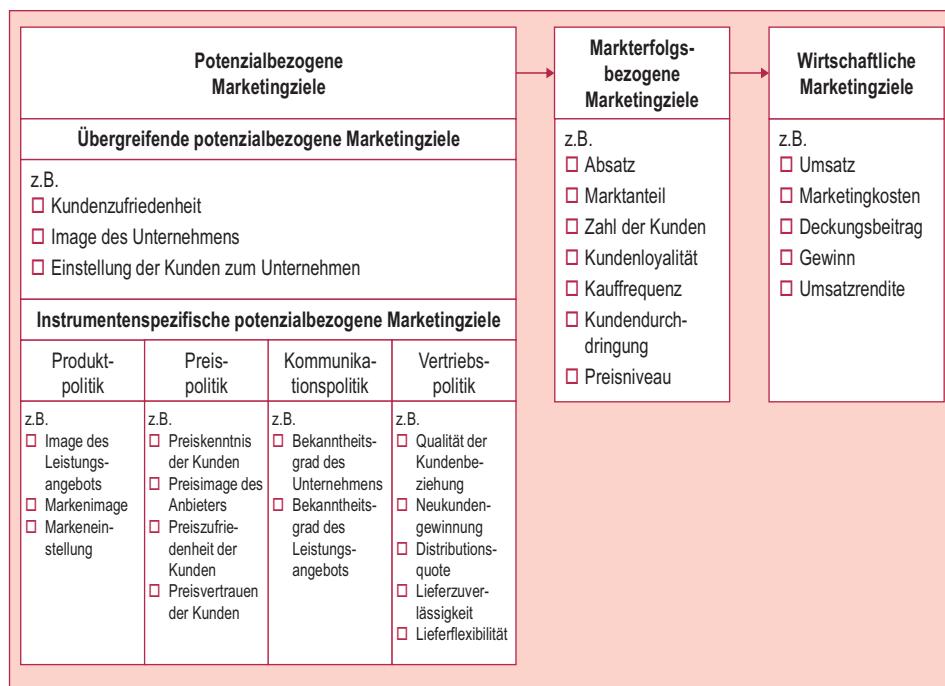
- Die **Produktpolitik** (vgl. Kap. 11) steht im Zusammenhang mit allen Entscheidungen im Hinblick auf das gegenwärtige bzw. zukünftige Produktangebot. Bezugsobjekte der Produktpolitik sind sowohl Produktinnovationen als auch bereits am Markt etablierte Produkte. Nicht nur die Produkte selbst, sondern auch die Wahrnehmung der Produkte durch die Kunden sind wichtig für den Erfolg des Unternehmens. Diese Wahrnehmung kann im Rahmen des Markenmanagements als Teilbereich der Produktpolitik gezielt durch das Unternehmen gesteuert werden.
- Die **Preispolitik** (vgl. Kap. 12) umfasst alle Entscheidungen im Hinblick auf das vom Kunden für ein Produkt zu entrichtende Entgelt (Preis). Für ein Verständnis derartiger Entscheidungen werden hier zunächst die (mikroökonomisch orientierte) klassische Preistheorie und die verhaltenswissenschaftliche Preisforschung diskutiert, bei der Konzepte aus der Psychologie verwendet werden. Anschließend behandeln wir Ansätze zur Preisbestimmung und besprechen das Konzept der Preisdifferenzierung.
- Die **Kommunikationspolitik** (vgl. Kap. 13) bezieht sich auf alle Entscheidungen im Hinblick auf die Kommunikation des Unternehmens am Markt. Diese Kommunikation kann über verschiedenste Instrumente von der Mediawerbung bis hin zum Direktmarketing erfolgen. Wesentliche Entscheidungen im Rahmen der Kommunikationspolitik betreffen die Ziele und Zielgruppen der Kommunikation, die Höhe des Kommunikationsbudgets, die Verteilung des Budgets auf verschiedene Werbemittel und Werbeträger sowie die äußere Gestaltung der Kommunikation.
- Die **Vertriebspolitik** (vgl. Kap. 14) umfasst Entscheidungen über marktgerichtete akquisitorische und über vertriebslogistische Aktivitäten. Die akquisitorischen Aktivitäten zielen auf die Gewinnung von Kunden und die Generierung von Kaufabschlüssen ab. Wesentliche Entscheidungen betreffen hier die Gestaltung des Vertriebssystems, die Gestaltung der Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts sowie die Gestaltung der Verkaufsaktivitäten. Die vertriebslogistischen Aktivitäten beziehen sich auf die Gestaltung der physischen Waren und umfassen beispielsweise Aktivitäten wie Lagerhaltung und Transport.

Die Gestaltung der einzelnen Komponenten des Marketingmix basiert auf der grundlegenden Orientierung der Marketingstrategie. Die Ziele, die mit dieser Gestaltung des Marketingmix verfolgt werden, leiten sich aus den Zielen der Marketingstrategie ab. Greifen wir auf die Differenzierung zwischen potenzialbezogenen, markterfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Zielen zurück (vgl. Abschn. 8.1), so kann konstatiert werden, dass die einzelnen Bereiche des Marketingmix im Wesentlichen auf die gleichen markterfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Ziele ausgerichtet sind (nämlich die, die bereits in der Marketingstrategie festgelegt sind). Wesentliche Unterschiede ergeben sich dagegen im Hinblick auf die potenzialbezogenen Ziele. Die einzelnen Komponenten des Marketingmix stellen über unterschiedliche potenzialbezogene Zielgrößen auf die gleichen markterfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Ziele ab (vgl. Abbildung unten).

Die Gestaltung des Marketingmix ist also in zweifacher Weise in die Marketingstrategie eingebettet: Zum einen besteht, wie in der Abbildung unten dargestellt, eine Vernetzung über die Ziele. Zum zweiten enthält die Marketingstrategie, wie in Abschn. 10.1.6 dargelegt, grundsätzliche Aussagen zur Gestaltung der einzelnen Elemente des Marketingmix. Diese grundsätzlichen Aussagen stecken gewissermaßen den Gestaltungsspielraum innerhalb der einzelnen Bereiche des Marketingmix ab.

Im Anschluss an die Darstellung der einzelnen Teilbereiche des Marketingmix betrachten wir **integrativ** die Gesamtheit der Marketinginstrumente (vgl. Kap. 15). In diesem Zusammenhang spielen formale Modelle zur Abbildung von Interaktionseffekten zwischen Marketinginstrumenten sowie zur Ermittlung optimaler Budgetverteilungen auf die Marketinginstrumente eine zentrale Rolle.

Darüber hinaus diskutieren wir den integrativen Einsatz der Marketinginstrumente im Rahmen des **Kundenbeziehungsmanagements** (vgl. Kap. 16). In Anlehnung an die Orientierung des Relationship Marketing (vgl. Abschn. 1.2) steht hier die Geschäftsbeziehung mit dem Kunden – und nicht mehr einzelne Elemente des Marketingmix-Instrumentariums – im Mittelpunkt der Betrachtung.





Inhaltsverzeichnis

11.1	Konzeptionelle Grundlagen der Produktpolitik	599
11.2	Innovationsmanagement	606
11.2.1	Grundlagen des Innovationsmanagements.	606
11.2.2	Ideengewinnung und -konkretisierung.	609
11.2.2.1	Methoden der Ideengewinnung.	609
11.2.2.2	Methoden der Ideenkonkretisierung	614
11.2.3	Konzeptdefinition.	621
11.2.4	Konzeptbewertung und -selektion	621
11.2.4.1	Checklisten und Scoringmodelle	622
11.2.4.2	Konzepttests	623
11.2.4.3	Testmärkte und Testmarktsimulatoren	623
11.2.4.3.1	Grundlagen zu Testmärkten und Testmarktsimulatoren	623
11.2.4.3.2	Das ASSESSOR-Modell.	626
11.2.4.3.3	Virtual Reality zur Absatzprognose von Gebrauchsgütern	634
11.2.4.4	Wirtschaftlichkeitsanalyse (Investitionsrechnung).	638
11.2.5	Markteinführung neuer Produkte.	641
11.2.5.1	Grundlagen und Modelle zu Adoptions- und Diffusionsprozessen	641
11.2.5.2	Entwicklung einer Markteinführungsstrategie	649
11.2.6	Phasenübergreifende Ansätze zum Management des Innovationsprozesses	654
11.3	Management etablierter Produkte	660
11.3.1	Grundlegende Strukturentscheidungen im Hinblick auf das Produktprogramm	661
11.3.2	Veränderung und Ausweitung des Produktprogramms	662
11.3.3	Gestaltung der Verbundenheit innerhalb des Produktprogramms	668
11.3.4	Reduktion des Produktprogramms.	670

11.3.5 Komplexitätskosten als Einflussgrößen von Produktprogrammscheidungen	672
11.4 Markenmanagement	675
11.4.1 Grundlagen zum Markenkonzept	675
11.4.2 Entscheidungsfelder des Markenmanagements	679
11.4.2.1 Markenstrategie	679
11.4.2.1.1 Markenreichweite	679
11.4.2.1.2 Markenpositionierung	681
11.4.2.1.3 Markenarchitektur	685
11.4.2.2 Markenauftritt	691
11.4.2.3 Markenkontrolle	694
Literatur	704

Lernziele

- Der Leser kennt unterschiedliche Definitionen des Produktbegriffs, grundlegende Produkttypologien sowie die zentralen Entscheidungsfelder der Produktpolitik.
- Der Leser überblickt die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses von der Ideengewinnung und -konkretisierung bis zur Markteinführung.
- Der Leser kennt die wesentlichen Instrumente, die in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses bzw. phasenübergreifend zur Anwendung kommen können, und kann ihren Beitrag zur Optimierung des Innovationsprozesses einschätzen.
- Der Leser kennt die wesentlichen Entscheidungsfelder und Handlungsoptionen im Rahmen des Managements etablierter Produkte und versteht die Bedeutung von Komplexitätskosten und Verbundeffekten bei Entscheidungen über das Produktprogramm.
- Der Leser hat ein fundiertes Verständnis vom Begriff der Marke.
- Der Leser kennt die zentralen Handlungsoptionen im Hinblick auf Markenstrategie und Markenauftritt.
- Der Leser kennt die wichtigsten Methoden zur Bewertung des Markenerfolgs.

Die Produktpolitik eines Unternehmens ist das Resultat aller Entscheidungen, die sich auf die Gestaltung bestehender und zukünftiger Produkte des Unternehmens beziehen. Produktpolitische Entscheidungen sind im Rahmen der Gestaltung des Marketinginstrumentariums von besonderer Bedeutung. Die konzeptionellen Grundlagen der Produktpolitik werden in Abschn. 11.1 dargestellt. Im Anschluss daran behandeln wir Entscheidungen im Hinblick auf Produktinnovationen (vgl. Abschn. 11.2), welche angesichts immer kürzerer Produktlebenszyklen (vgl. Ali et al. 1995; Biemans 1995) für den langfristigen Unternehmenserfolg an Bedeutung gewinnen. Ist ein Produkt erfolgreich auf dem Markt eingeführt, so bedarf es stetiger Anstrengungen, um seinen Markterfolg langfristig

zu sichern. Darum geht es im Rahmen des Managements bereits am Markt eingeführter Produkte, das in Abschn. 11.3 behandelt wird. Nicht nur die Produkte selbst, sondern auch die Wahrnehmung der Produkte durch die Kunden sind wichtig für den Markterfolg. Diese Wahrnehmung kann im Rahmen des Markenmanagements (vgl. Abschn. 11.4) gezielt durch das Unternehmen gesteuert werden.

11.1 Konzeptionelle Grundlagen der Produktpolitik

Als Ausgangspunkt für die Darstellung der konzeptionellen Grundlagen der Produktpolitik wählen wir den Produktbegriff. Aus der Perspektive des Kunden stellt ein Produkt ein Mittel zur Bedürfnisbefriedigung und somit zur Nutzengewinnung dar (vgl. zum Kundennutzen Abschn. 10.1.2). Hierauf aufbauend lassen sich in Anlehnung an Kotler (1972) drei unterschiedliche Begriffsverständnisse unterscheiden:

- der substanziale,
- der erweiterte und
- der generische Produktbegriff.

Der **substanziale Produktbegriff** bezieht sich auf das so genannte Kernprodukt als ein Bündel von physisch-technischen Eigenschaften. Im Mittelpunkt des substanzialen Produktbegriffs steht die Befriedigung funktionaler Kundenbedürfnisse durch physische Produktmerkmale. Demnach stellt beispielsweise das Produkt „Sportwagen“ eine Kombination verschiedener Eigenschaften wie „Fähigkeit zum Transport von Personen“, „hohe Beschleunigungskraft“, „stabiles Kurvenverhalten“ oder „hohe Endgeschwindigkeit“ dar. Die Anwendbarkeit dieses Produktbegriffs liegt primär im Bereich physischer Produkte (Sachgüter), wohingegen Dienstleistungen nach diesem Verständnis nicht als Produkte aufgefasst werden.

Im Rahmen des **erweiterten Produktbegriffs** wird unter einem Produkt ein Leistungspaket verstanden, das aus physischen Produkten und/oder immateriellen Leistungen (Dienstleistungen) besteht, durch die die umfassende Befriedigung funktionaler Kundenbedürfnisse angestrebt wird. Eine Gemeinsamkeit mit dem substanzialen Produktbegriff liegt darin, dass auch hier der funktionale Kundennutzen im Vordergrund steht. Ein Unterschied liegt darin, dass gemäß diesem Verständnis ein Produkt auch teilweise oder ausschließlich immateriell sein kann. Demnach kann also auch eine reine Dienstleistung als Produkt bezeichnet werden. Auch ergänzende Dienstleistungen stellen im Rahmen dieses Verständnisses Produktbestandteile dar. Dementsprechend umfasst beispielsweise das Produkt „Sportwagen“ das Kernprodukt sowie z. B. Qualitätsgarantien, Gratiswartungen oder sonstige ergänzende Dienstleistungen.

Die breiteste Perspektive weist der **generische Produktbegriff** auf, der sämtliche materiellen und immateriellen Produktfacetten umfasst, aus denen Kundennutzen resultieren kann. Die größere Breite des generischen Produktbegriffs liegt darin, dass

neben dem funktionalen Nutzen auch andere Nutzenkategorien (vgl. Abschn. 10.1.2) wie z. B. der emotionale oder der soziale Nutzen berücksichtigt werden. So umfasst das Produkt „Sportwagen“ neben den im Rahmen des erweiterten Produktbegriffs aufgezeigten Charakteristika weitere Eigenschaften, die für die Kunden einen Zusatznutzen darstellen (z. B. eine renommierte Marke mit dem Zusatznutzen des sozialen Prestiges).

Diesem Buch liegt – wie bereits in Abschn. 1.1 erwähnt – durchgängig der generische Produktbegriff zugrunde.

► **Produkt** Ein Produkt ist ein Bündel von Eigenschaften, das auf die Schaffung von Kundennutzen (jedweder Art) abzielt.

Gemäß dieser Definition unterscheiden wir verschiedene Komponenten eines Produktes, die Ansatzpunkte zur Nutzenstiftung darstellen (vgl. Abb. 11.1).

Mit der flächendeckenden Verbreitung des Internets hat sich zudem eine weitere Begrifflichkeit im Rahmen der Produktpolitik etabliert: So genannte **digitale Produkte**, wie Softwarelösungen oder Videodateien, sind regelmäßig die Grundlage viele der gegenwärtig umsatzstärksten Unternehmen (vgl. Loebbecke 2002). Unter einem digitalen Produkt verstehen wir ein Bündel von Eigenschaften, das auf die Schaffung von Kundennutzen (jedweder Art) abzielt, und sich mithilfe von Informationssystemen ebenso verteilen wie anwenden lässt.

Gemäß dieser Definition lassen sich digitale Produkte vorrangig anhand ihrer Art der Nutzung sowie Beschaffung von „nicht-digitalen“ Produkten differenzieren. Darüber

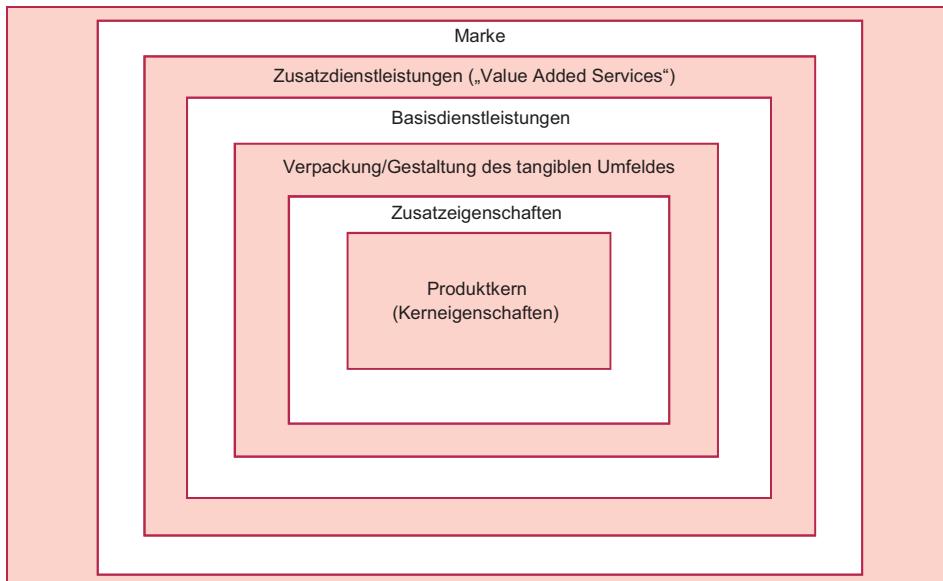


Abb. 11.1 Komponenten eines Produktes

hinaus weisen digitale Produkte weitere spezifische Eigenschaften auf (vgl. Clement und Schreiber 2013):

- einfache Reproduzierbarkeit,
- einfache Veränderbarkeit,
- fehlende Abnutzbarkeit sowie
- eingeschränkte Wahrnehmbarkeit.

Da diese Unterschiede einen weitreichenden Einfluss auf produktpolitische Entscheidungen haben (vgl. hierzu Insert 11.1), werden wir die Besonderheiten in Bezug auf das Management digitaler Produkte in den Abschn. 11.2 bis 11.4 jeweils näher erläutern.

Der **Produktkern** setzt sich aus den **Kerneigenschaften** des Produktes zusammen. Kerneigenschaften sind solche Eigenschaften, die maßgeblich die Funktionalität des Produktes festlegen. Beispielsweise kann man bei Industriestahl die Festigkeit, die Dichte und die Elastizität als Kerneigenschaften interpretieren. Für einen Linienflug wären Kerneigenschaften beispielsweise der Start- und Zielort, die Abflug- und Ankunftszeit oder die Flugdauer.

Zusatzeigenschaften tragen zur Generierung eines Nutzens bei, der nicht in der Kernfunktion des Produktes begründet liegt. Im Falle des Industriestahls wäre eine Oberflächenbehandlung ein Beispiel für eine Zusatzeigenschaft. Für einen Linienflug stellen beispielsweise extrabreite Sitze oder ein Premium-Entertainment-Paket Zusatzeigenschaften dar. Im Rahmen der Zusatzeigenschaften nimmt das Design einen besonderen Stellenwert ein (vgl. Landwehr 2008). Bloch et al. (2003) zeigen, dass sich eine ästhetische Produktgestaltung (selbst bei Kunden, die wenig Wert auf Design legen) positiv auf die Zahlungsbereitschaft und auf die Kaufbereitschaft auswirkt. Diesen Zusammenhang konnten Landwehr et al. (2011) ebenfalls für den Abverkauf von Automobilen belegen.

Eine weitere wesentliche Komponente des Produktes ist die **Verpackung** bzw. die **Gestaltung des tangiblen Umfelds**. Während der Begriff Verpackung sich primär auf physische Produkte bezieht, ist die Gestaltung des tangiblen Umfelds sowohl bei physischen Produkten als auch bei Dienstleistungen von Bedeutung. Verpackungen erfüllen verschiedene Funktionen. Neben dem Schutz des Produktes, der leichten Handhabbarkeit sowie der Sicherstellung des Produkttransports spielt die Verpackung vor allem bei Konsumgütern im Bereich der Kaufbeeinflussung am Point of Sale eine zentrale Rolle (vgl. Langner und Esch 2004; Orth und Malkewitz 2008). Entsprechende Untersuchungen im Konsumgüterbereich zeigen, dass die Schönheit der Verpackung die Zahlungsbereitschaft positiv beeinflusst (vgl. Langner 2004). Eine ähnliche Rolle wie die Verpackung spielt die Gestaltung des tangiblen Umfelds. Beispielhaft sei die Anmutung der Ausstellungsräume eines Autohauses genannt. Von besonderer Bedeutung ist die Gestaltung des tangiblen Umfelds bei Dienstleistungen (z. B. Anmutung eines Frisörsalons, einer Bankfiliale, eines Fitnessstudios; vgl. hierzu Abschn. 17.4.2). Das tangible

Jahrzehntelang holte man sich Videokassetten, DVDs und Blu-rays wenige Monate nachdem ein spannender Film in den Kinos war. Den Studios brachte dies stattliche Zusatzeinkünfte. Bei vielen Händlern ist die Verkaufsfläche für die Scheiben in den letzten Jahren aber stark geschrumpft. Denn der „DVD-Abend“ hat längst Konkurrenz aus dem Netz bekommen, etwa von Amazon und Netflix, die mit einem riesigen Katalog an Filmen und Serien im leistbaren Monatsabo locken. [...] 2006 war mit der „Scheibenwelt“ noch alles in Ordnung. Fluch der Karibik 2 ging als DVD in den USA rund 14,5 Millionen Mal über die Ladentheke und brachte im Nachgang eines starken Kinoergebnisses allein so noch einmal 274 Millionen Dollar an Umsatz. Platz zwei und drei belegten Cars und die Fortsetzung der Chroniken von Narnia. Insgesamt konnten sich die Filmstudios über einen Umsatz von 5,4 Milliarden Dollar mit den 100 meistverkauften DVD-Titeln freuen. Schon 2008 stürzte der Umsatz um mehr als ein Drittel auf vier Milliarden ab. Freilich war dies nicht nur ein Zeichen des sich wandelnden Konsumverhaltens, sondern auch eine Folge der akut gewordenen Weltwirtschaftskrise. Die große Streaming-Revolution – Netflix startete erst 2007 mit seinem Onlineservice – war da noch nicht eingetreten. Die Filmfirmen und Gerätehersteller arbeiteten selbst an der Ablöse der DVD. In einem recht kurzen Scharmützel zwischen zwei

Industriekonsortien hatte sich letztlich die Blu-ray gegen die HD-DVD durchgesetzt. [...] Während seitdem immer weniger DVDs verkauft wurden, sanken trotz Steigerung der Blu-ray-Absätze die Gesamtzahlen für die Scheiben weiter. Die Blu-ray selbst erreichte ihr bestes Jahr bereits 2014. Mit 76 Millionen Verkäufen und 1,75 Milliarden Dollar Umsatz lag sie weit entfernt von den goldenen Zeiten der DVD. Erst 2017 überholte die dann gar nicht mehr so neue Scheibe ihre Vorgängerin bei den Verkäufen. [...] Der Industrieverband Digital Entertainment Group (DEG) gab die Gesamteinnahmen für 2018 aus dem Verkauf von DVDs und Blu-rays mit 4 Milliarden Dollar an, ein Minus von 14,6 Prozent zum Vorjahr. Zahlen, die im Vergleich zu Streaming mittlerweile verblasen. Die DEG kommt hier auf knapp 13 Milliarden Dollar für 2018 für die Abodienste, was eine Steigerung von 30 Prozent bedeutet. Überhaupt legten alle elektronischen Angebote, mit Ausnahme des Einzelkaufs, zu. Sie sorgen auch dafür, dass die Ausgaben für Videounterhaltung in den USA insgesamt um 11,5 Prozent gestiegen sind. [...] Auf den Wandel der Zeit reagieren mittlerweile auch die Gerätehersteller. Das Portfolio an Playern für die neue UHD-Bluray ist recht klein, und so manche Elektronikfirma wendet sich selbst von den etablierten Scheiben ab. Kürzlich hat Samsung angekündigt, keine Bluray-Player mehr bauen zu wollen.

Insert 11.1 Niedergang der DVD als Beispiel für die Bedeutung digitaler Güter (Der Standard 2019)

Umfeld kann gewissermaßen als die „Verpackung“ einer Dienstleistung interpretiert werden.

Basisdienstleistungen sind solche Dienstleistungen, deren Erbringung durch den Anbieter der Kunde beim Kauf voraussetzt. Hierzu gehören beispielsweise das Angebot

von Beratungsleistungen durch Ingenieure für technisch anspruchsvolle Industrieanlagen.

Im Gegensatz hierzu sind **Zusatzdienstleistungen** („**Value Added Services**“) keine Kaufvoraussetzung für den Kunden, bieten ihm aber zusätzlichen Nutzen. Sie befriedigen die Kundenbedürfnisse umfassender als das Kernprodukt (vgl. Homburg und Garbe 1996; Laakmann 1995). Beispielhaft sei die Reinigung eines Autos anlässlich einer Inspektion genannt. Kernprodukt und Value Added Services können zu unterschiedlichen Zeiten genutzt bzw. in Anspruch genommen werden (z. B. bei einer erweiterten Garantieleistung für eine Waschmaschine oder bei einem Wartungsvertrag einer Industrieanlage). Value Added Services können auf die verschiedenen in (Abschn. 10.1.2) genannten Nutzenkategorien abzielen. Dies wird in Tab. 11.1 veranschaulicht. Mit dem Angebot von Value Added Services streben Unternehmen an, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und Kundenloyalität zu schaffen. Von besonderer Bedeutung sind Value Added Services auf Märkten, auf denen die Kerneigenschaften der angebotenen Produkte sich nicht (mehr) nennenswert voneinander unterscheiden. In diesem Kontext kann das Angebot von Value Added Services die vollkommene Vergleichbarkeit (und damit Austauschbarkeit) des eigenen Produktes mit denen der Konkurrenz (und den damit verbundenen intensiven Preiswettbewerb) verhindern (vgl. Homburg et al. 2003; Laakmann 1995). Oftmals werden solche gemeinsam angebotenen Leistungsbündel aus Sachgut und Dienstleistung als so genannte hybride Produkte angeboten (vgl. Ulaga und Reinartz 2011; vgl. auch Produktbündelung). Wie Tab. 11.1 zeigt, spielen Value Added Services in den verschiedensten Branchen eine Rolle, so z. B.

Tab. 11.1 Beispiele für Value Added Services mit unterschiedlichen angestrebten Nutzenkategorien

Nutzenart	Beispiele für Value Added Services
Funktionaler Nutzen	Eine Bank bietet eine individuelle Vermögensberatung an, die den speziellen Bedürfnissen sowie der Risikopräferenz eines Privatkunden gerecht wird
Ökonomischer Nutzen	Ein Autohersteller bietet den Autokäufern einen vergünstigten Kredit an, so dass deren Finanzierungskosten niedriger ausfallen
Prozessbezogener Nutzen	Ein Hersteller von Maschinenteilen garantiert dem Weiterverarbeiter eine Just-in-Time-Lieferung, sodass dieser seine Lagerhaltungs- und Produktionsprozesse effizienter gestalten kann
Emotionaler Nutzen	Ein Restaurant bringt einem Gast, der Geburtstag hat, eine kostenlose Aufmerksamkeit (z. B. einen Geburtstagskuchen als Dessert)
Sozialer Nutzen	Die Abteilung „Private Wealth Management“ einer Bank lädt besonders vermögende Privatkunden der Bank zu gesellschaftlich wichtigen Events ein (z. B. zu einer Vernissage, in den VIP-Bereich eines von der Bank gesponserten Sportevents)

- im Business-to-Business-Marketing (vgl. Kap. 19 sowie Homburg und Garbe 1996, 1999a, b),
im Handelsmarketing (vgl. Kap. 18 sowie Colgate und Alexander 2002; Taher et al. 1996) sowie
- im Dienstleistungsmarketing (vgl. Kap. 17 sowie Meyer und DeTore 2001; Ozment und Morash 1994; Storey und Easingwood 1998).

Schließlich ist die **Marke** als Produktkomponente zu nennen (vgl. hierzu ausführlich Abschn. 11.4).

Neben der allgemeinen Definition des Produktbegriffs ist die Frage von Bedeutung, wie sich die in der Unternehmenspraxis zu beobachtenden Erscheinungsformen von Produkten kategorisieren lassen. **Typologisierungen von Produkten** können insbesondere folgende Merkmale heranziehen (vgl. Knoblich 1995):

- Materialität der Leistung – Sachgüter versus Dienstleistungen,
- Träger des Bedarfs – Industriegüter (Firmenkunde) versus Konsumgüter (Endkunde),
- Komplexität bzw. Grad der Individualisierung des Leistungsangebotes (speziell im Business-to-Business-Bereich) – Güter des Produkt-, Anlagen-, System- oder Zuliefergeschäftes (vgl. zur Erläuterung der Begriffe Kap. 19),
- Nutzungsdauer – Verbrauchs- versus Gebrauchsgüter,
- Nutzungshäufigkeit – Waren des täglichen Bedarfs versus Waren des aperiodischen Bedarfs,
- Markenbildung – Markenprodukte versus No-Name-Produkte,
- Kaufgewohnheit – Convenience Goods (Kauf nur mit relativ geringem zeitlichen und gedanklichen Aufwand verbunden, z. B. Lebensmittel), Shopping Goods (relativ selten und nach sorgfältigem Vergleich von Qualität und Preisen gekauft, z. B. Möbel), Specialty Goods (selten und mit hohem Involvement des Kunden gekaufte Produkte, z. B. Immobilien),
- Kaufmotivation – Sought Goods (im Wesentlichen freiwillig gekauft) versus Unsought Goods (teilweise fremdbestimmter Kauf, z. B. gesetzlich vorgeschriebene Pflichtversicherungen) sowie
- Wertschöpfungsstufe der Leistung im Produktionsprozess – Rohstoffe, Zwischen- oder Fertigprodukte.

Eine Produkttypologie auf Basis mehrerer dieser Merkmale ist in Abb. 11.2 dargestellt. Das übergeordnete Typologisierungsmerkmal ist hier die Materialität der Leistung, aus der sich auf der ersten Ebene die Unterscheidung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen ergibt. Auf der zweiten Ebene wird dann weiter nach den Trägern des Bedarfs unterschieden, woraus die Einteilung der Sachgüter in Konsum- und Industriegüter und die der Dienstleistungen in konsumtive und investive Dienstleistungen resultiert. Weitere Produkttypologisierungen werden bei Murphy und Enis (1986) diskutiert.

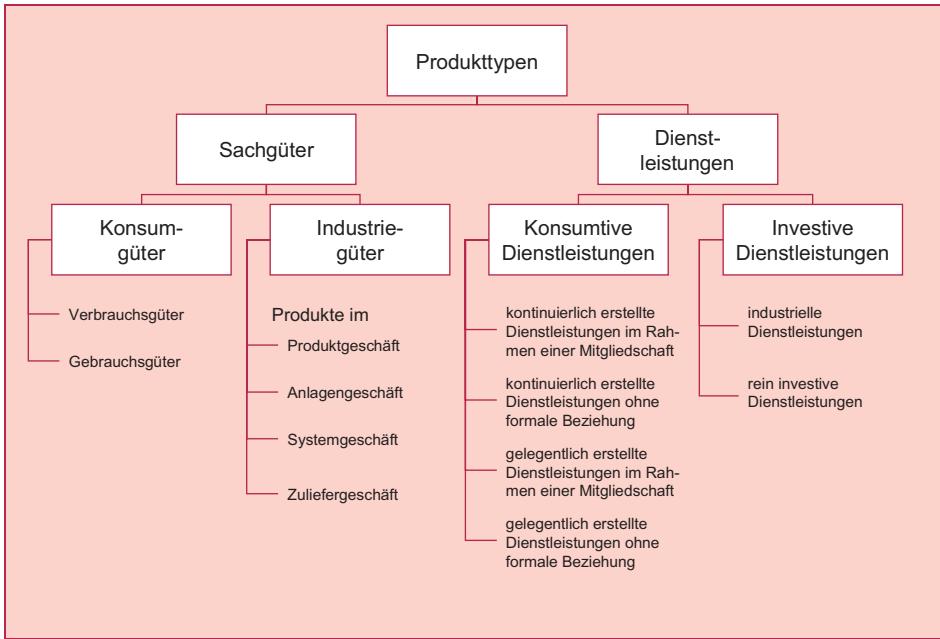


Abb. 11.2 Grundlegende Typologisierung von Produkten

Eine weitere zentrale Grundlage der Produktpolitik ist eine Systematisierung ihrer **Entscheidungsfelder**. Hier können die folgenden drei Bereiche unterschieden werden:

- das Innovationsmanagement,
- das Management bereits am Markt etablierter Produkte sowie
- das Markenmanagement.

An diesen drei Entscheidungsfeldern orientiert sich der Aufbau des vorliegenden Kapitels (vgl. zu den Entscheidungsfeldern der Produktpolitik auch Albers und Herrmann 2007). Die einzelnen Entscheidungsfelder beziehen sich auf Produkte in verschiedenen Lebenszyklusphasen (vgl. Abb. 11.3). So spielt das Innovationsmanagement (vgl. Abschn. 11.2) bereits vor der Entwicklung und Markteinführung von Produkten eine wichtige Rolle, insbesondere im Hinblick auf die Neuentwicklung vielversprechender Produkte sowie die Optimierung des Innovationsprozesses. Das Management bereits am Markt etablierter Produkte (vgl. Abschn. 11.3) wird hingegen erst nach der Markteinführung relevant. Im Mittelpunkt stehen hier Entscheidungen bezüglich der Struktur, Ausweitung und Verbundenheit des Produktprogramms. Schließlich bezieht sich das Markenmanagement (vgl. Abschn. 11.4) auf alle Phasen

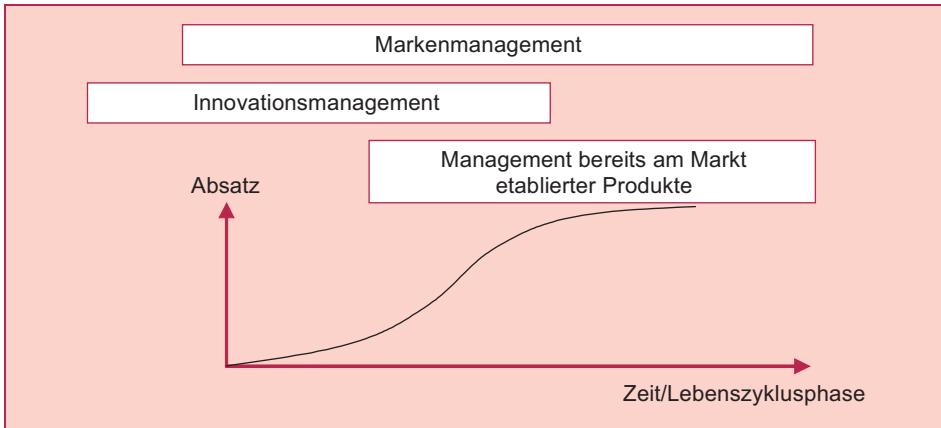


Abb. 11.3 Relevanz der Entscheidungsfelder der Produktpolitik innerhalb des Produktlebenszyklus

im Lebenszyklus von Produkten. Hier geht es im Rahmen der Produktkennzeichnung (Markierung) insbesondere um die Festlegung der grundlegenden Markenstruktur sowie um die Positionierung der Marken in Relation zu den Marken der Wettbewerber.

11.2 Innovationsmanagement

11.2.1 Grundlagen des Innovationsmanagements

Kern des Innovationsmanagements ist die Entwicklung von **Produktinnovationen**.

► **Produktinnovation** Unter einer Produktinnovation verstehen wir jedes Produkt (bzw. jede Produktidee), das (die) von den Kunden als neu wahrgenommen wird.

Grundsätzlich kann zwischen markt- und technologieinduzierten Produktinnovationen unterschieden werden. Marktinduzierte Innovationen gehen von unerfüllten bzw. nicht optimal erfüllten Kundenbedürfnissen aus (vgl. hierzu auch Insert 11.2 sowie „Demand Pull“, Herrmann 1994, 1996; Herrmann et al. 2000), wohingegen technologieinduzierte Innovationen („Technology Push“) auf naturwissenschaftlich-technologische Entwicklungen zurückzuführen sind. Trotz der unbestreitbaren Bedeutung derartiger (häufig anbietergetriebener) Innovationen ist für den Markterfolg einer Innovation letztlich entscheidend, inwieweit Kundenbedürfnisse erfüllt werden. Hierbei kann es sich um Bedürfnisse im engeren Sinn, aber auch um latente Bedürfnisse (vgl. Abschn. 1.1) der Kunden handeln.

Die Bedeutung von Produktinnovationen für den Unternehmenserfolg konnte vielfach empirisch nachgewiesen werden (vgl. z. B. Pauwels et al. 2004; Srinivasan et al. 2009)

[...] Der Begriff Sharing Economy ist heute in aller Munde – nicht zuletzt dank dem internationalen Erfolg der beiden Aushängeschilder Airbnb und Uber. Sie und viele andere Unternehmen haben dafür gesorgt, dass „klassische“ Branchen [...] in den letzten Jahren regelrecht auf den Kopf gestellt wurden. Das Konzept dabei ist bestechend einfach: Alles, was nicht dauerhaft genutzt wird, kann vermietet werden. Über eine Online-Plattform wird der Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager hergestellt. So führt etwa Airbnb Personen, die eine Unterkunft suchen, mit solchen zusammen, die bereit sind, ihre eigene zu vermieten.

Mittlerweile nutzen Millionen von Menschen in fast 200 Ländern diesen Service, was Airbnb gemäss Wall Street Journal wertvoller macht als die Hotelketten Hyatt oder InterContinental. [...] Die Sharing Economy beschränkt sich aber bei weitem nicht nur auf Unterkünfte und Autofahrten, sondern hat mittlerweile bei Gütern und Dienstleistungen jeglicher Art Fuß gefasst: 2013 betrug das weltweite Marktvolumen 26 Mrd. USD, Schätzungen zufolge wird es in den kommenden Jahren auf 110 Mrd. USD steigen.

Die Vorteile der Sharing Economy sind offenkundig: Für den Konsumenten sinken die Such- und Transaktionskosten. [...] Hierzu kommt, dass die Preise für das Gut oder die Dienstleistung häufig deutlich tiefer liegen als bei herkömmlichen Angeboten. Für Anbieter bedeutet die Sharing Economy mehr Flexibilität, weil sie Güter und Dienstleistungen vermieten können – wo immer und wann immer sie wollen. Und schliesslich können dank der Sharing Economy die vorhandenen Ressourcen gesamtwirtschaftlich effizienter genutzt und die Umweltbelastung dadurch gesenkt werden.

Mittlerweile sind namhafte multinationale Unternehmen wie Google, General Electric, Citigroup, Hyatt oder Avis auf den Zug aufgesprungen und beteiligen sich an Startups. Die jährlichen globalen Investitionen in Sharing Economy Startups kletterten von 300 Millionen (2010) auf über 6 Milliarden USD (2014). Gemäß dem Verband Crowd Companies liegen die Gesamtinvestitionen mittlerweile bei über 12 Milliarden USD. Über erzielte mit 2,7 Mrd. USD den grössten Zufluss an Kapital und übertrifft damit sogar Facebook und Twitter. [...]

Insert 11.2 Sharing als Beispiel für marktinduzierte Innovationen (vgl. Deloitte 2015)

und ergibt sich insbesondere daraus, dass viele Produkte einem Lebenszyklus unterliegen (der für eine große Zahl von Produktkategorien in den letzten Jahren immer kürzer wurde; vgl. Bayus 1994, 1998; Fischer 2001) und somit irgendwann einen rückläufigen Absatz aufweisen (vgl. zum Lebenszyklusmodell Abschn. 8.2.3). Vor diesem Hintergrund sowie angesichts empirisch nachgewiesener hoher Flopraten bei Neuproduktentwicklungen (vgl. im Überblick Montoya-Weiss und Calantone 1994; Barczak et al. 2009) gewinnt ein systematisches Innovationsmanagement zunehmend an Bedeutung (vgl. zur Bedeutung des Innovationsmanagements auch das Beispiel in Insert 11.3 sowie Gemünden 2001; Hauser et al. 2006).

[...] Mit dem [...] Geschäftsbereich „3M New Ventures“ spürt das Unternehmen weltweit bahnbrechende Zukunftstechnologien und neue Geschäftsmodelle schon in einer frühen Phase auf und erschließt diese Innovation durch das Eingehen von Minderheitsbeteiligungen. [...] Die Auszeichnung für ein herausragendes Innovationsmanagement in seiner Branche erhielt 3M u.a. für seine effektive Innovationsstrategie, die zu einer kontinuierlichen Steigerung des Umsatzanteils mit neuen Produkten führt, eine fest in der Organisation verankerte Innovationskultur sowie mit dem erfolgreichen Management von über 45 Technologieplattformen. Ziel von 3M ist es, 40 Prozent des Umsatzes mit Produkten zu erreichen, die jünger als fünf Jahre sind. Dabei fördert das Unternehmen Mut und Kreativität seiner Mitarbeiter, unter anderem durch das

gezielte Schaffen von Freiräumen. „Innovation ist für 3M der wichtigste Erfolgsfaktor und daher zentraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Mit einem umfassenden Innovationsmanagement entwickeln wir permanent unser Portfolio weiter und fügen neue Technologien und Produkte hinzu. [...]“, erklärt Günter Gressler, Managing Director der 3M Deutschland GmbH [...]. 3M beherrscht die Kunst, zündende Ideen in Tausende von einfallsreichen Produkten umzusetzen – kurz: ein Innovationsunternehmen, welches ständig Neues erfindet. Die einzigartige Kultur der kreativen Zusammenarbeit stellt eine unerschöpfliche Quelle für leistungsstarke Technologien dar, die das Leben besser machen. Bei einem Umsatz von rund 33 Mrd. US-Dollar beschäftigt 3M weltweit etwa 90.000 Menschen und hat Niederlassungen in mehr als 70 Ländern.

Insert 11.3 Unternehmensbeispiel zur Illustration der Bedeutung des Innovationsmanagements (vgl. 3M 2011 sowie 3M 2019)

Eine wichtige Komponente eines solchen systematischen Innovationsmanagements ist beispielsweise die Vermeidung von eskalierendem Commitment. **Eskalierendes Commitment** bezieht sich darauf, dass Manager unter bestimmten Bedingungen an Projekten und Aktivitäten festhalten, deren Scheitern sich bereits abzeichnet (vgl. Slesman et al. 2012). Das Phänomen des eskalierenden Commitment (vgl. Abschn. 4.2.2.1) hat im Kontext der Innovationsentwicklung einen nicht zu unterschätzenden Einfluss. Eine effektive Methode, um diesem negativen Prozess entgegenzuwirken, ist das vorherige Festlegen von Entscheidungsregeln. Manager sollten beispielsweise darauf achten, im Rahmen ihres Innovationsmanagements bereits zu Beginn eines Innovationsprojektes mögliche Ausstiegspunkte festzulegen (vgl. Boulding et al. 1997).

Eine wichtige Grundlage des Innovationsmanagements stellt die Beantwortung der Frage dar, was unter einer Innovation zu verstehen ist. Damit ist eine Produktentwicklung gemeint, die einen gewissen Neuheitsgrad aufweist. Dieser Neuheitsgrad (Innovationshöhe) kann aus Sicht der Nachfrager am Markt oder aus Sicht des Anbieters beurteilt werden. Durch Kombination dieser beiden Perspektiven erhält man eine Systematisierung von Innovationen, die in Abb. 11.4 dargestellt ist. Beispielsweise sind Weltneuheiten sowohl aus Sicht des Anbieters als auch aus Sicht des Marktes neu.



Abb. 11.4 Kategorisierung von Innovationen anhand ihrer Neuheit für das Unternehmen und den Markt. (In Anlehnung an Booz et al. 1982)

Über die Erfolgsfaktoren von Innovationen liegen mittlerweile umfassende empirische Erkenntnisse vor (vgl. Astebro und Michela 2005; Balbontin und Yazdani 1999; Cooper und Klein-schmidt 1987, 1994, 1995a, b, c, 1996; Cooper et al. 2004; Di Benedetto 1999; Kühnl 2010; Mishra et al. 1996; Van Riel et al. 2004 sowie im Überblick Henard und Szymanski 2001). Diese empirischen Untersuchungen zeigen, dass insbesondere die Gestaltung des Innovationsprozesses (von der Ideengenerierung bis zur Markteinführung) sowie die Merkmale des neuen Produktes (vor allem die Orientierung an Kundenbedürfnissen) erfolgsrelevant sind. Diese Aussage trifft sowohl für Produkt- als auch für Dienstleistungsinnovationen zu. Jedoch sei angemerkt, dass sich einige Erfolgsfaktoren in ihrer Wichtigkeit und insbesondere in ihrer Wirkungsweise bei diesen beiden Produktkategorien unterscheiden (vgl. Homburg und Kühnl 2013; Kühnl 2010; Stock 2011).

Im Folgenden behandeln wir Ansätze zur Systematisierung des Innovationsprozesses sowie zur Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen im Rahmen von Innovationsprozessen.

Abb. 11.5 vermittelt einen Überblick über die einzelnen Phasen eines ideal-typischen Innovationsprozesses sowie die Instrumente, die in den einzelnen Phasen zur Anwendung kommen können (vgl. hierzu ausführlich die folgenden Abschnitte).

11.2.2 Ideengewinnung und -konkretisierung

11.2.2.1 Methoden der Ideengewinnung

Zunächst stellt sich die Frage, woraus Ideen für Innovationen gewonnen werden können. Grundsätzlich kann hierfür auf Ideenquellen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens zurückgegriffen werden (vgl. Tab. 11.2 für wichtige Ideenquellen).

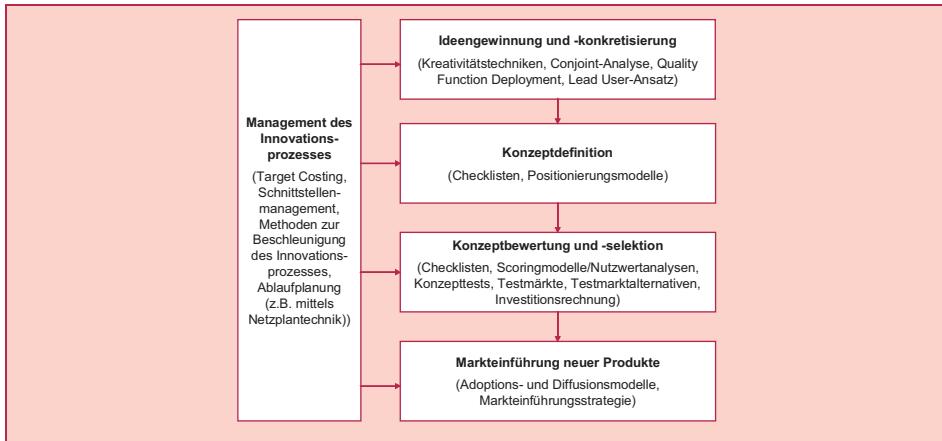


Abb. 11.5 Phasen und ausgewählte Instrumente innerhalb von Innovationsprozessen

Tab. 11.2 Wichtige Quellen für Neuproduktideen

Unternehmensinterne Quellen	Unternehmensexterne Quellen
<ul style="list-style-type: none"> • Vorschlagswesen des Unternehmens • Mitarbeiter des F&E-Bereichs (z. B. im Hinblick auf Technologietrends) • Mitarbeiter des Außendienstes • Mitarbeiter des Kundendienstes/der Service-Hotline • Beschwerdeinformationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden (direkte Befragung, Fokusgruppen mit Kunden, Beobachtung der Produktbenutzung durch Kunden, Anregungen/Nachfragen von Kunden) • Wettbewerber (z. B. Analyse von Ausstellungen, Messen und Neuproduktankündigungen der Wettbewerber) • Marktneuheiten auf anderen Märkten • technologische Entwicklungen • Experten (z. B. Befragung von Absatzmittlern oder Branchenexperten) • Erkenntnisse von Trend- und Marktforschungsinstituten, Unternehmensberatungen und Werbeagenturen

Unternehmensinterne Quellen sind bisweilen schneller verfügbar und kostengünstiger, wohingegen aus unternehmensexternen Quellen tendenziell innovativere Ideen resultieren können – insbesondere dann, wenn die Gefahr einer gewissen „Betriebsblindheit“ besteht. Viele dieser Quellen können durch Nutzung von Methoden der Marktforschung erschlossen werden. Dies ist von besonderer Bedeutung im Hinblick auf die Nutzung von Kunden als Ideenquelle für neue Produkte. Hier spielen neben den quantitativen Formen der Informationserhebung insbesondere auch qualitative Ansätze wie z. B. Fokusgruppen oder Tiefeninterviews (vgl. Abschn. 6.4.2.1) eine zentrale Rolle. Besonders aufschlussreich können gerade bei komplexeren Produkten

auch Beobachtungen der Kunden bei der Nutzung der Produkte sein (vgl. Gierl und Helm 2007). Beispielsweise werden derartige Beobachtungen von vielen Herstellern technischer Gebrauchsgüter angewandt, um mögliche Überforderungen der Kunden durch die Beschaffenheit des Produktes bereits in einer frühen Phase des Innovationsprozesses zu erkennen.

In der Unternehmenspraxis ist zunehmend die Tendenz zu einem Open Innovation System mit der Nutzung sowohl unternehmensinterner als auch unternehmensexterner Quellen für Neuproduktideen zu verzeichnen (vgl. Chesbrough 2003). Unter **Open Innovation** versteht man einen Such- und Lösungsprozess, der zwischen mehreren Akteuren über die Unternehmensgrenzen hinweg abläuft (vgl. Reichwald und Piller 2009). So gibt das Unternehmen IBM bspw. an, dass zwar 40 % der Ideen von Mitarbeitern stammen, aber der Ursprung von jeweils knapp 38 % der Neuproduktideen bei Geschäftspartnern und Kunden liegt (www.ibm.com). In diesem Zusammenhang sei auch auf den Einsatz von Crowdsourcing, dem Outsourcen der Ideenfindung an eine unbekannte Gruppe (crowd) an Personen außerhalb des Unternehmens, die meist online vielversprechende Ideen einem Unternehmen zur Verfügung stellen (vgl. Poetz und Schreier 2012).

Zur Generierung von Produktideen kann darüber hinaus auf **Kreativitätstechniken** zurückgegriffen werden (vgl. Geschka und Lantelme 2011; Kepper 2008; Schlicksupp 1995). Diese Techniken dienen dazu, das schöpferische Denken, beispielsweise der Mitglieder eines funktionsübergreifenden Projektteams (vgl. zur Bedeutung von Teams für Innovationsprojekte auch Högl und Gemünden 1999, 2001; Stock 2003), durch Synergieeffekte zu fördern und von einengenden Denkmustern zu befreien. Hierbei soll der Denkprozess gleichzeitig zielgerichtet strukturiert werden. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die meisten dieser Kreativitätstechniken nicht auf einen bestimmten Anwendungsbereich beschränkt sind und daher in zahlreichen Bereichen des Marketing Anwendung finden können. Beispielhaft sei die Ideenfindung im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie (vgl. Abschn. 10.2) sowie im Rahmen der Werbegestaltung (vgl. Abschn. 13.4) genannt.

Es lassen sich vier Gruppen von Kreativitätstechniken unterscheiden (vgl. Geschka 1986), die anhand der Art der Kreativitätsförderung (Verstärkung der Intuition versus systematisch-analytisches Vorgehen) sowie des ideenauslösenden Prinzips (Assoziation versus Konfrontation) voneinander abgegrenzt werden können (vgl. Tab. 11.3). Systematisch-analytische Methoden unterscheiden sich gegenüber intuitiven Methoden durch eine strukturiertere Vorgehensweise bei der Kreativitätsförderung. Bei assoziativen Methoden werden gezielt gedankliche Vorstellungen gefördert, die mit bestehenden Produkten bzw. Problemlösungen assoziiert werden. Konfrontative Methoden hingegen greifen bei der Ideengewinnung auf gedankliche Gegensätze zu bestehenden Produkten zurück.

Beim **Brainstorming** sowie beim **Brainwriting** handelt es sich um Kreativitätstechniken, die in der Regel durch eine Gruppe von Personen angewendet werden. Zur Förderung der Kreativität liegen diesen Techniken zwei Prinzipien zugrunde. Erstens

Tab. 11.3 Überblick über zentrale Kreativitätstechniken. (In Anlehnung an Geschka 1986, S. 150)

Ideenauslösendes Prinzip	Assoziation/Abwandlung	Konfrontation
Art der Kreativitätsförderung		
Verstärkung der Intuition	Brainstorming-Methoden • klassisches Brainstorming Brainwriting-Methoden • Methode 635	• Reizwortanalyse • Synektik
Systematisch-analytisches Vorgehen	• morphologischer Kasten	• morphologische Matrix

wird an-gestrebt, möglichst viele neue Ideen zu generieren. Hintergrund dieses Prinzips ist die These, dass die innovative Qualität der Ideen mit der Anzahl der geäußerten Ideen steigt, da die menschlichen Gedanken hierarchisch strukturiert sind und somit zunächst einmal konventionelle und bequeme Ideen geäußert werden. Aus diesem Grund werden wirklich neue Ideen häufig erst generiert, nachdem die naheliegenden, weniger innovativen Ideen geäußert wurden (vgl. Osborn 1963). Zweitens dürfen die so generierten Ideen nicht unmittelbar kritisiert werden. Hintergrund dieses Prinzips ist das Bestreben, den freien Gedankenfluss und damit innovative Ideen durch das Schaffen einer positiven Atmosphäre zu fördern, in der sich niemand scheut, auch unkonventionelle Gedanken zu äußern.

Eine verbreitete Brainwriting-Methode ist die **Methode 635**. Hier wird sechs Personen eine schriftlich festgehaltene Problemstellung mit der Bitte vorgelegt, jeweils drei Lösungsvorschläge innerhalb von fünf Minuten schriftlich zu formulieren und ihre Lösungsvorschläge dann ihren jeweiligen Nachbarn weiterzureichen. Diese greifen die ihnen vorgelegten Ideen auf und entwickeln sie weiter. Dies wird fortgeführt, bis jeder Teilnehmer jedes der sechs Lösungsblätter einmal vor sich liegen hatte. So können 18 Lösungsvorschläge entwickelt und jeweils fünfmal variiert werden. Es handelt sich hierbei also um eine einfache Vorgehenssystematik ohne jeglichen konzeptionellen Anspruch.

Beim **morphologischen Kasten** wird das neu zu entwickelnde Produkt anhand mehrerer Merkmale beschrieben. Für jedes dieser Merkmale werden mehrere Ausprägungen definiert, durch deren Kombination dann neue Produktideen entwickelt werden können. Diese Vorgehensweise lässt sich anhand eines Anwendungsbeispiels veranschaulichen. Betrachtet wird ein Kaffeeautomat, bei dem die folgenden Merkmale unterschieden werden:

- Funktionsprinzip,
- Verarbeitungsform des Kaffees,

- Wasserzuführung,
- Ausbringungsmenge pro Arbeitsgang und
- Energiezuführung.

In Tab. 11.4 werden für diese Merkmale unterschiedliche Ausprägungen aufgeführt, die dann zu neuen Produktideen kombiniert werden können.

Beispielsweise könnte hierdurch die folgende neue Produktidee entwickelt werden:

- Funktionsprinzip: Siebträgermaschine,
- Verarbeitungsform des Kaffees: Kaffeekapseln,
- Wasserzuführung: abnehmbarer Wassertank,
- Ausbringungsmenge pro Arbeitsgang: 1 × 2 Tassen und
- Energiezuführung: Akkubetrieb.

Die **Synektik** stellt eine Methode der Ideengewinnung dar, bei der ein geschultes Team über einen längeren Zeitraum hinweg versucht, aus fremden Strukturen Erkenntnisse in Bezug auf das Ausgangsproblem abzuleiten (vgl. ähnlich Krause 1996). Zunächst bearbeitet eine Gruppe intensiv das Ausgangsproblem und versucht, erste Lösungen zu gewinnen. Dann erfolgt eine räumliche oder zeitliche Entfernung von dem Ausgangsproblem, in der das Unterbewusstsein das Problem verarbeiten soll. Im Anschluss daran werden die gefundenen Lösungen so verfremdet, bis Analogien oder Metaphern zu anderen Problemen erkannt werden können. Für diese Analogien wird dann spontan nach Lösungsansätzen gesucht, aus denen neue Ideen zur Lösung des Ausgangsproblems abgeleitet werden sollen (vgl. Hummel 1982). Ein Vorteil dieser Methode ist, dass Gruppenmitglieder gegenüber analogen Problemstellungen unvoreingenommener sind und dadurch leichter neue Ideen finden können (vgl. Backerra et al. 2019).

Tab. 11.4 Morphologischer Kasten am Beispiel einer Kaffeemaschine

Funktionsprinzip	Verarbeitungs-form des Kaffees	Wasserzuführung	Ausbringungs-menge pro Arbeits-gang	Energie-zuführung
<ul style="list-style-type: none"> • Hebelmaschine • Siebträger-maschine • Halbautomat • Haushaltsvoll-automat • Gewerbevoll-automat • Zentrifugen-maschine 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaffebohnen • Kaffeepulver • Kaffeekapseln • Kaffeetabletten • Kaffeebeutel 	<ul style="list-style-type: none"> • integrierter Wassertank • abnehmbarer Wassertank • Anschluss an Wasserleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 × 1 Tasse • 1 × 2 Tassen • 2 × 2 Tassen • 3 × 2 Tassen • 4 × 2 Tassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Netzsteckdose • Batteriebetrieb • Akkubetrieb • Kochplatte

Die **Reizwortanalyse** verfolgt einen ähnlichen Ansatz wie die Synektik. Allerdings wird die Zeitspanne, in der das Unterbewusstsein das Problem verarbeitet, durch themenfremde Reizwörter oder Bilder verkürzt, wodurch neue Ideen angeregt werden. Ausgehend von diesen Reizwörtern und Bildern sammelt die Gruppe spontane Ideen und Assoziationen und stellt durch Strukturübertragungen, Analogiebildungen oder Abstraktionen eine Beziehung zwischen den Reizwörtern und der Ausgangsproblemstellung her (vgl. Backerra et al. 2019; Bredemeier und Neumann 1997).

Die **morphologische Matrix** wird insbesondere in frühen Phasen des Innovationsmanagements herangezogen. Im Unterschied zu anderen morphologischen Systemen wie dem bereits erwähnten morphologischen Kasten werden jedoch ausschließlich zwei Parameter zueinander in Beziehung gesetzt. Nach dem Durcharbeiten aller Matrixfelder werden je zwei Ausprägungen miteinander konfrontiert und interpretiert. Dadurch kommt es zur kreativen Interpretation aller Matrixfelder. Die interessantesten Felder können dann weiter bearbeitet und aus ihnen neue Ideen generiert werden. So könnten in einer morphologischen Matrix für Pflegemittel beispielsweise Pflegebereiche (z. B. Kopfhaar, Hände, Füße, Bart) den Pflegefunktionen (z. B. reinigen, färben, formen) gegenübergestellt werden, um so Impulse für neue Produkte zu gewinnen.

11.2.2.2 Methoden der Ideenkonkretisierung

Produktideen sind in der Unternehmenspraxis häufig zunächst wenig konkret. Vor diesem Hintergrund müssen sie im Sinne einer besseren Umsetzbarkeit weiter konkretisiert werden. Für eine derartige Konkretisierung eignen sich insbesondere die folgenden drei Verfahren (vgl. für weitere Verfahren der Ideenkonkretisierung Herrmann und Huber 2000 sowie Homburg und Gruner 1996):

- die Conjoint-Analyse,
- das Quality Function Deployment (QFD) und
- der Lead-User-Ansatz.

Die **Conjoint-Analyse** ist eine multivariate Analysetechnik, deren methodische Grundlagen sowie Vorgehensweise wir in Abschn. 7.2.2.6 ausführlich darstellen. An dieser Stelle soll lediglich der Beitrag der Conjoint-Analyse im Rahmen der Ideenkonkretisierung aufgezeigt werden (vgl. auch Bauer et al. 1994; Tscheulin 1991). Wie in Abschn. 7.2.2.6 dargelegt, kann mit Hilfe der Conjoint-Analyse der Kundennutzen eines Produktes in Nutzenbeiträge einzelner Produktmerkmale zerlegt werden. Die Conjoint-Analyse liefert auch Informationen darüber, wie sich der Kundennutzen durch Veränderungen bestimmter Merkmalsausprägungen ändert. Aufgrund dieser Orientierung am Kundennutzen bereits in einer frühen Phase des Innovationsprozesses kann das Risiko von Neuproduktflops gesenkt werden.

Die Anwendung der Conjoint-Analyse im Rahmen der Ideenkonkretisierung ermöglicht insbesondere Erkenntnisse in drei Bereichen:

- Anhand der Conjoint-Analyse lassen sich die Merkmale identifizieren, die für den Kundennutzen von entscheidender Bedeutung sind. Die Gestaltung dieser Merkmale sollte im Rahmen der Ideenkonkretisierung besondere Aufmerksamkeit erfahren.
- Für einzelne Merkmale kann auf der Basis einer Conjoint-Analyse untersucht werden, wie der Kundennutzen von den Merkmalsausprägungen abhängt. Diese Erkenntnis ist von besonderer Bedeutung im Hinblick auf das Erkennen von Merkmalsausprägungen, die gegenüber ungünstigeren Merkmalsausprägungen einen wesentlichen Nutzenzuwachs generieren. Aber auch Leistungssteigerungen, denen nur ein geringfügiger Zuwachs an Kundennutzen entgegensteht, können auf diesem Wege identifiziert werden. Derartige Erkenntnisse sind wichtig, um ein so genanntes Overengineering (Steigerung der Leistungsfähigkeit von Produkten, der kein nennenswerter Zuwachs an Kundennutzen entgegensteht) zu vermeiden. Die Gefahr des Overengineering besteht darin, dass Produkte entstehen, deren Kosten über der (vom Kundennutzen abhängigen) Zahlungsbereitschaft der Kunden liegen.
- Von besonderer Bedeutung ist die Möglichkeit, den Preis als Merkmal im Rahmen der Conjoint-Analyse zu berücksichtigen. Auf diese Weise lassen sich beispielsweise Zahlungsbereitschaften von Kunden für Produktverbesserungen ermitteln. Auf der Basis solcher Informationen können explizite Kosten-Nutzen-Vergleiche im Rahmen der Ideenkonkretisierung erfolgen.

Die Anwendung der Conjoint-Analyse im Rahmen der Ideenkonkretisierung soll anhand eines vereinfachten Anwendungsbeispiels veranschaulicht werden: Ein Automobilhersteller will die Idee eines neuartigen Kleinfahrzeuges für den Innenstadtbetrieb analysieren. Hierzu wurde bei 200 repräsentativen potenziellen Kunden eine Conjoint-Befragung mit den Merkmalen Getriebetechnik, Höchstgeschwindigkeit, Motorisierung und Preis mit Hilfe der Profilmethode durchgeführt (vgl. hierzu Abschn. 7.2.2.6). Die hieraus ermittelten Teilnutzenwerte für die einzelnen Merkmalsausprägungen erwiesen sich über die potenziellen Kunden hinweg als relativ homogen, so dass die Aggregation mittels Durchschnittsbildung über die Kunden durchgeführt wurde. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abb. 11.6 dargestellt. Beispielsweise bewerten die Kunden eine Höchstgeschwindigkeit des Fahrzeugs von 120 km/h mit einem Nutzenwert von 0,1, eine Höchstgeschwindigkeit von 140 km/h hingegen mit einem Nutzenwert von 0,3.

Die Wichtigkeiten der Merkmale aus Kundensicht lassen sich ebenfalls mit der Conjoint-Analyse bestimmen. So ergibt sich die relative Wichtigkeit für jedes Merkmal durch Subtraktion des geringsten Teilnutzenwertes vom höchsten Teilnutzenwert (vgl. hierzu auch Abschn. 7.2.2.6). Durch anschließende Division dieser Werte durch die Summe der relativen Wichtigkeiten (hier 2,35) und die Multiplikation mit dem Faktor 100 lassen sich diese auch in Prozent angeben (vgl. Tab. 11.5).

Es ist beispielsweise zu erkennen, dass das Merkmal Getriebetechnik mit einer relativen Wichtigkeit von 38,3 % für die Kunden am wichtigsten ist. Folglich sollte dieses Merkmal im Rahmen der Ideenkonkretisierung besondere Aufmerksamkeit erfahren.

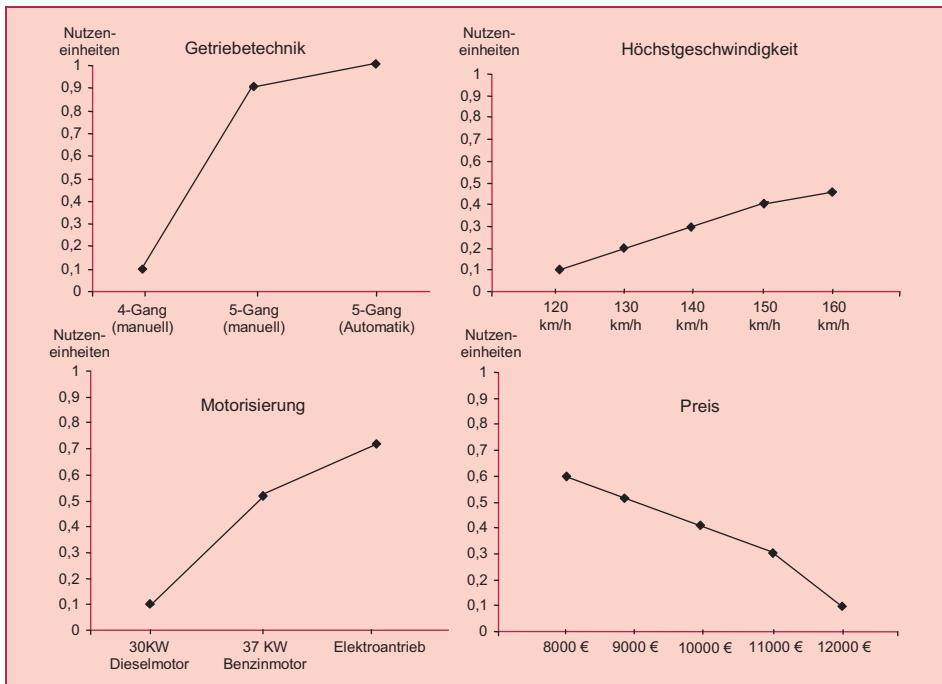


Abb. 11.6 Teilnutzenwerte für vier Merkmale eines Kleinfahrzeugs im Anwendungsbeispiel zur Conjoint-Analyse

Tab. 11.5 Berechnung der relativen Wichtigkeiten der Produktmerkmale im Anwendungsbeispiel zur Conjoint-Analyse

Merkmal	Relative Wichtigkeit	Relative Wichtigkeit in %
Getriebetechnik	$1,00 - 0,10 = 0,90$	38,3
Motorisierung	$0,70 - 0,10 = 0,60$	25,5
Preis	$0,60 - 0,10 = 0,50$	21,2
Höchstgeschwindigkeit	$0,45 - 0,10 = 0,35$	14,8
	Summe = 2,35	Summe = 100,00

Von Interesse ist darüber hinaus, wann die Verbesserung einer Merkmalsausprägung nur noch zu einem unterproportionalen Nutzenanstieg führt. Beispielsweise stiftet eine Erhöhung der Höchstgeschwindigkeit von 140 km/h auf 150 km/h einen höheren Nutzenzuwachs (Nutzendifferenz = $0,40 - 0,30 = 0,10$) als eine Erhöhung von 150 km/h auf 160 km/h (Nutzendifferenz = $0,45 - 0,40 = 0,05$). Die Kunden bevorzugen zwar generell schnellere Autos, jedoch scheint eine Höchstgeschwindigkeit von 150 km/h

sinnvoll zu sein – eine weitere Steigerung der Höchstgeschwindigkeit liefert nur noch einen unterproportionalen Nutzenanstieg.

Schließlich kann die Frage nach der Zahlungsbereitschaft für Produktverbesserungen beantwortet werden. Zunächst wird die Differenz des Teilnutzens für den niedrigsten Preis und des Teilnutzens für den höchsten Preis berechnet:

$$\text{Teilnutzenwert für } 8000 \text{ €} - \text{Teilnutzenwert für } 12.000 \text{ €} = 0,60 - 0,10 = 0,50.$$

Eine Preiserhöhung um 4000 € würde also einer Nutzenverringerung um 0,50 Nutzenpunkte entsprechen. Aus dieser Differenz lässt sich durch einfache Proportionalisierung die Zahlungsbereitschaft für höher bewertete Teilnutzenwerte bestimmen. Im Anwendungsbeispiel wären die Kunden also bereit, für eine Teilnutzenerhöhung von 0,01 Nutzenpunkten 80,00 € (=4000 €/50) mehr zu bezahlen.

Tab. 11.6 veranschaulicht die resultierenden Zahlungsbereitschaften für Verbesserungen des Produktangebots beispielhaft für das Leistungsmerkmal Motorisierung. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass diese Methode nur eine grobe Abschätzung der Zahlungsbereitschaft liefert, da die Proportionalisierung einen linearen Verlauf der Preis-Nutzen-Kurve unterstellt. Je stärker der tatsächliche Verlauf dieser Kurve vom linearen Verlauf abweicht, desto vorsichtiger sind die Schätzwerte für die Zahlungsbereitschaften zu interpretieren.

Weiterhin lässt sich aus den Teilnutzenwerten der Gesamtnutzen jeder denkbaren Produktalternative berechnen, ohne dass diese den Kunden im Rahmen der Befragung vorgelegt werden muss. Auf diese Weise kann man aus einer Vielzahl von Produktalternativen relativ einfach die unter Nutzenaspekten beste Alternative auswählen. Für das Anwendungsbeispiel werden in Tab. 11.7 auf diese Weise drei Produktalternativen verglichen. Es zeigt sich, dass Fahrzeug A den höchsten Gesamtnutzenwert aufweist. Durch die Methode des **Quality Function Deployment (QFD)** können Kundenanforderungen an ein Produkt (die beispielsweise im Rahmen einer Conjoint-Analyse ermittelt wurden) systematisch in technische Produktmerkmale umgesetzt werden. Die Methode greift also die potenzielle Problematik auf, dass Kunden ihre Anforderungen in der Regel aus der Situation der Produktnutzung heraus und in ihrer „eigenen Sprache“ formulieren.

Tab. 11.6 Veranschaulichung der Berechnung von Zahlungsbereitschaften für Produktverbesserungen im Anwendungsbeispiel zur Conjoint-Analyse

Merkmal	Ausprägungen der Leistungsmerkmale mit Nutzenwerten	Nutzensteigerung	Erhöhte Zahlungsbereitschaft
Motorisierung	<ul style="list-style-type: none"> • 37KW Benziner (0,50) gegenüber 30KW Diesel (0,10) • Elektroantrieb (0,70) gegenüber 37KW Benziner (0,50) 	0,40 0,20	3200 € 1600 €

Tab. 11.7 Gesamtnutzenwerte für drei Produktalternativen im Anwendungsbeispiel zur Conjoint-Analyse

Merkmalsausprägung	Fahrzeug A		Fahrzeug B		Fahrzeug C	
	Merkmalsausprägung	Teil-nutzenwert	Merkmalsausprägung	Teil-nutzenwert	Merkmalsausprägung	Teil-nutzenwert
Getriebe-technik	5-Gang (manuell)	0,90	5-Gang (Automatik)	1,00	4-Gang (manuell)	0,10
Höchst-geschwindigkeit	150 km/h	0,40	160 km/h	0,45	130 km/h	0,20
Motorisierung	Elektro-antrieb	0,70	Elektro-antrieb	0,70	37 KW Benzin-motor	0,50
Preis	10.000 €	0,40	12.000 €	0,10	9000 €	0,50
Gesamtnutzen		2,40		2,25		1,30

Diese Formulierungen sind möglicherweise für die Verantwortlichen in der Produktentwicklung (z. B. technische Spezialisten), die Produkte eher anhand objektiver (technischer) Merkmale beschreiben, schwer greifbar. Die Methode QFD versucht, einen Beitrag dazu zu leisten, dass der Transfer der Anforderungen von der „Sprache der Kunden“ in die „Sprache der Techniker“ mit möglichst geringen Informationsverlusten bzw. Fehlinformationen erfolgt.

Vor diesem Hintergrund ist die Methode, die in der Unternehmenspraxis insbesondere bei technischen Produkten Anwendung findet, auch ein Instrument zur Überbrückung der Schnittstelle zwischen Marketing und Produktentwicklung (vgl. ausführlich Akao 1992; Engelhardt und Freiling 1997; Herrmann 1997; Kamiske et al. 1994).

Anhand eines Anwendungsbeispiels (Schlagbohrmaschine) sollen die einzelnen Arbeitsschritte des QFD dargestellt werden (vgl. Abb. 11.7 sowie ausführlich Homburg 2000; Schmidt und Steffenhagen 2007):

1. Zunächst werden die Kundenanforderungen an ein Produkt in der „Sprache des Kunden“ erfasst und gegebenenfalls mit einer Gewichtung versehen, um deren Stellenwert für die Produktwahl der Kunden abzubilden. Für eine derartige Gewichtung können beispielsweise die relativen Wichtigkeiten der Produktmerkmale aus der Conjoint-Analyse herangezogen werden.
2. Die Kundenanforderungen werden in technische, objektiv quantifizierbare Konstruktionsmerkmale übertragen. Bei diesem Transfer der Kundenanforderungen in eine technische Sprache ist darauf zu achten, dass die kundenübliche Sprache richtig interpretiert wird. Hierbei sollen die Konstruktionsmerkmale lösungsneutral definiert

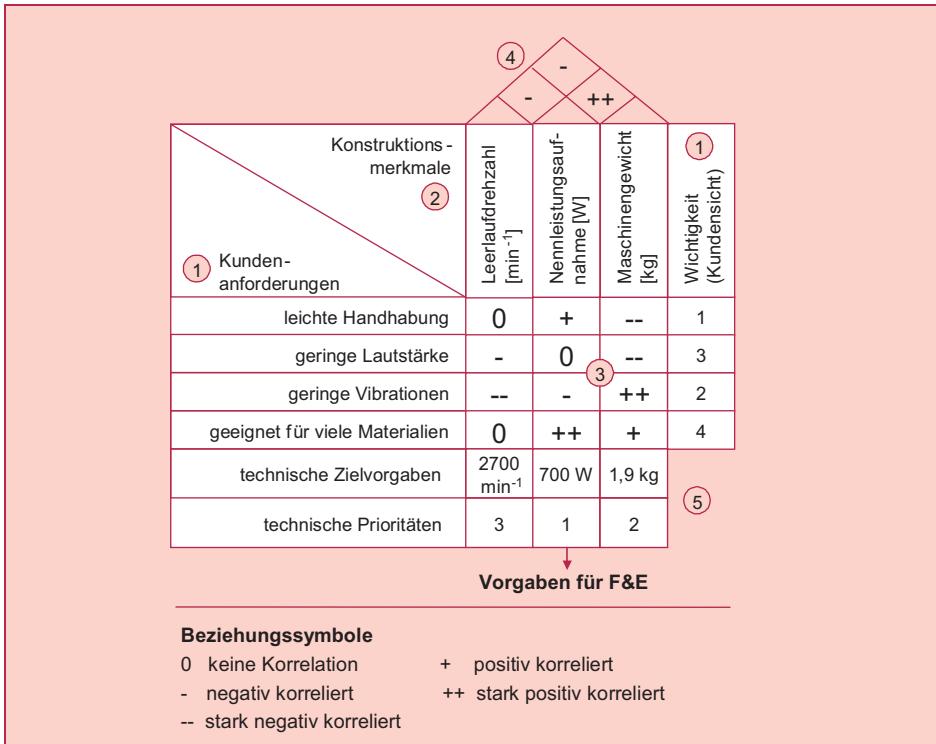


Abb. 11.7 Veranschaulichung des Quality Function Deployment am Beispiel einer Schlagbohrmaschine

werden, also noch keine Aussagen hinsichtlich einer speziellen technischen Problemlösung getroffen werden. Der Transfer von Kundenanforderungen in Konstruktionsmerkmale stellt den zentralen Übersetzungsschritt des QFD dar und wird anhand einer Matrix abgebildet, die das Zentrum des so genannten House of Quality darstellt (vgl. Abb. 11.7).

- In diesem Zentrum des House of Quality werden die Beziehungen zwischen Kundenanforderungen und Konstruktionsmerkmalen hinsichtlich Stärke und Richtung der Wirkungsbeziehung veranschaulicht (++, +, 0, -, --). Eine positive Wirkungsbeziehung (++ bzw. +) bedeutet, dass ein Konstruktionsmerkmal (z. B. „Nennleistungsaufnahme“) zur Erfüllbarkeit einer Kundenanforderung (z. B. „geeignet für viele Materialien“) beiträgt.
- Die Zusammenhänge zwischen den Konstruktionsmerkmalen werden im „Dach“ des House of Quality durch entsprechende Symbole verdeutlicht. Da aufgrund dieser Interdependenzen die Konstruktionsmerkmale in ihren möglichen Ausprägungen nicht beliebig gestaltbar sind, ist deren Kenntnis eine wichtige Voraussetzung für die Ideenkonkretisierung anhand des QFD.

5. Aus den Wichtigkeiten der Kundenanforderungen und der Stärke ihrer Beeinflussung durch Konstruktionsmerkmale werden Zielgrößen für die Gestaltung der einzelnen Konstruktionsmerkmale sowie diesbezügliche Prioritäten abgeleitet. Technische Zielgrößen sind dabei solche technischen Parameter, welche direkt im Rahmen der Konstruktion umgesetzt werden können. Die technischen Prioritäten bestimmen sich danach, welche Konstruktionsmerkmale den größten Einfluss auf die Umsetzung der Kundenwünsche haben.

In der Praxis ist im Zuge der Open Innovation vor allem die Zusammenarbeit mit Kunden im Rahmen der Neuproduktentwicklung relevant. Hierfür werden den Endkonsumenten beispielsweise so genannte Toolkits zur Verfügung gestellt, mit Hilfe derer sie eigene Produkte kreieren können. Als weiteres Instrument von Open Innovation ist der **Lead-User-Ansatz** (vgl. für eine ausführliche Darstellung dieses Ansatzes von Hippel 1988) zu nennen, der insbesondere im B2B-Bereich breite Anwendung findet. Der Grundgedanke dieses Ansatzes liegt darin, dass diejenigen Kunden identifiziert und möglicherweise in die Produktkonzeption eingebunden werden sollen, deren derzeitige Bedürfnisse zukunftsweisend für die Bedürfnisse der übrigen Kunden in einem Markt sind. Dieser Sachverhalt kann sich z. B. daraus ergeben, dass die zukünftigen Kundenbedürfnisse durch gewisse Trends geprägt sind, denen bestimmte Kunden (so genannte Lead User) derzeit schon in starkem Maße ausgesetzt sind. Bisweilen versuchen sich derartige Lead User auch selbst in der Realisierung von neuen Produkten bzw. Produktvarianten. Ein weiteres Merkmal von Lead Usern liegt darin, dass sie sich von der Neuproduktentwicklung des Anbieters einen wesentlichen wirtschaftlichen Vorteil erhoffen und daher sehr motiviert sind, an der Problemlösung mitzuarbeiten. Aus Sicht des Anbieters liegt der Nutzen dieses Ansatzes also darin, die Konkretisierung der Produktidee unter ausgeprägter Berücksichtigung zukünftiger Kundenbedürfnisse vorzunehmen. Dass die Einbindung von Lead Usern in den Innovationsprozess tatsächlich den Innovationserfolg steigern kann, wird z. B. empirisch durch Gruner und Homburg (1999, 2000) nachgewiesen.

Auch für **digitale Produkte** und ihre besondere Kostenstruktur spielen die erläuterten Open-Innovation-Ansätze eine besondere Rolle. Ein wesentlicher Bestandteil von digitalen Produkten ist nämlich, dass ihre Kostenstruktur fast ausschließlich auf Fixkosten, die für die Entwicklung und Erstproduktion aufgebracht werden müssen, beruht. Variable Kosten, die bei „nicht-digitalen“ Produkten eine deutlich größere Rolle spielen, tendieren im Regelfall gegen null (vgl. Leinmeister 2015). Die daraus resultierenden Grenzkosten der Reproduktion und Verbreitung streben ebenfalls gegen null und verdeutlichen, dass die Skaleneffekte bei digitalen Produkten weitaus höher sind als bei „nicht-digitalen“ Produkten. Diese beschriebene Kostenstruktur hat einen unmittelbaren Einfluss auf das Innovationsmanagement von Unternehmen, deren Produktprogramm digitale Produkte enthält. Digitale Innovationen, die sich als „Weltneuheiten“ oder „neu für den Anbieter“ positionieren (vgl. Abb. 11.4), entstehen im heutigen Zeitalter seltener

aus unternehmensinternen Quellen, sondern weitaus häufiger kundengetrieben, d.h. aus unternehmensexternen Quellen (vgl. Völker et al. 2018). Dabei müssen die Ideen für Innovationen nicht unbedingt im Rahmen von Open-Innovation-Ansätzen explizit von Kunden eingefordert werden, sondern können auch das Resultat einer Kundenanalyse unter Zuhilfenahme moderner Analyseverfahren sein (vgl. hierzu ausführlich Coviello und Joseph 2012 sowie Abschn. 7.3).

11.2.3 Konzeptdefinition

Neue Produktideen, für die nach der Ideenkonkretisierung eine Realisierung infrage kommt, werden im Rahmen der Konzeptdefinition umfassend präzisiert. Hierbei werden Produktkonzepte entwickelt, in denen eine Reihe von Aspekten festgelegt wird. Im Rahmen eines Produktkonzepts sollten insbesondere Aussagen zu den folgenden Aspekten getroffen werden:

- **Angestrebte Zielgruppen:** Es sollte festgelegt werden, wer als zukünftiger Käufer des Produktes infrage kommt, um den späteren Markterfolg des Produktkonzepts vorzubereiten.
- **Nutzenversprechen:** Im Mittelpunkt steht hier das zentrale Nutzenversprechen gegenüber einer Zielgruppe (Unique Selling Proposition bzw. USP), durch das sich der Anbieter positiv von seinen Wettbewerbern abheben will.
- **Produkteigenschaften:** Neben den funktionalen Eigenschaften des Produktes (Leistungskern) werden formal-ästhetische Produkteigenschaften sowie das angestrebte Produktimage definiert.
- **Angestrebte Positionierung:** Durch die Definition der angestrebten Positionierung des neuen Produktes im Wahrnehmungsraum der Kunden bezüglich relevanter Produktmerkmale soll das Produkt gegenüber (bereits im Markt etablierten) Wettbewerbsprodukten abgegrenzt werden (vgl. hierzu die Produktmarktraum-Modelle in Abschn. 2.3.2.1.2 sowie zur Markenpositionierung Abschn. 11.4.2.1.2).

11.2.4 Konzeptbewertung und -selektion

Aus den so definierten Produktkonzepten werden diejenigen ausgewählt, die realisiert und schließlich am Markt eingeführt werden sollen. Im Rahmen der Konzeptbewertung und -selektion empfiehlt sich eine systematische, mehrstufige Vorgehensweise, in deren Rahmen eine Reihe von Methoden zur Anwendung kommen kann (vgl. Abb. 11.8 sowie die folgenden Abschnitte). Kennzeichnend für diesen Bewertungs- und Selektionsprozess ist, dass häufig aus einer größeren Zahl von Konzepten eine kleine Zahl ausgewählt wird, die dann zur Realisierung und zur Markteinführung gelangen soll.

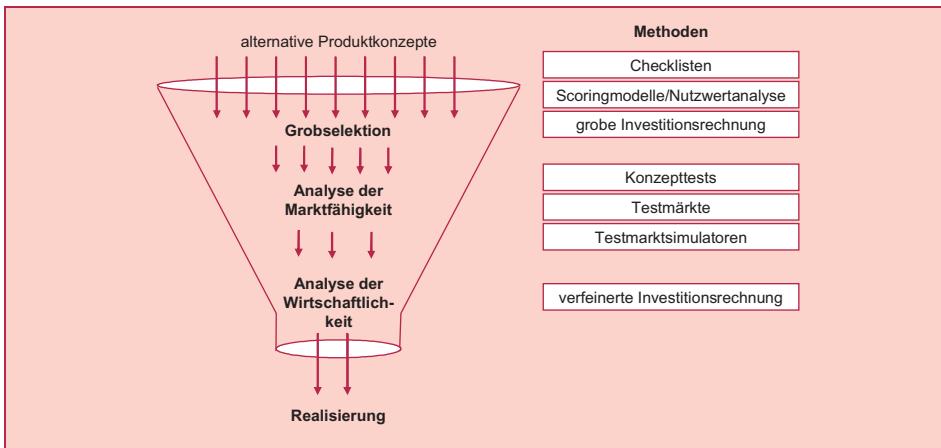


Abb. 11.8 Phasen und Methoden der Konzeptbewertung und -selektion

11.2.4.1 Checklisten und Scoringmodelle

Eine weit verbreitete Methode zur Evaluierung verschiedener Produktkonzepte stellen **Checklisten** dar. Mit Hilfe von Checklisten überprüft man, inwiefern alternative Produktkonzepte zuvor definierten Anforderungskriterien genügen, die sich z. B. auf

- die Konsistenz der Produktkonzepte mit den strategischen Unternehmens- und Marketingzielen,
- die grundsätzliche technische Realisierbarkeit der Produktkonzepte,
- die rechtliche Zulässigkeit bzw. Unanfechtbarkeit der Produktkonzepte und
- die Verfügbarkeit von Ressourcen im Unternehmen zur Realisierung der Produktkonzepte

beziehen können.

Scoringmodelle (Punktbewertungsverfahren) dienen ebenfalls dazu, Produktkonzepte anhand zuvor festgelegter Kriterien zu beurteilen. Im Gegensatz zu Checklisten berücksichtigen sie den Grad, zu dem ein Produktkonzept jeweils die verschiedenen Kriterien erfüllt, wobei eine Gewichtung der unterschiedlichen Kriterien möglich ist. Die Erstellung eines Scoringmodells läuft in mehreren Schritten ab:

- Definition erfolgsrelevanter und hinreichend überschneidungsfreier Bewertungskriterien,
- Gewichtung der einzelnen Bewertungskriterien,
- Bewertung des Produktkonzepts hinsichtlich der Erfüllung der Bewertungskriterien und
- Berechnung eines Gesamtwertes zur Beurteilung des Produktkonzepts.

Die Anwendung derartiger Scoringmodelle zur Bewertung von Neuprodkonzepten wird auch als **Nutzwertanalyse** bezeichnet. Tab. 11.8 veranschaulicht die Bewertung eines Produktkonzepts anhand eines Scoringmodells unter Berücksichtigung unternehmensbezogener, marktbezogener, handelsbezogener, konkurrenzbezogener und umfeldbezogener Bewertungskriterien.

Scoringmodelle werden aufgrund ihrer Flexibilität und Einfachheit häufig für die Konzeptbewertung und -selektion angewendet. Hierbei sollte man sich jedoch bewusst sein, dass Scoringmodelle einer gewissen Subjektivität bei der Auswahl sowie der Gewichtung der Kriterien und bei der Beurteilung der alternativen Produktkonzepte unterliegen. Dass die gegenseitige Kompensation der einzelnen Kriterien unterstellt wird, kann zu Fehleinschätzungen bei unkritischer Anwendung von Scoringmodellen führen.

11.2.4.2 Konzepttests

Die Produktkonzepte, die die Phase der Grobselektion auf der Basis von Checklisten, Scoringmodellen oder einer „groben“ (überschlagsmäßigen) Investitionsrechnung (vgl. hierzu Abschn. 11.2.4.4) überstanden haben, können in einem nächsten Schritt im Rahmen so genannter Konzepttests durch Kunden auf ihre voraussichtliche Akzeptanz am Markt beurteilt werden. Ziel von Konzepttests ist neben der Identifikation der Produktkonzepte mit den größten Marktchancen die Identifikation von Schwächen bzw. Verbesserungsmöglichkeiten einzelner Produktkonzepte (vgl. Erichson 2007).

Konzepttests werden häufig in Gruppendiskussionen im Rahmen von Fokusgruppen durchgeführt (vgl. zur Erläuterung dieser Erhebungsmethode Abschn. 6.4.2.1). Dort diskutieren ausgewählte Nutzer die neuen Produktkonzepte unter Leitung eines Moderators. Darüber hinaus können Konzepte auch einzelnen Befragten zur Bewertung vorgelegt werden. Liegt das Konzept noch nicht als Prototyp vor, so kann es entweder verbal beschrieben oder visualisiert werden, beispielsweise unter der Verwendung neuer Medien (z. B. Virtual-Reality-Darstellung des Konzeptes durch Computergraphiken).

Derartige Konzepttests liefern in der Unternehmenspraxis ein breites Spektrum an Informationen im Hinblick auf die voraussichtliche Akzeptanz des neuen Produktes bei den Nachfragern. Aufgrund ihres qualitativen Charakters liefern sie allerdings keine zuverlässigen Abschätzungen des Markterfolgs in quantitativer Hinsicht. Zur Gewinnung derartiger Informationen bieten sich Testmärkte und Testmarktsimulatoren an.

11.2.4.3 Testmärkte und Testmarktsimulatoren

11.2.4.3.1 Grundlagen zu Testmärkten und Testmarktsimulatoren

Die ausführliche Darstellung von Testmärkten und Testmarktsimulatoren erfolgt in Abschn. 6.4.2.3. Im vorliegenden Abschnitt wird lediglich auf die Anwendung dieser Methoden im Rahmen der Produktpolitik eingegangen. Es geht hier also um die Prüfung der Marktakzeptanz von Produktkonzepten anhand von Testmärkten bzw. Testmarktsimulatoren. Hierbei können entweder Prototypen oder bereits marktfähige Produkte getestet werden. Somit erfordert die Anwendung von Testmärkten und Testmarktsimulatoren einen deutlich

Tab. 11.8 Beispielhaftes Scoringmodell zur Bewertung eines Produktkonzepts

Beurteilungskriterium	Punktwert (1 bis 10 Punkte)	Relatives Gewicht des Kriteriums (%)	Gewichteter Punktwert
1. Unternehmensbezogene Kriterien			
• technische Realisierbarkeit	8	15	1,2
• Unterstützung strategischer Ziele	2	15	0,3
2. Marktbezogene Kriterien			
• Sichtbarkeit des Kundennutzens	8	5	0,4
• Erschließung neuer Käuferschichten	8	10	0,8
• Verbesserung der Marktposition des Unternehmens	7	5	0,35
3. Handelsbezogene Kriterien			
• zusätzliche Profilierung gegenüber dem Handel	3	5	0,15
• Kooperationsbereitschaft des Handels	3	10	0,3
4. Konkurrenzbezogene Kriterien			
• Erlangung von Wettbewerbsvorteilen	9	10	0,9
• Schutz vor Nachahmung	9	5	0,45
5. Umfeldbezogene Kriterien			
• rechtlicher Schutz des Produktkonzepts	3	10	0,3
• Umweltverträglichkeit	6	5	0,3
• Branchenkonjunktur	6	5	0,3
Gesamt-Punktwert		100	5,75

Bewertungsskala: 0–3 = schlecht, 4–7 = mittel, 8–10 = gut

höheren Konkretisierungsgrad als die zuvor aufgezeigten Konzepttests. Hierin liegt einerseits ein Nachteil gegenüber Konzepttests, der aus dem hohen Aufwand der Prototypherstellung resultiert, und andererseits ein Vorteil, da Produktkonzepte von den Kunden auf Basis eines konkreten Produkterlebnisses (Kauf und anschließende Nutzung des Produktes) und nicht nur, wie zumeist bei Konzepttests, auf Vorstellungen über das Produkt bewertet werden.

Als **Testmarkt** können ein regionaler Testmarkt, ein Mikrotestmarkt oder ein elektronischer Testmarkt herangezogen werden. Auf diesem Testmarkt werden im Rahmen der Konzeptbewertung und -selektion das zu testende Produkt bzw. alternative Produktkonzepte eingeführt, um von den Kunden gekauft und bewertet zu werden. Sowohl aufgrund der einfachen Reproduzierbarkeit als auch aufgrund der in der Regel einfachen Verteilbarkeit durch die Nutzung von Informationssystemen werden Testmärkte auch für digitale Produkte genutzt (vgl. Meffert und Meffert 2017). Von Interesse sind hierbei insbesondere die Kaufpräferenzen für einzelne Produktkonzepte, anhand derer im Rahmen der Konzeptbewertung und -selektion die vielversprechendsten Produktkonzepte identifiziert werden können.

In einem **Testmarktsimulator** wird der Adoptionsprozess neuer Produkte (Wahrnehmung → Erstkauf → Einstellungsbildung → Wiederkauf) bei einer repräsentativen Stichprobe aus der Zielgruppe des Produktes simuliert (vgl. Erichson 2008; Urban und Hauser 1993; Wind 1982). In einem mehrstufigen Experiment werden die Probanden zu ihren bisherigen Präferenzen und Gewohnheiten befragt und anschließend mit Werbevideos oder -anzeigen für das Testprodukt konfrontiert. Anschließend können sie in einer simulierten Einkaufssituation (Einkaufslabor) zwischen Produkten wählen. Die Probanden testen dann die Produkte (evtl. zu Hause). Nach der Nutzung werden sie erneut zu ihren Einstellungen und Präferenzen befragt. So lassen sich Aussagen über das Erst- und Wiederkaufverhalten der Zielgruppe ableiten. Diese Informationen werden zur **Prognose des Marktanteils des neuen Produktes** verwendet. In dieser Prognose liegt die zentrale Zielsetzung von Testmarktsimulatoren.

Bei der Ermittlung der Marktanteilsprognose kann auf das Modell von Parfitt und Collins (1968) zurückgegriffen werden. Demnach ergibt sich der Marktanteil rechnerisch als Produkt aus der Erstkaufrate (Penetrationsrate), der Wiederkaufrate (Bedarfsdeckungsrate) sowie der relativen Kaufintensität. Die relative Kaufintensität (auch als Buying Level Index bezeichnet) ergibt sich aus dem Vergleich des durchschnittlichen Kaufvolumens der Käufer des neuen Produktes mit dem durchschnittlichen Kaufvolumen der Produktkategorie im Markt. Eine relative Kaufintensität von 1,0 bedeutet also, dass die für die Ermittlung der Marktanteilsprognose herangezogenen Käufer des neuen Produktes sich im Hinblick auf ihren Bedarf für das neue Produkt im Durchschnitt nicht von den Käufern der Produktkategorie im Gesamtmarkt unterscheiden (also keine Heavy User darstellen).

Erzielt beispielsweise ein neues Produkt eine Erstkaufrate von 0,4 (d. h. 40 % der potenziellen Nachfrager tätigen einen Erst- bzw. Versuchskauf) und eine Wiederkaufrate von 0,3 (d. h. die Nachfrager, die einen Erstkauf getätigt haben, decken langfristig 30 % ihres Bedarfs mit dem neuen Produkt), so ergibt sich eine erste Marktanteilsschätzung

von 12 % ($0,4 \cdot 0,3 = 0,12$). Hat man darüber hinaus beispielsweise ermittelt, dass die Personen, die das neue Produkt nutzen, einen um 20 % höheren Bedarf für die Produktkategorie haben als der Durchschnitt der Nachfrager im Markt (relative Kaufintensität = 1,2), so ergibt sich eine Marktanteilsschätzung von 14,4 % ($0,12 \cdot 1,2 = 0,144$). Im Rahmen von Testmarktsimulatoren werden Schätzer für diese drei Schlüsselgrößen zur Ermittlung des Marktanteils aus einer Reihe von vorgelagerten Größen ermittelt (vgl. hierzu Abb. 11.9).

11.2.4.3.2 Das ASSESSOR-Modell

Eines der bekanntesten Testmarktsimulations-Modelle ist **ASSESSOR** von Silk und Urban (1978), dessen Weiterentwicklungen DESIGNOR (vgl. Choffray und Lilien 1982) und TESI (vgl. Erichson 1981) in Deutschland überwiegend genutzt werden (vgl. Gaul et al. 1996 sowie für einen Überblick über eine Reihe von ASSESSOR-Anwendungen bei Konsumgüterherstellern Urban et al. 1983). In der Literatur findet man mittlerweile eine Vielzahl weiterer Testmarktsimulations-Modelle, auf die wir hier nicht näher eingehen (vgl. ausführlich Erichson 1996a, b, 1997, 2008; Gaul et al. 1996).

Das ASSESSOR-Modell dient dazu, neue Produkte zu bewerten, für die die Zielgruppen und die Gestaltung des Marketingmix bereits weitgehend festgelegt sind. Das Modell umfasst zwei Komponenten (das Trial-Repeat-Modell und das Präferenzmodell), die im Wesentlichen unabhängig voneinander Marktanteilsschätzungen abgeben. Der von ASSESSOR geschätzte Marktanteil ergibt sich aus dem Mittelwert der Marktanteilschätzungen von jeder der Komponenten.

Die Anwendung des Modells liefert folgende Ergebnisse:

- eine Prognose des langfristigen Marktanteils $M(Z)$ für ein neues Produkt Z,
- eine Schätzung darüber, von welchen am Markt befindlichen Wettbewerbsprodukten bzw. eigenen Produkten (in diesem Fall spricht man auch von „Kannibalisierung“) der Marktanteil des neuen Produktes abgezogen wird, sowie

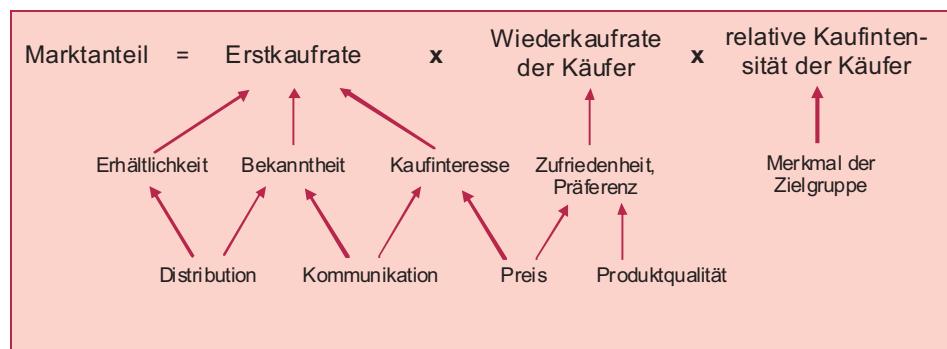


Abb. 11.9 Grundlegender Aufbau der Marktanteilsprognose im Rahmen von Testmarktsimulatoren (vgl. Erichson 2008, S. 988)

- Informationen über Ansatzpunkte zur Verbesserung des Produktes und der Marketingaktivitäten (z. B. Werbung) für das Produkt, auf deren Basis sich eine höhere Marktanteilsprognose ergibt.

Das **Trial-Repeat-Modell** bildet den Versuchskauf bzw. Erstkauf und das Wiederkaufverhalten ab und geht von der Formel

$$M(Z) = T \cdot S$$

zur Schätzung des langfristigen Marktanteils M aus. T ist die Versuchskauf- bzw. Penetrationsrate und S die Wiederkauf- bzw. Bedarfsdeckungsrate. Die Berechnung von T erfolgt über den Ansatz

$$T = F \cdot K \cdot D + C \cdot U - (F \cdot K \cdot D) \cdot (C \cdot U)$$

mit den folgenden Bedeutungen der einzelnen Größen:

- F ist die Versuchskaufwahrscheinlichkeit unter der Bedingung, dass für das neue Produkt Z ein Bekanntheitsgrad und eine Erhältlichkeit von 100 % unterstellt werden.
- K bzw. D bezeichnen den Bekanntheitsgrad bzw. die Erhältlichkeit des neuen Produktes.
- C steht für die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde das neue Produkt unentgeltlich auf der Basis einer Probe oder eines Warenkredits erhält.
- U bezeichnet die bedingte Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde das unentgeltlich erhaltene Produkt benutzt.

Die Subtraktion des letzten Terms ist erforderlich, um eine Doppelzählung der Kunden zu vermeiden, die sowohl im Anteil $F \cdot K \cdot D$ als auch im Anteil $C \cdot U$ enthalten sind.

Bei der Ermittlung der Wiederkaufrate S orientiert sich das Modell an einem Markov-Prozess mit zwei Zuständen (vgl. zu Markov-Modellen Abschn. 2.3.1.4). Diese beiden Zustände entsprechen dem Kauf des neuen Produktes Z (Zustandsbezeichnung „1“) bzw. dem Kauf eines bereits am Markt etablierten Produktes (Zustandsbezeichnung „0“). Die Größe p_{ij} bezeichnet im Rahmen von Markov-Modellen die Wahrscheinlichkeit, mit der sich ein Käufer nach einer Kaufentscheidung zugunsten von Produkt i und bei der nächsten Kaufgelegenheit zugunsten von Produkt j entscheidet (Übergangswahrscheinlichkeit). Dementsprechend bezeichnet p_{01} die Übergangswahrscheinlichkeit von einem der übrigen Produkte zum neuen Produkt Z und p_{11} die Wahrscheinlichkeit für die Wiederwahl des neuen Produktes.

Hat das neue Produkt zum Zeitpunkt $t-1$ einen Marktanteil von S_{t-1} , so ergibt sich sein Marktanteil in der Folgeperiode t zu

$$S_t = p_{11} \cdot S_{t-1} + p_{01} \cdot (1 - S_{t-1}).$$

Zur Berechnung der langfristigen Wiederkaufrate S ermitteln wir den Gleichgewichtsmarktanteil des neuen Produktes (und zwar unter den Nachfragern, die das neue Produkt

probiert haben). Die Gleichgewichtsbedingung lautet $S_t = S_{t-1} = S$ (vgl. zur Berechnung von Gleichgewichtsmarktanteilen im Rahmen von Markov-Modellen Abschn. 2.3.1.4). Setzen wir dies in die obige Gleichung ein und lösen nach S auf, so ergibt sich

$$S = \frac{p_{01}}{1 + p_{01} - p_{11}}.$$

Die in die Berechnung einfließenden Übergangswahrscheinlichkeiten können auf der Basis von Paarvergleichen bestimmt werden, in denen Probanden sich nach der Nutzung des neuen Produktes zwischen dem neuen Produkt und bestehenden Produkten im Rahmen einer simulierten Kaufsituation entscheiden. Alternativ können die Probanden auch nach der Nutzung des neuen Produktes (z. B. telefonisch) direkt zu entsprechenden Kaufbereitschaften bzw. Präferenzen befragt werden (vgl. hierzu ausführlich Silk und Urban 1978).

Die Prognose des Marktanteils mithilfe des Trial-Repeat-Modells von ASSESSOR soll anhand eines Anwendungsbeispiels (ein neues Getränk „Drink“) illustriert werden: Neben „Drink“ sind vier im Markt etablierte Getränkeprodukte (A, B, C und D) zu berücksichtigen. Auf Basis der Marketingstrategie sowie der Erkenntnisse aus der Marktforschung werden folgende Parameterwerte für realistisch gehalten:

- Bekanntheitsgrad von „Drink“ (K): 0,511,
- Erhältlichkeit von „Drink“ (D): 0,507,
- Wahrscheinlichkeit des Erhalts einer Probe von „Drink“ bzw. eines Gutscheins (C): 0,336 und
- bedingte Benutzungswahrscheinlichkeit nach Erhalt der Probe bzw. des Gutscheins (U): 0,427.

Weiterhin haben vorgelegierte Tests für die bedingte Versuchskaufwahrscheinlichkeit F (unter Annahme der 100-prozentigen Bekanntheit und Erhältlichkeit) einen Wert von 0,438 ergeben. Somit lässt sich die langfristige Versuchskaufrate T errechnen:

$$\begin{aligned} T &= 0,438 \cdot 0,511 \cdot 0,507 + 0,336 \cdot 0,427 - (0,438 \cdot 0,511 \cdot 0,507) \cdot (0,336 \cdot 0,427) \\ &= 0,241. \end{aligned}$$

Zur Schätzung des langfristigen Marktanteils M(Z) des neuen Produktes benötigen wir darüber hinaus die langfristige Wiederkaufrate S. Auf der Basis von Marktforschungsuntersuchungen liegen die in Tab. 11.9 dargestellten Übergangswahrscheinlichkeiten vor. So schätzt man beispielsweise, dass 53 % der Käufer, die in Periode t-1 „Drink“ gekauft haben, dies auch in der Folgeperiode t tun werden. Wir berechnen S auf dieser Basis als

$$S = \frac{0,44}{1 + 0,44 - 0,53} = 0,484$$

Tab. 11.9 Matrix der Übergangswahrscheinlichkeiten im Anwendungsbeispiel zum ASSESSOR-Modell

t	„Drink“	Sonstige
t-1		
„Drink“	0,53 (p_{11})	0,47 (p_{10})
Sonstige	0,44 (p_{01})	0,56 (p_{00})

Wenn wir die beiden Schätzungen zusammenfügen, ergibt sich für den langfristigen Marktanteil

$$M(Z) = 0,241 \cdot 0,484 = 0,117,$$

d. h. wir prognostizieren für „Drink“ auf Basis des Trial-Repeat-Modells einen langfristigen Marktanteil von 11,7 %.

Das **Präferenzmodell** von ASSESSOR arbeitet mit Daten, die aus paarweisen Vergleichen der einzelnen Produkte durch die Probanden resultieren. Üblich sind hierbei Konstantsummenskalen (vgl. Abschn. 6.6.2), bei denen der Proband pro Vergleich eine ungerade Zahl von Punkten (z. B. 11) auf die beiden Produkte gemäß seiner Präferenz aufzuteilen hat. Jeder Proband führt solche Vergleiche für alle Produkte seines Relevant Set (Produkte, die für den Kauf in Erwägung gezogen werden) durch. Aus diesen Daten lassen sich Präferenzwerte und Kaufwahrscheinlichkeiten für die einzelnen Produkte ermitteln. Das folgende Beispiel verdeutlicht die Vorgehensweise.

Für einen Probanden, dessen Relevant Set die Getränkeprodukte A, B, C und D enthält, sind die Paarvergleichsdaten in Tab. 11.10 zusammengestellt. So hat der Proband z. B. beim Vergleich der Produkte A und B vier Punkte für A und sieben Punkte für B vergeben (Summe = 11). Für jedes Produkt wird die Summe der bei allen Paarvergleichen zugeordneten Punkte addiert (vgl. die vorletzte Zeile in Tab. 11.10). Interpretiert man diese Werte als Nutzenwerte für die einzelnen Produkte, so lassen

Tab. 11.10 Beispielhafte Paarvergleichsdaten für einen Probanden im Präferenzmodell

Produkte	A	B	C	D	Summe
Punktvergabe beim Paarvergleich	4	7			11
	1		10		11
	3			8	11
		4	7		11
		6		5	11
			9	2	11
Präferenzwerte	8	17	26	15	66
Kaufwahrscheinlichkeiten	8/66	17/66	26/66	15/66	

sich unter Anwendung des Konstantnutzenmodells von Luce (vgl. Luce 1959 sowie Abschn. 2.3.2.1.2) hieraus Kaufwahrscheinlichkeiten ermitteln. Hierzu wird der Nutzenwert für das einzelne Produkt durch die Summe der Nutzenwerte aller Produkte geteilt (für den Parameter β wurde also der Wert Eins gewählt, vgl. Abschn. 2.3.2.1.2). Auf dieser Basis liegen für jeden Probanden i ($i=1, \dots, N$) und für jedes etablierte Produkt m ($m=1, \dots, L$) die Kaufwahrscheinlichkeiten $p_i(m)$ vor. Gehört ein Produkt nicht zum Relevant Set eines Probanden, so beträgt diese Wahrscheinlichkeit Null.

Im Anschluss werden für diejenigen n Probanden, die im Rahmen der simulierten Kaufsituation das neue Produkt Z gewählt haben, nochmals Paarvergleichsdaten erhoben – nun unter Berücksichtigung des neuen Produktes. Wir bezeichnen die entsprechenden Kaufwahrscheinlichkeiten mit $\tilde{p}_i(m)$.

Gehen wir davon aus, dass die Probanden so nummeriert sind, dass genau die Probanden 1 bis n das neue Produkt gewählt haben, so lässt sich der Prozess der Marktanteilsschätzung folgendermaßen darstellen: Für alle etablierten Produkte m ($m=1, \dots, L$) berechnet man die beiden Größen

$$M_1(m) = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n \tilde{p}_i(m) \text{ und}$$

$$M_2(m) = \frac{1}{N-n} \cdot \sum_{i=n+1}^N p_i(m).$$

Hierbei stellt $M_1(m)$ den Marktanteil von Produkt m in der Gruppe der Probanden dar, die das neue Produkt getestet haben. $M_2(m)$ bezeichnet den Marktanteil des Produktes m in der Gruppe der Probanden, die das neue Produkt nicht getestet haben.

Bezeichnen wir mit E_Z den Anteil der Konsumenten, die das neue Produkt Z in ihr Relevant Set aufnehmen, so ergeben sich die Marktanteilsschätzungen für die etablierten Produkte m (nach Einführung des neuen Produktes) als

$$M(m) = E_Z \times M_1(m) + (1 - E_Z) \times M_2(m).$$

Vergleicht man diese Schätzungen mit den tatsächlichen (derzeitigen) Marktanteilen, so lassen sich Aussagen darüber ableiten, wie stark die einzelnen etablierten Produkte von der Einführung des neuen Produktes betroffen werden. Für das neue Produkt Z ergibt sich die Marktanteilsschätzung gemäß

$$M(Z) = E_Z \cdot M_1(Z) = E_Z \cdot \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n \tilde{p}_i(Z).$$

Die tatsächlichen Marktanteile $M(m)$ der bereits etablierten Produkte m vor der Markteinführung des neuen Produktes Z ergeben sich aus

$$M(m) = \frac{1}{N} \cdot \sum_{i=1}^N p_i(m).$$

Die Anwendung des Präferenzmodells wollen wir uns am Beispiel des Getränkeprodukts „Drink“ verdeutlichen. In einem Laborexperiment wurden von zehn Probanden ($i=1, \dots, 10$) Paarvergleichsdaten erhoben. Nach der Vorstellung von „Drink“ entschieden sich in einer simulierten Kaufsituation die Probanden 1, 3, 7 und 8 zum Kauf von „Drink“. Für diese Teilnehmer wurden nochmals – diesmal unter Einbeziehung von „Drink“ – Paarvergleichsdaten erhoben. Tab. 11.11 zeigt die Ergebnisse der Paarvergleiche.

Mithilfe des Präferenzmodells von ASSESSOR wird nun der Marktanteil von „Drink“ prognostiziert. Vorstudien haben ergeben, dass langfristig wahrscheinlich 40 % der Personen in der Zielgruppe das neue Produkt in ihr Relevant Set aufnehmen werden (d. h. $E_Z=0,4$). Tab. 11.12 zeigt die Kaufwahrscheinlichkeiten p_i und \tilde{p}_i für die etablierten Produkte sowie für das neue Produkt „Drink“.

Setzt man nun $E_Z=0,4$ in $M(m)$ und $M(Z)$ ein, so ergeben sich die folgenden (gerundeten) Marktanteilsprognosen nach der Markteinführung von „Drink“:

- 18,2 % für A,
- 22,4 % für B,
- 24,4 % für C,
- 21,0 % für D und
- 13,9 % für „Drink“.

Für die etablierten Marken m vor der Markteinführung von „Drink“ erhält man folgende Marktanteile:

- 19,7 % für A,
- 27,3 % für B,
- 28,5 % für C und
- 24,5 % für D.

Vergleicht man nun die Marktanteilsschätzungen der etablierten Marken nach der Einführung von „Drink“ mit den Marktanteilen vor dessen Einführung, so lassen sich Aussagen über die Veränderung der Marktanteile der etablierten Marken treffen. Im vorliegenden Beispiel kann „Drink“ von allen im Markt etablierten Marken (A, B, C und D) Marktanteile gewinnen und sich an fünfter Stelle im Markt durchsetzen.

Wir sehen, dass der mithilfe des Präferenzmodells geschätzte Marktanteil von „Drink“ dem Ergebnis des Trial-Repeat-Modells (11,7 %) recht nahe kommt. ASSESSOR liefert als Marktanteilsschätzung für das neue Produkt den Mittelwert der

Tab. 11.11 Ergebnisse der Paarvergleiche für zehn Probanden im Anwendungsbeispiel zum ASSESSOR-Modell (Probanden 1, 3, 7 und 8 haben sich in einer simulierten Kaufsituation für „Drink“ entschieden)

Proband	Relevant Set	Paarvergleiche			Paarvergleiche unter Einbeziehung von „Drink“			
Proband	A, B, C	A	B	C	A	B	C	„Drink“
1		3	8		3	8		
		5		6	5		6	
			6	5		6	5	
					2			9
						4		7
							5	6
2	B, C, D	B	C	D				
3	B, D	B	D			B	D	„Drink“
		7	4			7	4	
						3		8
							2	9
4	A, B, D	A	B	D				
		5	6					
		3		8				
			5	6				
5	A, D	A	D					
6	A, B, C	A	B	C				
		4	7					
		4		7				
			4	7				
7	C, D	C	D			C	D	„Drink“
		8	3			8	3	
						9		2
							6	5
8	A, C, D	A	C	D	A	C	D	„Drink“
		5	6		5	6		
		3		8	3		8	

(Fortsetzung)

Tab. 11.11 (Fortsetzung)

Proband	Relevant Set	Paarvergleiche				Paarvergleiche unter Einbeziehung von „Drink“			
			5	6		5	6		
					4			7	
						4		7	
							3	8	
Proband	B, C, D	B	C	D					
9		3	8						
		6		5					
			9	2					
Proband	A, B	A	B						
10		6	5						

Tab. 11.12 Kaufwahrscheinlichkeiten für die zehn Probanden im Anwendungsbeispiel zum ASSESSOR-Modell

	Kaufwahrscheinlichkeiten									
	p_i	\tilde{p}_i								
Proband	A	B	C	D	A	B	C	D	„Drink“	
1	0,242	0,424	0,333		0,152	0,273	0,242		0,333	
2		0,273	0,515	0,212						
3		0,636		0,364		0,303			0,182	0,515
4	0,242	0,333		0,424						
5	0,455			0,545						
6	0,242	0,333	0,424							
7			0,727	0,273			0,515	0,273	0,212	
8	0,242		0,333	0,424	0,182		0,227	0,258	0,333	
9		0,273	0,515	0,212						
10	0,545	0,455								
M₁					0,084	0,144	0,246	0,178	0,348	
M₂	0,247	0,278	0,242	0,232						

Schätzungen der beiden Teilmodelle (Trial-Repeat-Modell und Präferenzmodell). Im Beispiel ergibt sich auf Basis beider Teilmodelle ein Marktanteil für „Drink“ von rund 12,8 %.

Das Modell liefert auch wichtige Informationen im Hinblick auf die Verbesserung des Produktes bzw. auf seine Vermarktung. So zeigt sich im Beispiel, dass die Wiederkauf率 S sehr hoch (deutlich höher als die Versuchskauf率e) ist. Das Produkt ist also bei den Kunden sehr erfolgreich, die einen Versuchskauf getätigt haben. Dies wird unterstrichen durch die relativ hohen Präferenzwerte und Kaufwahrscheinlichkeiten, die das neue Produkt bei den Kunden erzielt, die es im Rahmen der simulierten Kaufsituation gewählt haben (vgl. die Tab. 11.10 und 11.11).

Vor diesem Hintergrund stellt die Steigerung der Versuchskauf率e den zentralen Schlüssel zur Steigerung des Markterfolges dar. Das Unternehmen sollte also insbesondere prüfen, inwieweit im Rahmen der Markteinführung durch Marketingmaßnahmen im Vergleich zur Modellrechnung ein höherer Bekanntheitsgrad sowie ein höherer Distributionsgrad erreicht werden können.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass mit ASSESSOR ein leistungsfähiges Testmarktsimulationsmodell vorliegt, dessen Prognosequalität im Hinblick auf den Marktanteil in zahlreichen Anwendungsfällen bestätigt werden konnte (vgl. Urban und Katz 1983). Ein wesentlicher Grund für diese hohe Prognosequalität liegt in der zweifachen Fundierung der Prognose durch die beiden Teilmodelle. Die Anwendbarkeit des Modells beschränkt sich allerdings auf Konsumgüter mit hoher Kaufhäufigkeit (Verbrauchsgüter), da hier (im Gegensatz zu Gebrauchsgütern) der Wiederkauf im Hinblick auf den Marktanteil eine zentrale Rolle spielt. Auch ist darauf hinzuweisen, dass ASSESSOR sich nur bedingt für instabile Marktverhältnisse mit schnell wechselnden Kundenpräferenzen eignet.

11.2.4.3.3 Virtual Reality zur Absatzprognose von Gebrauchsgütern

Einen neuartigen Ansatz zur Absatzprognose stellen Homburg et al. (2019) vor. Während das im vorherigen Abschnitt erläuterte ASSESSOR-Modell lediglich für Verbrauchsgüter angewandt werden kann, entwickeln die Autoren ein mathematisches Modell, das mit der Hilfe von Virtual Reality den Absatz von Gebrauchsgütern prognostizieren kann. Dieses Modell fundiert auf so genannten **Makro-Flow-Modellen** (vgl. für weitere Ausführungen Urban 1970; Urban et al. 1990; sowie Urban et al. 1997), die den Kaufentscheidungsprozess der Verbraucher berücksichtigen und sich daher besonders zur Prognose neuartiger Gebrauchsgüter eignen.

Neben der fehlenden Anwendbarkeit bestehender Modelle begründet vor allem die immer größer werdende Komplexität in der **Customer Journey** den Einsatz von Virtual-Reality-Technologien für Absatzprognosen von Gebrauchsgütern. Um zu verstehen, wie sich das Verhalten des Verbrauchers auf den Absatz eines neuen Gebrauchsguts auswirkt, sollte ein besonderes Augenmerk auf den Kaufentscheidungsprozess des Kunden gerichtet sein. Die Customer Journey lässt sich zusammenfassen als die Summe der Erfahrungen des Kunden mit dem Unternehmen im Zeitablauf. Folglich kann sie in drei Phasen unterteilt werden: Phase vor dem Kauf, Phase während des Kaufs und

Phase nach dem Kauf (vgl. ausführlich Lemon und Verhoef 2016 und die darin zitierten Quellen). Unternehmen müssen demnach nicht nur die Berührungspunkte während des Kaufprozesses berücksichtigen, sondern auch vergangene und zukünftige Berührungs punkte des Kunden mit dem Unternehmen und dem Produkt in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten rücken (vgl. Homburg et al. 2017). Dieses Umdenken wird zudem durch die fortschreitende Digitalisierung getrieben. Während die Anzahl an Berührungs punkten in der (offline) Vergangenheit limitiert war, kommt der heutige Kunde weitaus häufiger in Berührung mit dem Produkt – sowohl vor dem Kauf (z. B. über personalisierte Werbung, vgl. hierzu Abschn. 13.4) als auch nach dem Kauf (z. B. über Rezensionen in sozialen Netzwerken, vgl. hierzu auch Abschn. 13.4). Die daraus resultierenden Implikationen sind Hauptbestandteil des folgenden mathematischen Modells und werden in Abb. 11.10 zusammengefasst.

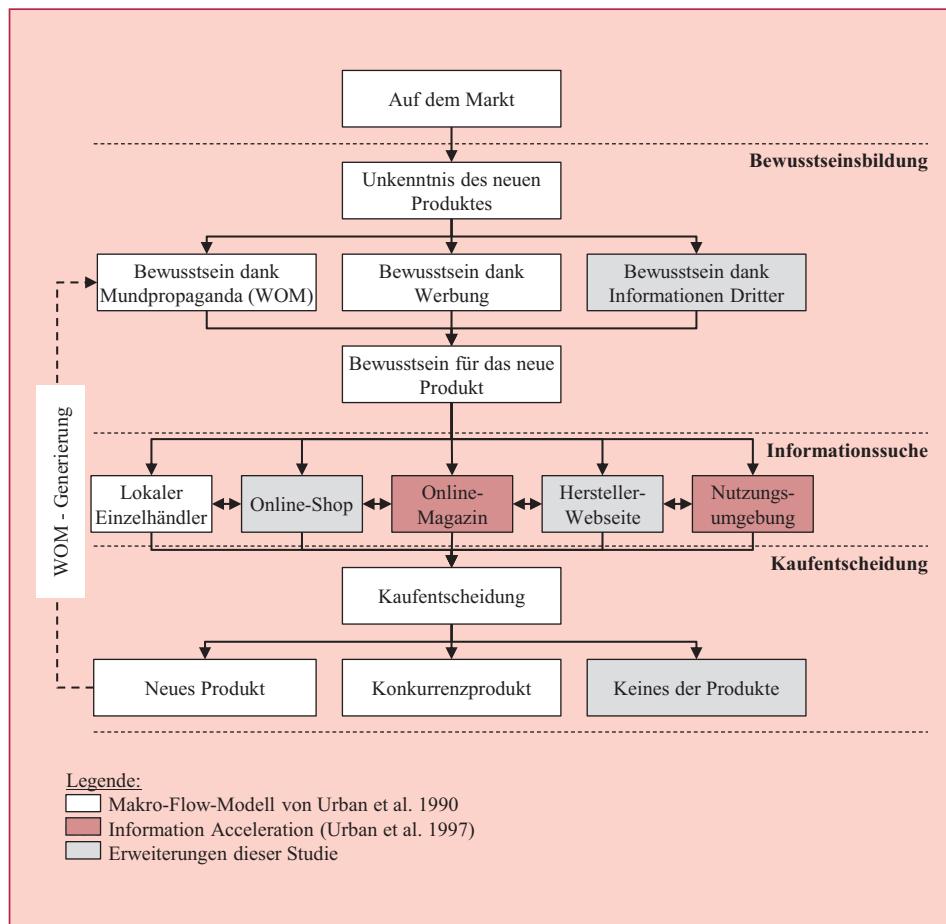


Abb. 11.10 Übersicht des erweiterten Makro-Flow-Modells im Vergleich zu bestehenden Makro-Flow-Modellen (Harz 2020)

Zur Prognose des Absatzes von Gebrauchsgütern bestimmen Homburg et al. (2019) die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde das Produkt in der Periode t kaufen wird. Die Formel zur Berechnung der Gesamtkaufwahrscheinlichkeit eines Teilnehmers lautet

$$P_t(\text{Buy New Product}) = P_t(\text{Aware}) \cdot (1 + (P_i(\text{Information Search}) - P_j(\text{Information Search}))) \cdot P(\text{Behavior})$$

und ergibt sich durch die Multiplikation der

- (1) Wahrscheinlichkeit, dass ein Teilnehmer zum Zeitpunkt t Bewusstsein für das neue Produkt entwickelt hat **$P_t(\text{Aware})$** , mit der
- (2) Intensität der Informationssuche nach dem neuen Produkt i im Vergleich zum besten Wettbewerber j ($1 + P_i(\text{Information Search}) - P_j(\text{Information Search})$) sowie mit der
- (3) Kaufwahrscheinlichkeit für das neue Produkt **$P(\text{Behavior})$** .

Dabei setzt sich die (1) Wahrscheinlichkeit, dass ein Teilnehmer zum Zeitpunkt t Bewusstsein für das neue Produkt entwickelt hat, aus drei Wegen zur Bewusstseinschaffung zusammen: Bewusstsein für das neue Produkt über Mundpropaganda anderer Käufer **$P_t(\text{Aware|WOM})$** , Bewusstsein über Werbung **$P_t(\text{Aware|Ads})$** und Bewusstsein über Informationen Dritter **$P_t(\text{Aware|Third})$** . Dass mögliche Doppelzählungen nicht zu einer Gesamt-Bewusstseinschaffung von mehr als 100 % führen, wird mithilfe einer Nebenbedingung sichergestellt:

$$P_t(\text{Aware}) = P_t(\text{Aware|WOM}) + P_t(\text{Aware|Ads}) + P_t(\text{Aware|Third}) \quad (1)$$

NB: $P_t(\text{Aware}) \leq 1$

Wie bereits erwähnt, haben Kunden neben dem Besuch eines Händlers heutzutage weitere Möglichkeiten, ihre Informationen zu beschaffen (z. B. über das Internet). Daher hängt die (2) Intensität der Informationssuche nach einem Produkt von der Anzahl der Aktionen **actions_s** , der Zeit **time_s** und der Anzahl der Besuche **visits_s** , über alle Informationsquellen ($p = \text{pages}$) aufsummiert, ab. Nach einer Kalibrierung mit dem Parameter β ergibt sich folgende Notation:

$$P_t(\text{Information Search}) = 1 - \exp \left[-\beta \sum_{s=1}^{s=p} \text{action}_s \cdot \text{time}_s \cdot \text{visits}_s \right] \quad (2)$$

Der Einsatz von Virtual-Reality-Technologien wird schließlich zur Prognose der (3) Kaufwahrscheinlichkeit für das neue Produkt herangezogen:

$$P(\text{Behavior}) = \frac{P(\text{Preference}) + P(\text{Virtual Reality})}{2} \quad (3)$$

Die Kaufwahrscheinlichkeit ist demzufolge das arithmetische Mittel aus der (3a) Präferenzmessung **P(Preference)** und der (3b) Kaufwahrscheinlichkeit in der Virtual-Reality-Simulation **P(Virtual Reality)**. Der erste Teil der Gleichung wird dabei wie folgt berechnet:

$$P(\text{Preference}) = \frac{[V(i)^\beta]}{\sum_{k=1}^m [V(k)]^\beta}; V(k) > 0, V(i) > 0 \quad (3a)$$

Demnach wird die (3a) Präferenz in diesem Modell entsprechend des Luce-Präferenzmodells (1959), auf dem auch das Präferenzmodell, das Teil des ASSESSOR-Modells ist, gemessen (vgl. ausführlich Abschn. 2.3.2.1.2). Unter Berücksichtigung des Parameters β stellt $V(i)$ die Punkte dar, die für das neue Produkt i vergeben wurden, und setzt diese ins Verhältnis mit der gesamten Punktzahl, die auf die übrigen Produkte $V(k)$ vergeben wurden.

Die (3b) Kaufwahrscheinlichkeit in der Virtual-Reality-Simulation hingegen wird mithilfe diskreter Werte entsprechend bestehender Transformationsskalen für Kaufwahrscheinlichkeiten (vgl. Jamieson und Bass 1989) bestimmt:

- Wird das Produkt in der Simulation in den Warenkorb gelegt und anschließend gekauft, nimmt $P(\text{Virtual Reality})$ den Wert 0,7 an.
- Wird das Produkt in der Simulation auf den „Wunschzettel“ gesetzt, nimmt $P(\text{Virtual Reality})$ den Wert 0,2 an.
- Wird ein Konkurrenzprodukt in der Simulation gekauft, nimmt $P(\text{Virtual Reality})$ den Wert Null an. Gleiches gilt, wenn die Simulation ohne Kauf abgeschlossen wird.

Sobald die Gesamtkaufwahrscheinlichkeit $P_t(\text{Buy New Product})$ bestimmt ist, kann der Absatz **Sales_t(New Product)** prognostiziert werden. Hierfür wird die Marktgröße zum Zeitpunkt t **MarketSize_t** mit der durchschnittlichen Gesamtkaufwahrscheinlichkeit **P_t(Buy New Product)** aller Teilnehmer n multipliziert:

$$\text{Sales}_t(\text{New Product}) = \text{MarketSize}_t \cdot \frac{1}{n} \sum_1^n P_t(\text{Buy New Product})$$

Dass dieser Ansatz zur Absatzprognose von Gebrauchsgütern valide Prognosen ermittelt, zeigt die Arbeit von Harz (2020). In zwei Studien wird die **Prognosegenauigkeit** empirisch überprüft. Abb. 11.11 zeigt anhand eines Gebrauchsgutes die monatliche Absatzprognose im Vergleich zum tatsächlichen Absatz sowie im Vergleich zu den Diffusionsmodellen von Bass und von Horsky/Simon (vgl. für eine ausführliche Darstellung der genannten Diffusionsmodelle Abschn. 11.2.5). Die durchschnittliche monatliche Abweichung der Absatzprognose gegenüber dem tatsächlichen Absatz beträgt in dieser Feldstudie knapp 19 %. Das Bass-Diffusionsmodell verzeichnet eine weitaus geringere Prognosegenauigkeit mit einer durchschnittlichen Abweichung von 55 %; das Diffusionsmodell von Horsky/Simon weicht um 44 % ab. Aufgrund der verbesserten

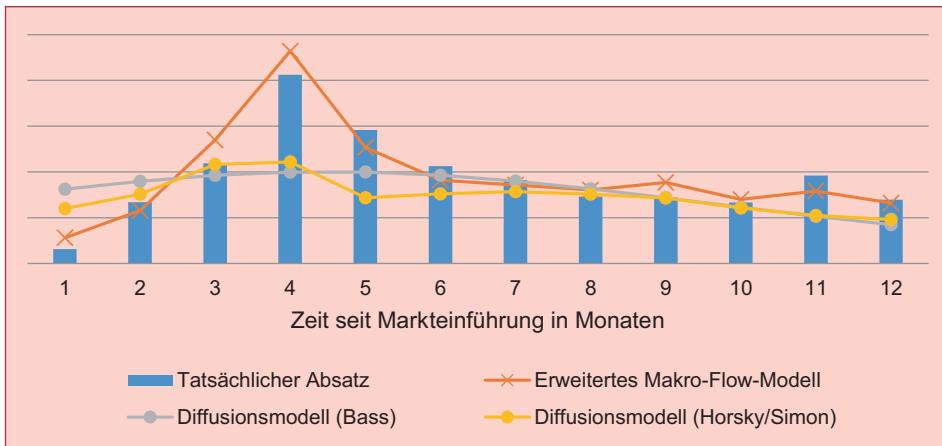


Abb. 11.11 Monatlicher prognostizierter und tatsächlicher Absatz eines neuen Küchengeräts im Vergleich zu den Diffusionsmodellen von Bass et al. (Harz 2020)

Prognosegenauigkeit sollte der mathematische Ansatz von Homburg et al. (2019) fortan sowohl in der Forschung als auch in der Praxis signifikant an Bedeutung gewinnen (vgl. für die Ergebnisse der zweiten Validierungsstudie Harz 2020).

Zur Erklärung, warum der Einsatz von Virtual Reality die Prognosegenauigkeit positiv beeinflusst, kann die **Construal-Level-Theorie**, die sich mit dem Einfluss psychologischer Distanz auf Denk- und Verhaltensweisen befasst, herangezogen werden (vgl. Trope und Libermann 2003, 2010). Unter Berücksichtigung dieser Theorie kann konstatiert werden, dass die durch Virtual Reality vermittelte Realitätsnähe psychologische Distanzen verringert, und so zu einem besseren Einblick in menschliche Verhaltensweisen beiträgt. Aus diesem Grund kann analog die Prognosegenauigkeit gesteigert werden (vgl. Hoeffler 2003).

Darüber hinaus bietet sich zudem der ganzheitliche Einsatz von Virtual Reality in allen **Phasen der Neuproduktentwicklung** an. Vor allem in Situationen, in denen es von Relevanz ist, Umgebungen und die Produkte selbst zu visualisieren, hilft Virtual Reality, nicht nur dabei das Verständnis zu fördern, sondern auch realistische Einschätzungen zu erhalten. Abb. 11.12 gibt einen Überblick, wie Virtual Reality in allen Bereichen der Neuproduktentwicklung konkret eingesetzt werden kann, und so den Prozess – von der Ideengenerierung bis hin zur Markteinführung – insgesamt sowohl effizienter als auch effektiver macht.

11.2.4.4 Wirtschaftlichkeitsanalyse (Investitionsrechnung)

Innovationen, die den bisherigen Auswahlprozess (vgl. Abb. 11.8) „überlebt“ haben, sollten unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit beurteilt werden. Hierfür liefern aus Marktanteilsprognosen abgeleitete Absatzzahlen sowie interne Kostenschätzungen die Basis. Da die Einführung von neuen Produkten stets auch mit Ausgaben über einen

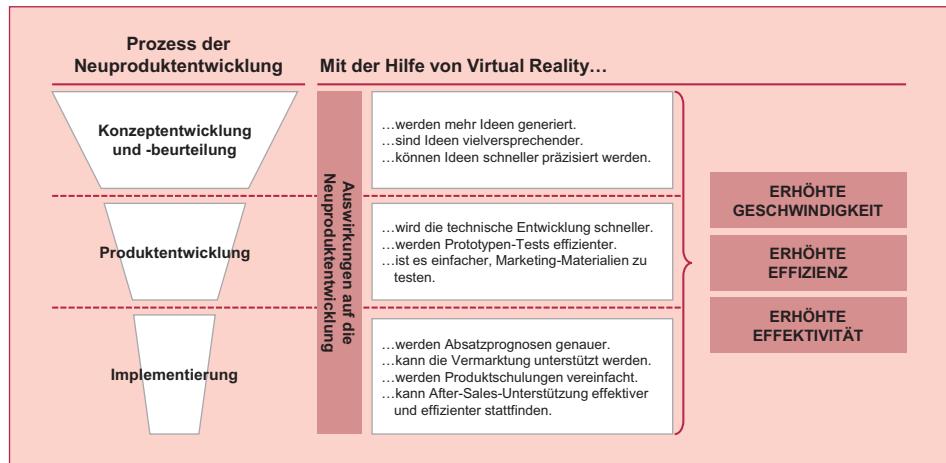


Abb. 11.12 Einsatzmöglichkeiten von Virtual Reality im Prozess der Neuproduktentwicklung. (In Anlehnung an Harz 2020)

mehrperiodigen Zeitraum verbunden ist, bietet sich die Nutzung von Methoden der **dynamischen Investitionsrechnung** – wie z. B. der Kapitalwertmethode – an.

Zunächst müssen dazu die mit der Entwicklung, Einführung und Vermarktung eines Produktes verbundenen Kosten und Erlöse über die gesamte Lebensdauer des Produktes geschätzt werden. Hierzu werden neben Informationen über die regionale Verbreitung und die Lebensdauer z. B. auch die bereits gewonnenen Informationen über das Marktwachstum, den erzielbaren Marktanteil und den Preis einbezogen. Die aus der anschließenden Gegenüberstellung der für die Periode t prognostizierten Erlöse (E_t) und Kosten (K_t) resultierenden Differenzen werden mit einem Kalkulationszinssatz ($r = \text{Marktzins} + \text{Risikoaufschlag}$) auf die Gegenwart diskontiert und aufsummiert. Die Berechnung des Kapitalwertes geschieht mithilfe der folgenden Formel:

$$KW = \sum_{t=0}^T (E_t - K_t) \cdot (1 + r)^{-t}.$$

Hierbei bezeichnen KW den Kapitalwert, t die Periode ($t = 0, \dots, T$), E_t die Erlöse in Periode t , K_t die Kosten in Periode t , r den Kalkulationszinssatz und T den Zeithorizont der Investitionsrechnung (der sich z. B. aus der geschätzten Lebenszyklusdauer des neuen Produktes ergeben kann). Im Falle eines positiven Kapitalwertes ist das neue Produkt als vorteilhaft einzustufen, sodass eine Umsetzung der Produktidee ernsthaft in Betracht gezogen werden sollte.

Tab. 11.13 zeigt ein Anwendungsbeispiel zur Beurteilung eines Neuproduktkonzepts mithilfe der dynamischen Investitionsrechnung. Hier ergibt sich also eine schwach positive Bewertung des Neuproduktkonzepts. Der Kapitalwert ist zwar positiv, allerdings

Tab. 11.13 Beispielhafte Bewertung eines Neuproduktkonzepts im Industriegüterbereich anhand der Kapitalwertmethode (monetäre Größen in Euro)

Zeitraum	t=0	t=1	t=2	t=3	t=4	t=5	t=6
Stückzahl	48.600	54.600	72.300	75.360	95.000	110.000	120.000
Stückpreis	127,46	125,18	123,79	122,42	121,06	121,06	121,06
Variable Stückkosten	90,89	88,79	85,16	81,20	79,13	77,10	73,20
Stückdeckungsbeitrag	36,57	36,39	38,63	41,22	41,93	43,96	47,86
Gesamter Deckungsbeitrag	1.777.302	1.986.894	2.792.949	3.106.339	3.983.350	4.835.600	5.743.200
Fixe Kosten							
Abschreibungen	1.205.000	850.000	550.000	280.000	100.000	90.000	50.000
Personalkosten	650.000	550.000	450.000	420.000	400.000	380.000	
Sachkosten	435.000	650.000	700.000	690.000	720.000	765.000	787.000
Marketingkosten	3.500.000	2.420.000	500.000	250.000	120.000	100.000	80.000
Summe der Fixkosten	5.790.000	4.470.000	2.200.000	1.670.000	1.360.000	1.355.000	1.297.000
Differenz aus Deckungsbeitrag und Fixkosten	-4.012.698	-2.483.106	592.949	1.436.339	2.623.350	3.480.600	4.446.200
Abgezinster Wert dieser Differenz (Kalkulationszinsatz von 9 %)	-4.012.698	-2.278.079	499.073	1.109.117	1.858.447	2.262.151	2.651.124
Kumulierter abgezinster Wert dieser Differenz	-4.012.698	-6.290.777	-5.791.704	-4.682.586	-2.824.139	-561.989	2.089.136 (Kapitalwert)

zeigt die letzte Zeile der Tabelle, dass die Amortisation der Anfangsinvestitionen sehr spät stattfindet (nämlich erst in der letzten Periode). Vor diesem Hintergrund sollten im Hinblick auf das zu beurteilende Neuproduktkonzept Möglichkeiten der Absatzsteigerung, der Diffusionsbeschleunigung, der Lebenszyklusverlängerung sowie unter Umständen auch der Kostenreduktion geprüft werden.

Die Kapitalwertmethode stößt bei der Bewertung von Innovationsprojekten an Grenzen: So sind die im Modell berücksichtigten Faktoren von zu prognostizierenden Zukunftsentwicklungen abhängig. Diese Prognosen können durch subjektive Erwartungen, Hoffnungen oder Ziele der Entscheider im Marketing beeinflusst werden. Folglich ist insbesondere auf die Realitätsnähe der Ausgangsdaten Wert zu legen.

Auch kann es sinnvoll sein, für die verschiedenen Erlös- und Kostengrößen unterschiedliche Szenarien zu entwickeln oder Sensitivitätsanalysen durchzuführen, die die Abhängigkeit des Kapitalwertes von den Schwankungen einer oder mehrerer Einflussgrößen aufzeigen. In der Regel sind die Unsicherheiten bei marktbezogenen Aspekten (insbesondere Absatzzahlen und Preisentwicklung) größer als bei unternehmensinternen Aspekten (Kosten). Schließlich ist auf die Diskussion der generellen Restriktionen der Kapitalwertmethode in der finanzwirtschaftlichen Literatur hinzuweisen (vgl. z. B. Götze 2014; Hellwig 1997).

11.2.5 Markteinführung neuer Produkte

Für diejenigen Produktkonzepte, die den aufgezeigten Selektionsprozess bestehen, ist im Anschluss an die technische Realisierung die Markteinführung zu gestalten (vgl. Abb. 11.8). Von zentraler Bedeutung ist hier das Verständnis davon, wie ein neues Produkt zunächst bei innovativen Käufern angenommen wird und sich dann möglicherweise im gesamten Markt durchsetzt. Dieser Prozess wird anhand so genannter Adoptions- und Diffusionsprozesse abgebildet und ist Gegenstand von Abschn. 11.2.5.1. Gestützt auf dieses Verständnis ist die Markteinführungsstrategie festzulegen (vgl. hierzu Abschn. 11.2.5.2).

11.2.5.1 Grundlagen und Modelle zu Adoptions- und Diffusionsprozessen

► **Adoption** Der Begriff Adoption steht für den schrittweisen Prozess der Übernahme(Adoption) einer Innovation (d. h. eines neuen Produktes) durch einen Nachfrager.

Im Rahmen dieses Prozesses lassen sich verschiedene Phasen unterscheiden (vgl. Abb. 11.13 sowie Albers 2001; Rogers 2003). In einer ersten Phase wird die Innovation vom Nachfrager erstmals wahrgenommen, ohne dass dieser über nähere Informationen über die Innovation verfügt (z. B. Wahrnehmung von Werbung für ein neues Nahrungsmittel oder ein neues Auto). In einer zweiten Phase zeigt der Nachfrager Interesse für die



Abb. 11.13 Phasenmodell der Adoption neuer Produkte durch die Kunden. (In Anlehnung an Rogers 2003, S. 170)

Innovation und wird dazu angeregt, Informationen über die Innovation zu sammeln. In einer dritten Phase erwägt der Verbraucher im Rahmen einer Bewertung der Innovation, ob es sich für ihn lohnt, die Innovation auszuprobieren. In der nächsten Phase probiert der Verbraucher die Innovation (in begrenztem Umfang) aus, um ihren Nutzen noch besser einschätzen zu können. In der Phase der Übernahme beschließt der Verbraucher, die Innovation in vollem Umfang und zum regelmäßigen Gebrauch zu adoptieren.

Für den Anbieter einer Innovation ist die Kenntnis des Adoptionsprozesses von hoher Bedeutung, um eine effektive Markteinführungsstrategie zu entwickeln und eine schnelle Marktdurchdringung zu erreichen. So sollte der Anbieter den Verbraucher darin unterstützen, die einzelnen Phasen des Adoptionsprozesses mit möglichst geringem Aufwand durchlaufen zu können. Insbesondere sollten Verbraucher, die ernsthaftes Interesse gegenüber der Innovation zeigen, zum Ausprobieren der Innovation motiviert werden, so z. B. durch das Verteilen von Gratisproben im Konsumgüterbereich oder durch Probefahrten bei Autos.

Neben der Adoption einer Innovation durch Endkonsumenten ist zum einen auch die organisationale Adoption, wie z. B. bei der Verwendung einer neuen Software zur Vertriebsautomatisierung, von hoher wirtschaftlicher Bedeutung (vgl. Homburg et al. 2010; Hunter und Perreault 2007; Speier und Venkatesh 2002). Zum anderen konnte nachgewiesen werden, dass die Adoption des neuen Produktes bzw. dessen Idee durch die eigenen Mitarbeiter während des Neuproduktentwicklungsprozesses relevant für den Neuprodukterfolg ist (vgl. Hultink und Atuahene-Gima 2000; Kühnl 2010).

► **Diffusion** Unter dem Begriff der Diffusion verstehen wir die Ausbreitung von Innovationen im Markt im Zeitablauf.

Der Verlauf von Diffusionsprozessen hängt von Einflussfaktoren wie der Produktkomplexität, dem Image des Produktanbieters oder der Risikobereitschaft und dem Kommunikationsverhalten der Kunden ab (vgl. Albers 2005; Gierl 1995), wobei letzterem eine besondere Bedeutung zugeschrieben wird (vgl. Schmalen und Xander 2007). So werden Informationen über neue Produkte im Rahmen eines persönlichen Meinungsaustausches (Mund-zu-Mund-Kommunikation, auch als Word-of-Mouth bezeichnet) zwischen Meinungsführern (Opinion Leaders) und Meinungsfolgern (Followers) ausgetauscht. Die Meinungsführer erwerben als Innovatoren das neue

Produkt, weil sie besonders an Neuheiten interessiert sind oder sich einen Imagegewinn durch den Besitz des innovativen Produktes versprechen. Innovatoren verfolgen Werbebotschaften besonders intensiv und kaufen unabhängig davon, ob andere Kunden das Produkt bereits gekauft haben. Die Meinungsfolger kaufen als Imitatoren das neue Produkt erst, wenn es andere Kunden bereits vor ihnen gekauft haben und somit die Innovation bereits einen gewissen Verbreitungsgrad erreicht hat.

Aus der Aggregation vieler individueller Kaufprozesse (sowohl von Innovatoren als auch von Imitatoren) lässt sich auf Basis von Diffusionsmodellen ein Diffusionsverlauf für ein neues Produkt in einem Markt ableiten. Die hierbei zugrunde gelegten Diffusionsmodelle berücksichtigen in der Regel ausschließlich Erstkäufe, modellieren also keine Wiederholungskäufe. Daher eignen sie sich primär für die Abbildung der Diffusion von Gebrauchsgütern und weniger für Verbrauchsgüter. Grundsätzlich können drei Arten von Diffusionsmodellen unterschieden werden (vgl. auch Homburg 2000 sowie im Überblick Mahajan et al. 1990):

- Modelle, die sich nur auf innovatorisches Kaufverhalten beziehen,
- Modelle, die ausschließlich imitatorisches Kaufverhalten modellieren, und
- Modelle, die beide Aspekte berücksichtigen (integrative Diffusionsmodelle).

Stellvertretend für die Modelle der ersten Gruppe (innovatorisches Kaufverhalten) sei das **Modell von Fourt und Woodlock (1960)** genannt. Im Rahmen dieses Modells wird die Zahl q_t der (Erst-)Käufer in Periode t wie folgt ermittelt:

$$q_t = \alpha \cdot (\bar{Q} - Q_{t-1}),$$

Hierbei bezeichnet \bar{Q} die Zahl der potenziellen Käufer (das Marktpotenzial) und Q_{t-1} die bis zur Vorperiode $t-1$ kumulierte Zahl der Käufer. Das Modell geht also davon aus, dass in jeder Periode ein bestimmter Teil der bisherigen Nichtkäufer ($\bar{Q} - Q_{t-1}$) das neue Produkt kauft. Wie groß dieser Anteil ist, hängt vom Wert des Parameters α ab, weshalb α auch als Diffusions- oder Penetrationsrate bezeichnet wird (je größer α , desto schneller die Diffusion). Offensichtlich nimmt hier die Zahl q_t der Erstkäufer mit zunehmender Zeitdauer ab, was mit der Fokussierung des Modells auf innovatorisches Kaufverhalten konsistent ist. Weitergehende Ausführungen zu diesem grundlegenden Diffusionsmodell findet der Leser bei Homburg (2000) und Lilien et al. (1992).

Als Beispiel für Modelle der zweiten Gruppe (imitatorisches Kaufverhalten) soll hier das klassische **Modell von Mansfield (1961)** dargestellt werden (vgl. für eine qualitative Diskussion dieses Modells auch Rogers 1962). Kern dieses Modells ist die Gleichung

$$\frac{q_t}{\bar{Q} - Q_{t-1}} = \beta \cdot \frac{Q_{t-1}}{\bar{Q}},$$

wobei die Bezeichnungen q_t , \bar{Q} und Q_{t-1} denjenigen im Fourt/Woodlock-Modell entsprechen. Im Rahmen dieses Modells geht man also davon aus, dass der Anteil der bisherigen Nichtkäufer ($\bar{Q} - Q_{t-1}$), der das Produkt in Periode t kauft, in proportionaler

Beziehung zur bisherigen Marktdurchdringung (Q_{t-1}/\bar{Q}) steht, also mit zunehmender Marktdurchdringung steigt. Dieser Sachverhalt verdeutlicht den imitatorischen Charakter des hier abgebildeten Kaufverhaltens: Je größer die Marktdurchdringung ist, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass ein bisheriger Nichtkäufer mit einem bisherigen Käufer in Kontakt kommt, wobei Kommunikationsprozesse stattfinden können, die zu imitatorischem Verhalten führen. Der Parameter β beschreibt die Intensität des Imitationsverhaltens. Für die absolute Zahl q_t der Käufer in Periode t ergibt sich aus diesem Modell ein Verlauf, der durch eine „Glockenkurve“ (vgl. Abb. 11.14) abgebildet werden kann. Aufgelöst nach q_t ergibt sich somit folgende Gleichung:

$$q_t = \beta \cdot \frac{Q_{t-1}}{\bar{Q}} (\bar{Q} - Q_{t-1}).$$

Aufgrund der Ähnlichkeit zur Normalverteilung kann hier eine prozentuale Verteilung einzelner Kategorien von Personen im Hinblick auf die Schnelligkeit der Adoption neuer Produkte angegeben werden (vgl. hierzu ebenfalls Abb. 11.14). So werden beispielsweise die circa 34 % von Personen, deren Adoptionszeit die durchschnittliche Adoptionszeit zwar überschreitet, allerdings um nicht mehr als deren Standardabweichung, als „späte Mehrheit“ bezeichnet.

Das bekannteste Modell der dritten Gruppe (integrative Diffusionsmodelle, die sowohl innovatives als auch imitatorisches Käuferverhalten berücksichtigen) ist das **Bass-Modell** (vgl. Bass 1969). Es setzt sich additiv aus den beiden soeben dargestellten Diffusionsmodellen zusammen. Dementsprechend ist gemäß diesem Modell die Absatzmenge der Periode t

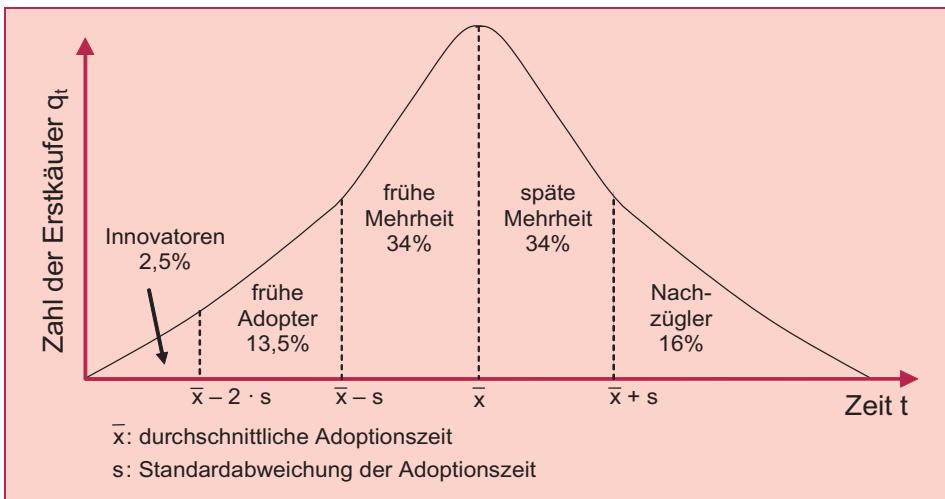


Abb. 11.14 Das klassische Diffusionsmodell nach Rogers (1962, S. 247) und resultierende Kategorisierung von Adoptern

$$q_t = \alpha \cdot (\bar{Q} - Q_{t-1}) + \beta \frac{Q_{t-1}}{\bar{Q}} \cdot (\bar{Q} - Q_{t-1}),$$

wobei alle Parameterbezeichnungen wie in den beiden vorhergehenden Modellen gewählt sind.

Die erste Komponente des Modells bezieht sich auf innovatorisches Kaufverhalten, während die zweite imitatorisches Kaufverhalten modelliert. Der durch das Bass-Modell implizierte Absatzverlauf hängt von den Parametern α und β ab: Ist die Innovationsrate α kleiner als die Imitationsrate β , so entspricht der Absatzverlauf in etwa dem Lebenszyklusmodell (vgl. Abschn. 8.2.3), da sich imitatives Kaufverhalten sukzessiv aufbaut. Ist dagegen α größer als β , so dominieren innovative Käufe. Der Absatzverlauf gemäß dem Bass-Modell ist dann von Anfang an rückläufig.

Durch Ausmultiplizieren können wir das Bass-Modell in die Form

$$q_t = a_0 + a_1 \cdot Q_{t-1} + a_2 \cdot Q_{t-1}^2$$

überführen mit

$$a_0 = \alpha \cdot \bar{Q}, \quad a_1 = \beta - \alpha \quad \text{und} \quad a_2 = -\beta/\bar{Q}.$$

Somit lässt sich q_t mittels einer quadratischen Funktion durch Q_{t-1} ausdrücken (vgl. Homburg 2000). Dieser Sachverhalt kann zur Parameterschätzung herangezogen werden. Liegt eine hinreichend lange Absatzzeitreihe vor, so können a_0 , a_1 und a_2 durch Regression geschätzt werden (vgl. zur bivariaten nichtlinearen Regressionsanalyse Abschn. 7.1.2.3). Hieraus lassen sich dann über die obigen Gleichungen α , β und \bar{Q} ermitteln. Bass (1969) weist allerdings darauf hin, dass die so erhaltenen Schätzer etwas verzerrt sind und gibt korrigierte Schätzer an (vgl. hierzu auch ausführlich Lilien und Kotler 1983).

Das Bass-Modell soll anhand des folgenden Zahlenbeispiels verdeutlicht werden. Für die Absatzzahlen eines Produktes ergab sich durch Regression die folgende Form des Bass-Modells:

$$q_t = 530 + 0,32 \cdot Q_{t-1} - 1/10^5 \cdot Q_{t-1}^2.$$

Tab. 11.14 zeigt die Entwicklung der Absätze q_t sowie der kumulierten Absätze Q_t für die Perioden $t=1$ bis $t=24$. Wie aus Abb. 11.14 ersichtlich ist, liegt ein lebenszyklusähnlicher Verlauf mit einer Spitze bei $t=11$ vor.

Die Bestimmung der Parameter des Bass-Modells erfolgt auf der Basis der drei Gleichungen

$$\alpha \cdot \bar{Q} = 530, \quad \beta - \alpha = 0,32, \quad \beta/\bar{Q} = 1/10^5.$$

Tab. 11.14 Entwicklung der Absätze q_t und der kumulierten Absätze Q_t im Rahmen des Anwendungsbeispiels zum Bass-Modell

t	q_t	Q_t	t	q_t	Q_t	t	q_t	Q_t
1	530	530	9	2878	14.271	17	881	31.744
2	697	1227	10	3060	17.331	18	611	32.355
3	908	2135	11	3072	20.403	19	415	32.770
4	1167	3302	12	2896	23.299	20	278	33.048
5	1478	4780	13	2557	25.856	21	184	33.232
6	1831	6611	14	2119	27.975	22	121	33.353
7	2208	8819	15	1656	29.631	23	79	33.432
8	2574	11.393	16	1232	30.863	24	52	33.484

Indem man die erste Gleichung nach α und die dritte Gleichung nach β auflöst und diese Ausdrücke in die zweite Gleichung einsetzt, erhält man die folgende Beziehung:

$$\frac{\bar{Q}}{10^5} - \frac{530}{\bar{Q}} = 0,32.$$

Durch Multiplikation mit $10^5 \cdot \bar{Q}$ erhält man die folgende quadratische Gleichung:

$$\bar{Q}^2 - 32.000 \cdot \bar{Q} - 53.000.000 = 0.$$

Diese Gleichung hat die positive Lösung $\bar{Q} = 33.578$.

Weiter ergibt sich $\alpha = 0,01578$ und $\beta = 0,33578$.

Es zeigt sich also, dass das Marktpotenzial 33.578 beträgt. Es ist nach etwa 20 Perioden im Wesentlichen ausgeschöpft (vgl. Tab. 11.14). Die Imitationsrate β ist deutlich größer als die Innovationsrate α , woraus man den lebenszyklusähnlichen Verlauf der q_t -Kurve erklären kann. Die Q_t -Kurve nähert sich in Form einer S-Kurve ihrer Asymptote (gegeben durch das Marktpotenzial) an (vgl. Abb. 11.15).

Das Bass-Modell wurde in einer Reihe von Praxisanwendungen erfolgreich getestet (vgl. auch Lilien und Kotler 1983 sowie für entsprechende Software und Beispielanwendungen Lilien et al. 2000; Mahajan et al. 2000). Das Modell wurde im Laufe der Zeit vielfach erweitert. Beispielhaft seien die Aufteilung der homogenen Nachfragergesellschaft in verschiedene Teilsegmente von Adoptern (vgl. Schmalen 1979) sowie die Berücksichtigung von Veränderungen der Größe und der Struktur des Marktpotenzials (also der Adopterpopulation, vgl. z. B. Fantapié-Altobelli 1990) genannt.

Im Hinblick auf die Relevanz von Diffusionsmodellen für das Innovationsmanagement ist zunächst zu konstatieren, dass die naheliegende praktische Anwendung von Diffusionsmodellen zur Prognose des Absatzverlaufs eines neuen Produktes (die a priori-Anwendung also) aufgrund der Schwierigkeit der Parameterschätzung

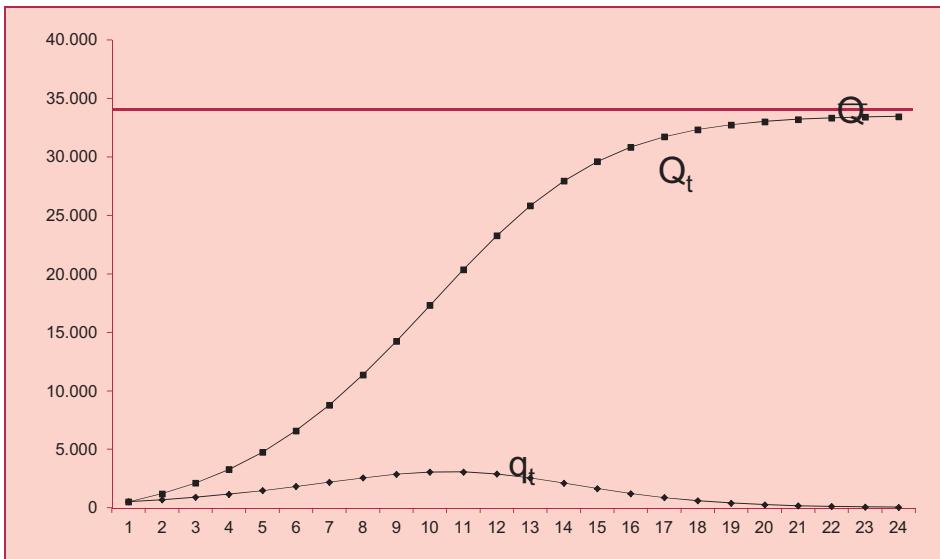


Abb. 11.15 Veranschaulichung der Entwicklung der Absätze q_t und der kumulierten Absätze Q_t im Rahmen des Anwendungsbeispiels zum Bass-Modell

problematisch ist: Im Regelfall wird man schließlich darauf angewiesen sein, historische Daten von vergleichbaren Produkten – und nicht vom Produkt selbst – zu verwenden (vgl. Simon 1994). Im Gegensatz dazu ist die rückwirkende (a posteriori) Anwendung solcher Modelle zur Analyse von Diffusionsverläufen ebenso möglich und weitaus weniger problematisch; aber auch von weitaus geringerem Nutzen.

Trotz dieser Problematik haben derartige Modelle einen grundsätzlichen didaktischen Nutzen für die Gestaltung des Marketing im Rahmen der Markteinführung neuer Produkte. So ist beispielsweise die Differenzierung in Innovatoren, frühe Adopter, frühe Mehrheit, späte Mehrheit und Nachzügler für die Planung einer Markteinführung von großer Bedeutung. In der Unternehmenspraxis stellt sich hier die Herausforderung, die potenziellen Innovatoren und frühen Adopter anhand geeigneter Merkmale zu identifizieren. Unterstellt man, dass imitatorisches Kaufverhalten eine wesentliche Rolle auf einem Markt spielt, so liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Markteinführung darin, Innovatoren und frühe Adopter schnell für die Verwendung des neuen Produktes zu gewinnen. Beispielsweise kategorisieren manche Pharmaunternehmen Ärzte bezüglich ihrer Innovationsneigung, um sie bei der Einführung eines neuen Medikaments differenziert ansprechen zu können.

Neben diesem qualitativen Nutzen verdeutlicht die Beschäftigung mit Diffusionsmodellen Managern, von welchen Parametern der Diffusionsverlauf abhängt und wie er möglicherweise beschleunigt werden kann. Gerade angesichts kürzer werdender Produktlebenszyklen sind derartige Ansatzpunkte zur Beschleunigung der Diffusion

von großer Bedeutung für den Markterfolg. Allerdings ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass die hier dargestellten grundlegenden Diffusionsmodelle die wesentliche Restriktion haben, dass sie den Absatzverlauf lediglich in Abhängigkeit von der Zeit erklären und die drei Parameter (beim Bass-Modell) α , β und k als exogen gegeben betrachten. Unter Marketinggesichtspunkten ist dagegen von besonderem Interesse, wie diese Werte durch den Einsatz der Instrumente des Marketingmix beeinflusst werden können.

Derartige Effekte werden in **Erweiterungen der klassischen Diffusionsmodelle** abgebildet. Folgende Ansätze sind in diesem Zusammenhang zu erwähnen:

- Dolan und Jeuland (1981) und Weiser (1990) erweitern das klassische Bass-Modell dahingehend, dass eine mögliche Veränderung des Preises im Zeitablauf berücksichtigt wird. In diesem Ansatz wird die Absatzmenge, die sich gemäß dem Bass-Modell ergibt, mit einer preisabhängigen Größe multipliziert:

$$q_t = [\alpha \cdot (\bar{Q} - Q_{t-1}) + \beta \cdot \frac{Q_{t-1}}{\bar{Q}} (\bar{Q} - Q_{t-1})] \cdot e^{-kp(t)}.$$

Hierbei bezeichnen $p(t)$ den Preis in Abhängigkeit von der Zeit und k eine Konstante, die angibt, wie stark der Preis die Absatzmenge beeinflusst.

- Horsky und Simon (1983) modifizieren das Bass-Modell derart, dass die Innovationsrate α entsprechend der Beziehung

$$\alpha = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot \ln(A_t)$$

durch die Werbung beeinflusst wird, wobei A_t ein geeignetes Maß für die Intensität der Werbung in der Periode t bezeichnet (vgl. in diesem Zusammenhang auch das generalisierte Bass-Modell bei Bass et al. 1994).

- In einem Modell von Kalish (1985) werden sowohl der Preis als auch die Werbung berücksichtigt.

Einen Überblick über Diffusionsmodelle, die um die Effekte von Marketinginstrumenten erweitert wurden, findet der Leser bei Bass et al. (2000), Sabel und Weiser (2008) sowie Schmalen und Xander (2007).

Neben den Erweiterungen der klassischen Diffusionsmodelle um Komponenten des Marketingmix wurden weitere Verallgemeinerungen dieser Modelle entwickelt. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf Easingwood et al. (1981), Kumar und Krishnan (2002), Mahajan et al. (2000), Parker (1994).

11.2.5.2 Entwicklung einer Markteinführungsstrategie

Die erfolgreiche Markteinführung eines neuen Produktes setzt eine gut durchdachte Einführungsstrategie voraus. Hierbei kann sich ein Unternehmen an dem Katalog von Leitfragen orientieren, der in Tab. 11.15 zusammengestellt ist.

Die ersten beiden Fragen beziehen sich auf das Timing der Markteinführung. Hinsichtlich des **Zeitpunktes der Produkteinführung** stellt sich die grundsätzliche Frage, ob das Unternehmen anstrebt, als erstes Unternehmen eine Produktinnovation im Markt einzuführen (Pionierstrategie), oder ob es erst nach der Einführung ähnlicher Produkte durch Wettbewerber später am Markt auftreten möchte (Folgerstrategie).

Ein grundsätzlicher Vorteil der **Pionierstrategie** liegt in der Chance, einen hohen Marktanteil zu erlangen (vgl. Golder und Tellis 1993). Dieser hohe Marktanteil kann auf mehreren Effekten basieren. Beispielsweise kann ein Pionier Volumen- und damit Kostenvorteile gegenüber Folgern aufbauen. Auch hat er die Möglichkeit, bei den Nachfragern Präferenzen für sein Produkt bis hin zu einer ausgeprägten Kundenloyalität zu schaffen. Derartige Mechanismen stellen aus der Sicht des Folgers Eintrittsbarrieren dar, deren Überwindung mit hohen Kosten verbunden sein kann. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Pionierstrategie auch problematische Facetten aufweist. So kann häufig beobachtet werden, dass der Pionier erheblichen Aufwand in die Markterschließung investieren muss. Beispielhaft seien intensive Werbe- bzw. Vertriebsaktivitäten zur Überzeugung der Kunden genannt. Insbesondere wenn es sich um ein Produkt mit hohem Neuheitsgrad handelt, stellt dieser Überzeugungsaufwand teilweise auch eine Vorbereitung des Marktes für die neue Produktkategorie selbst dar (und nicht nur für das Produkt des Pioniers). Folger können von diesen Aktivitäten des Pioniers später profitieren (man spricht von „Free-Riding“) und ihre Produkte mit wesentlich niedrigeren Kosten in den Markt einführen. In Tab. 11.16 sind mögliche Vor- bzw. Nachteile einer Pionierstrategie gegenübergestellt.

Eine generelle Aussage über die Vorteilhaftigkeit einer Pionierstrategie bzw. einer Folgerstrategie ist nicht möglich. In der Unternehmenspraxis finden sich zahlreiche

Tab. 11.15 Leitfragen zur Formulierung einer Markteinführungsstrategie

Wann?	<ul style="list-style-type: none"> • Wann soll das neue Produkt eingeführt werden? • Inwieweit sollen Marketingaktivitäten bereits im Vorfeld der Produktverfügbarkeit durchgeführt werden (Prämarketing)?
Wo?	<ul style="list-style-type: none"> • An welche Zielgruppen soll das neue Produkt vermarktet werden? • Welches sind die Innovatoren/frühen Adopter, denen im Rahmen der Markteinführung besondere Aufmerksamkeit zukommen soll? • In welchen geographischen Märkten soll das neue Produkt in welcher Reihenfolge eingeführt werden?
Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie soll die Produktpolitik im Rahmen der Markteinführung gestaltet werden? • Wie soll die Preispolitik im Rahmen der Markteinführung gestaltet werden? • Wie soll die Kommunikationspolitik im Rahmen der Markteinführung gestaltet werden?

Tab. 11.16 Mögliche Vor- bzw. Nachteile einer Pionierstrategie

Mögliche Pionervorteile (=Nachteile für den Folger)	Mögliche Pioniernachteile (=Vorteile für den Folger)
<ul style="list-style-type: none"> • vorübergehende Monopol situation, verbunden mit hohen Preisen • Kostenvorteile durch Erfahrungskurveneffekte • Image-/Präferenzbildung bei Nachfragern sowie Aufbau von Kundenloyalität • Aufbau von Wechselbarrieren bei Kunden (z. B. durch Setzen von Branchenstandards) • Sicherung wichtiger Distributionskanäle 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Ressourceneinsatz im Rahmen der Markterschließung • Unsicherheit bezüglich der Nachfrageentwicklung • fehlende Erfahrung mit der Funktionalität des Produktes in der Anwendung durch Kunden

Beispiele sowohl für erfolgreiche Pionierprodukte als auch für erfolgreiche Folgerprodukte (vgl. z. B. Robinson und Min 2002). Dementsprechend kommt auch die wissenschaftliche Erfolgsfaktorenforschung im Hinblick auf die Vorteilhaftigkeit einer Pionierstrategie nicht zu klaren Ergebnissen (vgl. hierzu z. B. Clement et al. 1998; Kalyanaram et al. 1995; Kerin et al. 1992; Makadok 1998; Robinson und Fornell 1985; Shankar et al. 1998; Urban et al. 1986; Vanderwerf und Mahon 1997). Bei **digitalen Produkten** hingegen stellt sich weniger die grundsätzliche Frage, ob eine Pionier- oder Folgerstrategie gewählt werden sollte, da die Nachteile der Pionierstrategie durch die bereits erwähnten Eigenschaften von digitalen Produkten wenig Angriffsfläche finden. In aller Regel bietet sich daher die Pionierstrategie für die Einführung digitaler Produkte an, da die vorübergehende Monopol situation zu einer ausgeprägten Präferenzschaffung bei den Nachfragern führt, die durch den gezielten Aufbau von Wechselbarrieren weiter bestärkt werden kann (vgl. Nylén und Holmström 2015 sowie Toubia und Netzer 2017). Diese Barrieren sind allerdings häufig Fluch und Segen zugleich: Dadurch, dass digitale Produkte zunehmend in die meist komplexen Prozesse und Anwendungen der Kunden integriert werden, ergeben sich nicht nur Kosten für die Anschaffung eines alternativen Systems, sondern auch Opportunitätskosten für die Nichtnutzung des bisherigen Produktes. Entsprechend entscheiden sich Kunden seltener, das Produkt zu wechseln (vgl. Stelzer 2000). In diesem Zusammenhang wird auch häufig von dem so genannten Lock-In-Effekt gesprochen (vgl. ausführlich Clement und Schreiber 2013). Besonders in der Software-Branche ist der Lock-In-Effekt ein etabliertes Instrument der Kundenbindung; der deutsche Software-Konzern SAP beispielsweise gestaltet bereits seit Beginn seine Produkte derart, dass eine intensive Einarbeitung der Kunden sowie hohe anfängliche Investitionskosten erforderlich sind und so zu sehr geringen Wechselwahrscheinlichkeiten führen. Nicht unerwähnt sollte an dieser Stelle jedoch bleiben, dass Konsumenten diese hohen Kosten zu Beginn auch als Eintrittsbarriere wahrnehmen könnten und folglich einen Wettbewerber mit geringeren anfänglichen Investitionskosten (und demnach geringeren Wechselbarrieren) präferieren könnten.

In ihrem Übersichtsartikel arbeiten Kerin et al. (1992) heraus, dass Pionierstrategien insbesondere dann erfolgsträchtig sind, wenn die handelnden Unternehmen bestimmte Fähigkeiten wie beispielsweise Kreativität, technologische Voraussicht, Gespür für neue marktbezogene Entwicklungen im Rahmen der Marktforschungsaktivitäten sowie exzellente Produkt- und Prozessentwicklungskapazitäten aufweisen. Insbesondere müssen Pioniere in der Lage sein, die Chancen aus einer Pionier-Position mit Hilfe der aufgezeigten Fähigkeiten sowie auf der Basis einer ausreichenden Ressourcenausstattung zu nutzen (und hierbei insbesondere die Aktivitäten der Folger zu „neutralisieren“). Weiterhin müssen Pioniere analysieren, welche Kostenimplikationen mit der Pionierstrategie verbunden sind, um zu vermeiden, dass Kostennachteile (z. B. aufgrund von Effizienzproblemen und einer zu stark ausgeprägten Marktorientierung) gegenüber Kostenvorteilen (z. B. aufgrund von Erfahrungskurveneffekten) überwiegen (vgl. Boulding und Christen 2008).

Eine zweite wichtige, zeitbezogene Entscheidung bei der Gestaltung einer Markteinführungsstrategie betrifft die Frage, inwieweit bereits vor der eigentlichen Verfügbarkeit des Produktes für die Kunden Marketingaktivitäten durchgeführt werden sollen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von **Prämarketing** (vgl. Homburg et al. 2009; Mörhrle 1995). Die grundlegende Logik derartiger Aktivitäten besteht darin, dass im Vorfeld der Einführung für das neue Produkt bessere Startmöglichkeiten geschaffen werden sollen. Zeitaufwändige Informations- und Diffusionsprozesse, die häufig erst mit bzw. nach Einführung des Produktes begonnen werden, werden im Rahmen des Prämarketing früher initiiert (vgl. Bornemann 2010).

Dem potenziellen Vorteil des Prämarketing (Beschleunigung der Diffusion des neuen Produktes) stehen als potenzielle Nachteile im Wesentlichen zwei Aspekte gegenüber: Zum einen besteht die Gefahr, durch Prämarketing-Aktivitäten die Wettbewerber zu frühzeitig über die bevorstehende Markteinführung des eigenen Produktes und über dessen Beschaffenheit zu informieren. Falls das neue Produkt ein noch am Markt befindliches Produkt des Anbieters substituiert, besteht zum zweiten die Gefahr, dass die Nachfrage für das alte Produkt sich aufgrund der Prämarketing-Aktivitäten rückläufig entwickelt. Derartige Effekte können z. B. in der Automobilbranche beobachtet werden, wenn eine neue Modellbaureihe angekündigt und beworben wird.

Die Chancen und Risiken von Prämarketing-Aktivitäten müssen von Unternehmen im Rahmen der Gestaltung von Markteinführungsstrategien gegeneinander abgewogen werden. Von besonderer Bedeutung sind die potenziellen Vorteile des Prämarketing insbesondere, wenn die Lebenszyklusdauer des neuen Produktes engen Grenzen unterliegt. Dies ist z. B. in der Pharmabranche aufgrund des Ablaufes von Patenten sowie bei Modeartikeln der Fall (vgl. zu Prämarketing-Aktivitäten im Pharmabereich Lorge 1997).

Eine zweite Kategorie von Leitfragen zur Formulierung einer Markteinführungsstrategie (vgl. Tab. 11.15) bezieht sich auf die **Zielgruppen** der Markteinführung. Neben der grundsätzlichen Frage, in welchen Zielgruppen das neue Produkt vermarktet werden soll, ist hier insbesondere die Frage bedeutend, welche **Innovatoren/frühen Adopter** im Rahmen der Markteinführung besonders intensiv angesprochen werden sollen. Es geht

in diesem Zusammenhang darum, Nachfrager zu identifizieren, die zum einen besonders aufgeschlossen gegenüber Innovationen sind, und zum anderen Ausstrahlungseffekte auf andere Nachfrager ausüben können (Meinungsführer bzw. Multiplikatoren). Insbesondere für Unternehmen, die international tätig sind, stellt sich in diesem Kontext auch die Frage nach der Gestaltung der Markteinführung in **geographischer Hinsicht**. Neben der Frage, in welchen regionalen Märkten das neue Produkt überhaupt eingeführt werden soll, ist die Reihenfolge der Markteinführung zu definieren. Eine Grundsatzentscheidung bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die beiden Strategiealternativen Sprinklerstrategie (simultane Einführung des Produktes in vielen geographischen Märkten) bzw. Wasserfallstrategie (sukzessive Einführung des Produktes in verschiedenen geographischen Märkten). Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf Abschn. 20.3.

Im Anschluss an die Entscheidung über das „Wann“ und das „Wo“ der Markteinführung steht die Entscheidung über das „Wie“ an (vgl. hierzu Tab. 11.15). Im Kern geht es hier um die **Gestaltung der einzelnen Elemente des Marketingmix**. Grundsätzlich ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass die meisten der zentralen Entscheidungen im Rahmen der einzelnen Komponenten des Marketingmix auch im Hinblick auf die Gestaltung einer Markteinführungsstrategie von Bedeutung sind. Diese einzelnen Komponenten des Marketingmix sollten nicht nur Kunden, sondern auch Mitarbeiter des Unternehmens adressieren (vgl. Kuester et al. 2012). Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Ausführungen zur instrumentellen Perspektive in diesem Teil des Buches.

Führt ein Unternehmen ein neues Produkt in einen Markt ein, so ist in der Regel davon auszugehen, dass die bereits am Markt präsenten Wettbewerber hierauf reagieren. Dies sollte bereits bei der Entwicklung einer Markteinführungsstrategie berücksichtigt werden: Unternehmen sollten versuchen zu antizipieren, welche Konkurrenzreaktionen zu erwarten sind, und sich überlegen, wie sie mit diesen wahrscheinlichen Konkurrenzreaktionen umgehen werden.

In Abb. 11.16 sind die möglichen Reaktionen auf den Eintritt eines neuen Konkurrenzproduktes systematisiert (vgl. hierzu auch Gatignon et al. 1997; Kuester et al. 1999).

Eine grundsätzliche Entscheidung des am Markt etablierten Unternehmens bezieht sich zunächst darauf, ob überhaupt reagiert werden soll. Fällt diese Entscheidung positiv aus, so lässt sich die Abwehrreaktion anhand von fünf Facetten beschreiben:

- Zunächst ist zu entscheiden, auf welchem Markt die Reaktion stattfinden soll. Dies kann derjenige Markt sein, in dem das neue Produkt eingeführt wurde, oder auch ein anderer Markt (beispielsweise ein Markt, der für den Konkurrenten, der das neue Produkt einführt, besonders wichtig ist).
- Die zweite Facette bezieht sich darauf, wie schnell reagiert werden soll. Hier ist z. B. zu entscheiden, ob man mit Reaktionen abwarten möchte, wie das neue Produkt von den Nachfragern aufgenommen wird.

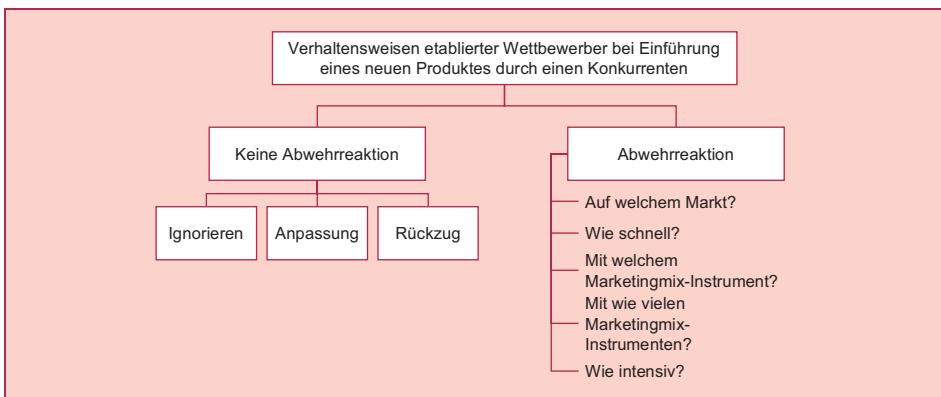


Abb. 11.16 Verhaltensweisen etablierter Wettbewerber bei Einführung eines neuen Produktes durch einen Konkurrenten. (In Anlehnung an Kuester et al. 1999, S. 91)

- Drittens stellt sich die Frage, mit welchem Marketingmix-Instrument reagiert werden soll. Hier ist prinzipiell das gesamte Instrumentenspektrum des Marketing denkbar. Beispielhaft seien Preissenkungen bei etablierten Produkten, Werbekampagnen für etablierte Produkte oder Verbesserungen etablierter Produkte zu nennen.
- Eine weitere Entscheidung bezieht sich darauf, mit wie vielen Marketingmix-Instrumenten reagiert werden soll. Unternehmen können sich auf ein Instrument (z. B. den Preis) beschränken oder auch mehrere Instrumente kombiniert einsetzen (z. B. Preissenkung mit Werbekampagne).
- Schließlich ist zu entscheiden, wie intensiv die Reaktion sein soll (z. B. Umfang einer Werbekampagne oder Ausmaß einer Preissenkung).

Für die Planung einer Markteinführungsstrategie ist insbesondere relevant, mit welchen Reaktionen der Wettbewerber zu rechnen ist. Hierzu gibt es in der entsprechenden Forschung eine Reihe von empirischen Befunden:

- Je innovativer das neu am Markt eingeführte Produkt ist, desto eher wird der im Markt bereits etablierte Wettbewerber hierauf durch die Entwicklung eigener neuer Produkte reagieren (vgl. Kuester et al. 1999).
- Je stärker der relevante Markt wächst, desto eher verteidigen etablierte Wettbewerber ihre eigene Position in diesem (potenziell profitablen) Markt durch die schnelle Einführung eigener neuer Produkte (vgl. Bowman und Gatignon 1995; Kuester et al. 1999).
- Wenn die produktbezogenen Wechselkosten der Kunden gering sind (d. h. ein Wechsel zum neu eingeführten Produkt ist kostengünstig möglich), dann reagieren etablierte Wettbewerber schneller auf die Markteinführung neuer Produkte (vgl. Bowman und Gatignon 1995).

- Je größer der bereits im Markt etablierte Wettbewerber ist, desto langsamer und schwächer wird er auf die Markteinführung von Produkten neuer Anbieter reagieren (vgl. Kuester et al. 1999).
- Je höher der Marktanteil des bereits im Markt etablierten Wettbewerbers ist, desto eher wird dieser durch intensivierte Werbemaßnahmen auf die Produkteinführungen neuer Anbieter reagieren (vgl. Cubbin und Domberger 1988).
- Bei radikalen Produktinnovationen reagieren Wettbewerber eher mit der Einführung eigener neuer Produkte, wenn die radikale Innovation von einer großen und/oder vom Absatzmarkt besonders abhängigen Firma stammt (vgl. Aboulnasr et al. 2008).

11.2.6 Phasenübergreifende Ansätze zum Management des Innovationsprozesses

Nachdem die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses von der Ideengewinnung bis zur Markteinführung dargestellt wurden, soll nun auf phasenübergreifende Aspekte des Innovationsmanagements eingegangen werden. Es geht im Folgenden also insbesondere um Instrumente, die zur Optimierung des Innovationsprozesses beitragen können, aber nicht einer einzelnen Phase dieses Prozesses zuzuordnen sind (vgl. Abb. 11.5). Diese Instrumente zielen insbesondere auf die Senkung der Innovationskosten sowie die Beschleunigung des Innovationsprozesses ab.

Der Begriff **Innovationskosten** umfasst in diesem Zusammenhang sowohl die Kosten des neuen Produktes als auch die Kosten, die im Rahmen des Innovationsprozesses anfallen. Die hohe Bedeutung dieser Kosten ergibt sich insbesondere aus der Tatsache, dass hohe Kosten eine häufige Ursache für das Scheitern neuer Produkte im Markt sind.

Es ist darauf hinzuweisen, dass kostenbezogene Entscheidungen nach Möglichkeit in frühen Phasen des Innovationsprozesses gefällt werden sollten. Hier sind tendenziell die Möglichkeiten der Einsparung von Kosten noch relativ breit und die Kosten einer Änderung des Produktkonzepts noch relativ begrenzt. Im Gegensatz hierzu sind in späteren Phasen des Innovationsprozesses häufig viele Aspekte im Hinblick auf das Neuproduktkonzept sowie dessen technische Realisierung bereits weitgehend festgelegt, sodass Möglichkeiten zur Einsparung von Kosten nur sehr begrenzt existieren und auch kleine Änderungen am Produktkonzept hohe Kosten nach sich ziehen können (vgl. Abb. 11.17).

Das Ziel der **Beschleunigung des Innovationsprozesses** ist insbesondere auf Märkten mit kurzen Produktlebenszyklen von großer Bedeutung (vgl. hierzu auch Brockhoff und Urban 1988; Geschka 1993; Simon 1988). Grundsätzlich kann ein im Wettbewerbsvergleich schnellerer Innovationsprozess zwei Vorteile für ein Unternehmen generieren (vgl. Abb. 11.18): Beginnt ein Unternehmen einen Innovationsprozess gleichzeitig mit einem Wettbewerber, so ermöglicht eine kürzere Innovationszeit eine frühere Markteinführung und somit die Realisierung von Pioniervorteilen (vgl. hierzu Abschn. 11.2.5.2). Bei gleichem Einführungszeitpunkt ermöglicht eine kürzere Innovationszeit den späteren Beginn eines Innovationsprozesses, sodass das Unternehmen möglicherweise neuere Informationen nutzen kann.

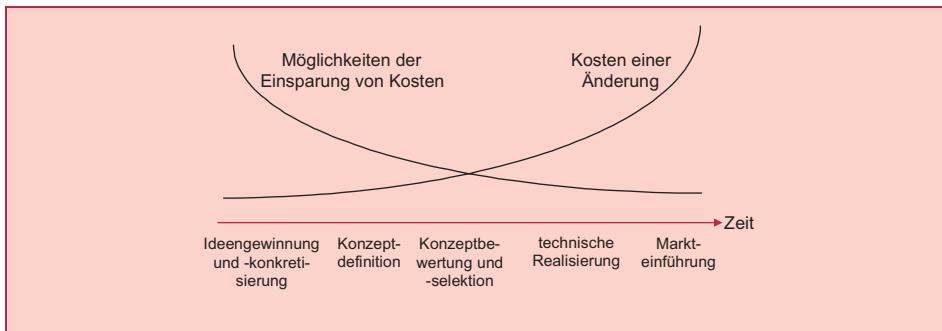


Abb. 11.17 Kosteneinsparungsmöglichkeiten und Kosten von Änderungen des Produktkonzepts im Verlauf des Innovationsprozesses. (In Anlehnung an Homburg und Daum 1997, S. 106)

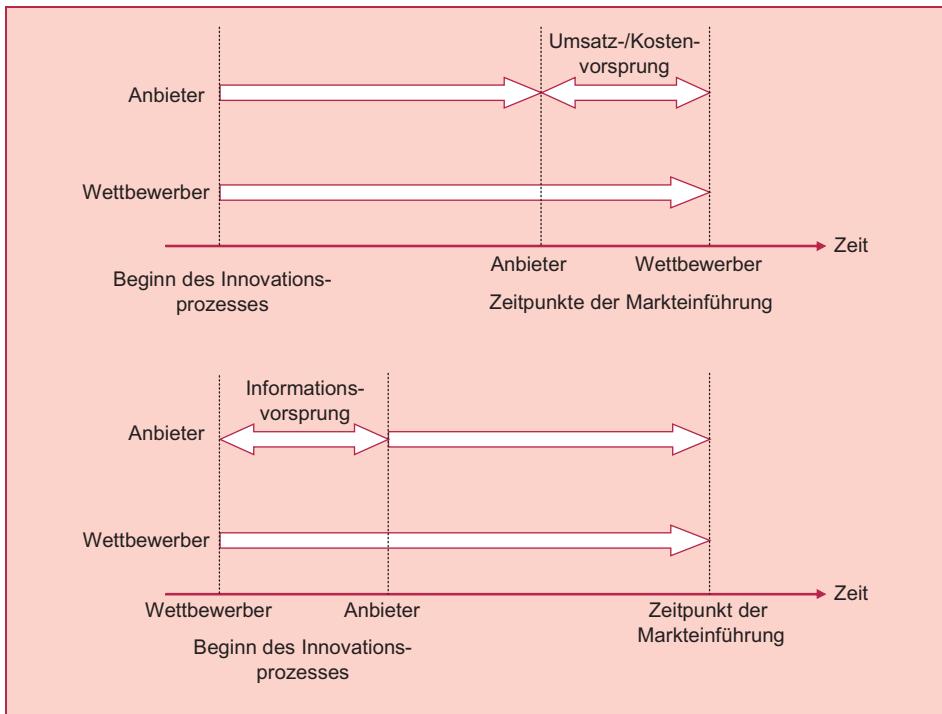


Abb. 11.18 Prinzipielle Vorteile aufgrund einer kurzen Dauer des Innovationsprozesses. (In Anlehnung an Homburg und Daum 1997, S. 122)

Im Folgenden sollen vier Instrumente bzw. Kategorien von Instrumenten dargestellt werden, die im Hinblick auf Innovationskosten und Schnelligkeit des Innovationsprozesses von Bedeutung sind:

- Target Costing,
- Ansätze des Schnittstellenmanagements,
- Methoden zur Beschleunigung des Innovationsprozesses sowie
- Methoden der Ablaufplanung.

Die grundlegende Idee des **Target Costing** liegt darin, Kostenziele für ein neues Produkt in einer frühen Phase des Innovationsprozesses aus den am Markt erzielbaren Preisen abzuleiten. Man spricht daher auch von der Zielkostenmethode. Im Gegensatz zu der Logik, Preise aus Kosten abzuleiten (vgl. hierzu auch die Diskussion der kostenorientierten Preisbildung in Abschn. 12.3.2), wird im Rahmen des Target Costing also der Preis als exogen gegebene Größe interpretiert, an der sich die Kosten zu orientieren haben. Die Zielkosten eines Produktes werden dann häufig in Kostenvorgaben für einzelne Produktkomponenten zerlegt. Dies geht in der Unternehmenspraxis häufig so weit, dass auch Kostenvorgaben für Zulieferer von Komponenten aus dem Target Costing abgeleitet werden. Eine Möglichkeit zur Ableitung von Zielkosten für einzelne Produktkomponenten stellt die in Abschn. 11.2.2.2 dargestellte Conjoint-Analyse dar.

Der wesentliche Nutzen dieser (im Grunde intuitiv naheliegenden) Vorgehensweise liegt darin, dass der Gefahr des Overengineering (teurer Perfektionismus mit der Konsequenz von extrem leistungsfähigen Produkten, die nicht zu kostendeckenden Preisen am Markt verkauft werden können) entgegengewirkt wird. Gerade in sehr technisch orientierten Unternehmen ist diese Gefahr von besonderer Bedeutung. Eine ausführliche Darstellung des Target Costing sowie weiterführende Literatur zu dieser Methode findet der Leser bei Homburg und Daum (1997).

Während das Target Costing auf die Innovationskosten abzielt, können **Ansätze des Schnittstellenmanagements** dem Unternehmen sowohl im Hinblick auf die Innovationskosten als auch im Hinblick auf die Innovationsdauer nutzen. Die zentrale Bedeutung dieser Ansätze im Rahmen des Innovationsprozesses ergibt sich aus der Tatsache, dass in aller Regel mehrere Abteilungen/Funktionsbereiche in den Innovationsprozess eingebunden sind. Beispielsweise müssen Erkenntnisse über Kundenpräferenzen und Innovationen der Wettbewerber aus dem Marketingbereich mit technologischen Überlegungen aus dem F&E-Bereich sowie mit produktionstechnischen Überlegungen aus dem Produktionsbereich abgestimmt werden. Es gilt heute als gesicherte Erkenntnis, dass der Erfolg von Innovationsprozessen in hohem Maße davon abhängt, wie Kommunikations- und Koordinationsprozesse an den unternehmensinternen Schnittstellen funktionieren (vgl. Benkenstein 2007; Griffin und Hauser 1996; Stock et al. 2014).

Da das Schnittstellenmanagement nicht nur im Rahmen des Innovationsprozesses, sondern generell im Rahmen der Umsetzung des Marketing im Unternehmen von

großer Bedeutung ist, behandeln wir entsprechende Ansätze ausführlich im Rahmen der umsetzungsbezogenen Perspektive in Abschn. 21.2. Dort unterscheiden wir zwischen

- strukturbezogenen,
- prozessbezogenen,
- personalführungsbezogenen und
- kulturbezogenen

Ansätzen des Schnittstellenmanagements. Diese Kategorien sind auch für das Schnittstellenmanagement im Rahmen eines Innovationsprozesses von Bedeutung. Vor allem den kulturbezogenen Ansätzen kommt eine besondere Stellung hinsichtlich des Neuprodukterfolgs sowie des Unternehmenserfolgs zu (vgl. Stock und Zacharias 2011). So konnte beispielsweise nachgewiesen werden, dass länderübergreifend eine ausgeprägte Innovationskultur eines Unternehmens die stärkste Einflussgröße für radikale Innovationen darstellt (vgl. Tellis et al. 2009).

Aus den in Tab. 11.17 aufgeführten Beispielen wird zudem unmittelbar deutlich, dass viele Ansätze des Schnittstellenmanagements gleichzeitig auch **Methoden zur Beschleunigung des Innovationsprozesses** darstellen. So kann beispielsweise die Verringerung der räumlichen Distanz zwischen Abteilungen, die in den Innovationsprozess eingebunden sind, über die Schnittstellenoptimierung auch zur Prozessbeschleunigung führen. Die Verwandtheit der beiden Kategorien von Ansätzen basiert darauf, dass Schnittstellenprobleme meistens prozessverzögernde Auswirkungen haben.

Methoden zur Beschleunigung des Innovationsprozesses lassen sich in vier Kategorien unterteilen (vgl. Gaiser 1993; Mahajan und Wind 1997; Milison et al. 1992; Olson et al. 1995):

- Im Rahmen der **technologieorientierten Ansätze** sind insbesondere Computersimulationen und das Rapid Prototyping zu nennen. Hierbei werden den Kunden im Rahmen der Konzeptionsphase Prototypen bzw. Simulationen vorgestellt, die die wesentlichen Leistungsmerkmale des Produktes abbilden und deren Bewertung ermöglichen. Ziel dieser Verfahren ist es, die zeitlich aufwändige Herstellung von physisch ausgereiften Prototypen zu vermeiden. In diesem Zusammenhang kann die Technik des CAD (Computer Aided Design) von großem Nutzen sein.
- Im Bereich der **organisatorischen Ansätze** ist neben den entsprechenden Methoden des Schnittstellenmanagements insbesondere das Simultaneous Engineering (auch Concurrent Engineering) zu nennen. Es basiert auf dem Prinzip der Parallelisierung und zielt darauf ab, Teilaktivitäten im Innovationsprozess gleichzeitig auszuführen, um somit einen Zeitvorteil gegenüber der sequenziellen Durchführung zu erlangen (vgl. Seibert 1998).
- **Personalführungsbezogene Ansätze** zur Prozessbeschleunigung entsprechen im Wesentlichen den personalführungsbezogenen Ansätzen des Schnittstellenmanagements (vgl. Tab. 11.17 sowie Abschn. 21.2.2).

Tab. 11.17 Beispielhafte Anwendungen von Ansätzen des Schnittstellenmanagements zur Optimierung von Innovationsprozessen

Strukturbezogene Ansätze	Prozessbezogene Ansätze	Personalführungsbezogene Ansätze	Kulturbезogene Ansätze
Bildung funktionsübergreifender Neuproduktentwicklungsteams	Klare Kompetenzabgrenzung zwischen Marktforschungsabteilung und Neuproduktentwicklungsteams	Job-Rotation zwischen Mitarbeitern aus Marketing und F&E	Verankerung einer hohen Innovationsorientierung in der Unternehmenskultur
Verringерung der räumlichen Distanz zwischen Marketingabteilung und F&E-Abeilung	Definition von Standards für die Konzeptbewertung und -selektion	Funktionsbereichsübergreifende Orientierung der Vergütung am Innovationserfolg	Angleichung der Subkulturen des Marketing-, F&E- sowie Produktionsbereichs durch Workshops

- Bei den **Controllingansätzen** sind vor allem Planungs-, Budgetierungs- und Kontrollsysteme zu nennen (vgl. hierzu auch Kap. 23). Die Gestaltung dieser Systeme kann die Prozessbeschleunigung beispielsweise dadurch unterstützen, dass neben Kostengrößen auch zeitbezogene Aspekte im Innovationscontrolling berücksichtigt werden. Das Budgetierungssystem sollte darüber hinaus sicherstellen, dass Ressourcen entsprechend der Projektpriorität verteilt werden. Strategisch wichtige Innovationsprojekte sollten überproportional mit Ressourcen ausgestattet werden, so dass hier schnelle Prozesse ermöglicht werden.

Schließlich sind im Zusammenhang mit dem Management von Innovationsprozessen Instrumente der **Ablaufplanung** von großer Bedeutung. Als zentraler Vertreter dieser Instrumente soll hier die **Netzplantechnik** kurz erläutert werden. Ausgangspunkt der Netzplantechnik ist ein umfassender Prozess (hier ein Innovationsprozess), der eine Vielzahl einzelner Aktivitäten umfasst. Diese reichen von Aktivitäten der Informationsbeschaffung (z. B. Befragung von Kunden hinsichtlich ihrer Präferenzen) über technische Realisierungen bis hin zu Tests von Prototypen. In der Unternehmenspraxis beinhalten Innovationsprozesse häufig mehr als 1000 einzelne Aktivitäten. Für die einzelnen Aktivitäten liegen als Informationsgrundlage für die Netzplantechnik geschätzte Durchführungszeiten vor. Das Planungsproblem entsteht dadurch, dass aus Gründen der Zeitersparnis und der besseren Ausnutzung von Kapazitäten verschiedene Aktivitäten parallel ausgeführt werden sollen. Zu bestimmen ist also insbesondere, wann welche Tätigkeiten begonnen und abgeschlossen werden sollen und wann das Innovationsprojekt insgesamt beendet werden kann.

Die Netzplantechnik ist kein einzelnes Verfahren, sondern umfasst eine Vielzahl von Methoden. Von grundlegender Bedeutung ist die Unterscheidung zwischen deterministischen und stochastischen Netzplänen.

Bei der Verwendung **deterministischer Netzpläne** geht man davon aus, dass der Ablauf des Innovationsprozesses (durchzuführende Aktivitäten, Durchführungsdauer der einzelnen Aktivitäten) recht gut vorhersehbar ist. Das bedeutendste Verfahren der deterministischen Netzplantechnik ist die **Critical-Path-Methode (CPM)**. Sie liefert Aussagen über

- die kürzestmögliche Dauer des gesamten Innovationsprozesses,
- den Zeitpunkt des frühestmöglichen Beginns und Abschlusses einzelner Aktivitäten,
- den Zeitpunkt des (bei Einhaltung der kürzestmöglichen Projektdauer) spätestmöglichen Beginns und Abschlusses einzelner Aktivitäten und
- die Pufferzeiten für jede Aktivität.

Unter der Pufferzeit einer Aktivität versteht man diejenige Zeit, um die die geschätzte Durchführungsdauer überschritten werden darf, ohne dass sich die gesamte Prozessdauer verlängert. Aktivitäten mit einer Pufferzeit von Null werden als kritische Aktivitäten bezeichnet. Bei diesen Aktivitäten führt eine Überschreitung der geschätzten

Durchführungsduer unmittelbar zu einer Verlängerung des gesamten Prozesses. Diese Informationen sind für das Innovationsmanagement in der Unternehmenspraxis von großer Relevanz, da das Management den kritischen Aktivitäten besondere Aufmerksamkeit widmen sollte. Eine ausführliche Darstellung von CPM im Zusammenhang mit der Planung von Innovationsprozessen findet der Leser bei Homburg (2000). Neben dieser Methode haben sich im Bereich der deterministischen Netzplantechnik die Metra-Potenzial-Methode (MPM) sowie die Program Evaluation and Review Technique (PERT) durchgesetzt (vgl. zu diesen Methoden Neumann und Morlock 2002).

Im Gegensatz zu den Verfahren der deterministischen Netzplantechnik ist der Verlauf des Innovationsprozesses bei der Verwendung **stochastischer Netzpläne** nicht deterministisch vorgegeben. Verbreitet ist hier vor allem die Graphical Evaluation and Review Technique (GERT). Eine ausführliche Darstellung dieser Methode findet der Leser beispielsweise bei Opitz und Schader (1975).

11.3 Management etablierter Produkte

Neben dem Innovationsmanagement stellt das Management der bereits am Markt etablierten Produkte des Unternehmens ein zweites zentrales Entscheidungsfeld der Produktpolitik dar (vgl. hierzu auch die Übersicht in Abb. 11.2). Im Gegensatz zum Innovationsmanagement gibt es beim Management etablierter Produkte keinen ideal-typischen Prozess mit verschiedenen Prozessphasen. Vielmehr geht es darum, bereits am Markt etablierte Produkte situativ anzupassen. Die Anpassung kann dabei auf Ebene des Einzelproduktes als auch im Programmverbund erfolgen.

Wir behandeln in diesem Zusammenhang zunächst grundlegende Strukturentscheidungen im Hinblick auf das Produktprogramm (vgl. Abschn. 11.3.1). Im Anschluss daran stellen wir die drei wesentlichen Entscheidungsoptionen dar, die auf die Veränderung des Produktprogramms abzielen. Dies sind

- Entscheidungen in Bezug auf die Veränderung und Ausweitung des Produktprogramms (vgl. Abschn. 11.3.2),
- Entscheidungen bezüglich der Ausgestaltung der Verbundenheit innerhalb des Produktprogramms (vgl. Abschn. 11.3.3) sowie
- Entscheidungen im Hinblick auf die Reduktion des Produktprogramms (vgl. Abschn. 11.3.4).

Abschließend wird der Einfluss von Komplexitätskosten auf Produktprogrammentscheidungen betrachtet (vgl. Abschn. 11.3.5).

11.3.1 Grundlegende Strukturentscheidungen im Hinblick auf das Produktprogramm

► **Produktprogramm** Unter dem Begriff Produktprogramm bzw. Produktsortiment verstehen wir die Gesamtheit der zu einem bestimmten Zeitpunkt von einem Unternehmen angebotenen Produkte.

Grundsätzlich lässt sich das Produktprogramm eines Unternehmens durch zwei wesentliche **Strukturmerkmale** beschreiben:

- Die **Programmbreite** beschreibt die Anzahl der Produktlinien im Produktprogramm. Unter einer **Produktlinie** (auch als **Produktgruppe** oder **Produktkategorie** bezeichnet) verstehen wir hierbei eine Gruppe von verbundenen Produkten, die zueinander eine bestimmte Ähnlichkeit aufweisen (vgl. auch Decker und Bornemeyer 2007). Diese Ähnlichkeit kann sich zum einen auf unternehmensexterne Aspekte beziehen, wie z. B. die Kunden, an die die Produkte vermarktet werden, sowie die Kundenbedürfnisse, die von den Produkten angesprochen werden. Die Ähnlichkeit kann zum zweiten im Hinblick auf unternehmensinterne Aspekte (z. B. gleiche Produktionsmaterialien bzw. -prozesse) vorliegen.
- Die **Programmtiefe** beschreibt hingegen die Zahl der Produkte oder Produktvarianten innerhalb einer Produktlinie. Sie bestimmt also, wie viele Auswahlmöglichkeiten dem Kunden innerhalb einer Produktlinie angeboten werden.

Abb. 11.19 stellt beispielhaft die mögliche Programmstruktur eines Konsumgüterherstellers dar.



Abb. 11.19 Produktprogrammstruktur am Beispiel eines Konsumgüterherstellers (Procter und Gamble 2019)

Es existiert eine Reihe quantitativer Modelle zur Ermittlung der optimalen Tiefe des Produktprogramms eines Unternehmens. Diese basieren größtenteils auf der Conjoint-Analyse (vgl. Abschn. 7.2.2.6) bzw. der Mehrdimensionalen Skalierung (vgl. Abschn. 7.2.1.2 und z. B. Bordley 2003; Gaul et al. 1995; Green und Krieger 1985, 1987; Nair et al. 1995; Steiner 1999; Steiner und Hruschka 2002).

Eine weitere wichtige Dimension zur Charakterisierung von Produktprogrammen ist die **Programmkonsistenz**. Darunter verstehen wir die Verbundenheit zwischen den Produktlinien. Diese Verbundenheit kann aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden (vgl. auch Möhlenbruch 1995). So kann z. B. zwischen einem Angebotsverbund (Verbundenheit des Programms in Bezug auf Gemeinsamkeiten in der Herstellung oder der Vermarktung der Produkte) und einem Nachfrageverbund (Verbundenheit des Programms in Bezug auf Gemeinsamkeiten bei der Beschaffung oder der Verwendung der Produkte durch die Kunden) unterschieden werden.

11.3.2 Veränderung und Ausweitung des Produktprogramms

Eine Veränderung bzw. Ausweitung des Produktprogramms kann insbesondere in drei Formen vollzogen werden:

- Produktvariation,
- Produktdifferenzierung sowie
- Diversifikation.

► **Produktvariation** Unter einer Produktvariation verstehen wir die Modifikation von Eigenschaften eines bereits existierenden Produktes, wobei dessen Kernfunktionen nicht verändert werden (vgl. z. B. Büschken und von Thaden 2007).

Variiert werden im Allgemeinen ästhetische Eigenschaften (z. B. Farbe, Form), physikalisch-funktionale Eigenschaften (z. B. Material, Qualität) oder symbolische Eigenschaften (Markenname/-image) des Produktes. Beispiele für Produktvariationen sind neue Verpackungen im Konsumgüterbereich oder „Facelifts“ im Design von Automobilen. Im Rahmen einer Produktvariation entsteht also kein neues Produkt, sondern es wird ein bestehendes Produkt verändert (vgl. z. B. Saunders und Khan 1986). Folglich wird nicht die Anzahl der in einem Produktprogramm befindlichen Produkte erhöht (es erfolgt also keine Änderung der Produktprogrammbreite bzw. -tiefe). In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass sich die Abgrenzung der Produktvariation von einer Produktinnovation mitunter problematisch gestaltet. Ab einem gewissen Ausmaß der Veränderung wird man nicht mehr von Produktvariation, sondern von Innovation sprechen. Eine vollständig trennscharfe Abgrenzung ist allerdings objektiv nicht möglich.

Im Zusammenhang mit Produktvariationen sind noch die spezielleren Begriffe **Produktpflege** und **Produktrelaunch** zu nennen (vgl. Herrmann und Huber 2013). Diese Varianten der Produktvariation unterscheiden sich im Wesentlichen bezüglich des Ausmaßes der Produktveränderung: Während man mit dem Begriff Produktpflege eher kleinere, kontinuierliche Veränderungen bezeichnet (vgl. hierzu auch Insert 11.4), wird der Begriff Relaunch im Zusammenhang mit größeren Veränderungen gebraucht. Diese größeren Veränderungen werden häufig durch umfassende Marketingmaßnahmen (z. B. kommunikationspolitischer Art) begleitet.

Hierbei ist insbesondere auch die steigende Bedeutung der Gestaltung der gesamten Customer Journey zu erwähnen. Viele Unternehmen begleiten ihre Kunden von der ersten Idee bis zum Kauf und teilweise auch danach und stehen dadurch in ständiger, aktiver Verbindung mit den Kunden. Dadurch entsteht ein ununterbrochener Informationsfluss über die Nutzung der Produkte durch die Konsumenten. Dies erleichtert es Unternehmen, herauszufinden, wie Produkte angepasst oder weiterentwickelt werden sollten (vgl. Edelmann und Singer 2016).

Unternehmen entschließen sich in der Regel aufgrund folgender **Motive** zu Produktvariationen (vgl. Herrmann und Huber 2013; Lazer et al. 1984; Saunders und Khan 1986):

Eins der ersten Markenprodukte Deutschlands feiert 125. Geburtstag: der Leibniz-Keks. Benannt nach Hannovers Universalgenie Gottfried Wilhelm Leibniz hat der Knusperkeks heute bei Jung und Alt einen ähnlich hohen Wiedererkennungswert wie sonst nur Traditionsmarken wie Nivea, Coca-Cola oder Jägermeister. [...] Dabei blieb er die gesamte Zeit die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg: 2015 verkaufte Bahlsen von seinem Bestseller über zwei Milliarden Stück in mehr als 55 Ländern. „Es gibt nicht viele Produkte, die seit über 100 Jahren Marktführer im Regal und Herzen der Verbraucher sind – der Keks mit den 52 Zähnen gehört dazu“, sagt ein Düsseldorfer Markenexperte. Er bescheinigt dem Gebäck- und Süßwarenhersteller aus Hannover, sein Traditions-Image erfolgreich angepasst

zu haben: „Den Verantwortlichen ist es 125 Jahre lang gelungen, diesen Wirkmechanismus gegen alle Veränderungen zu verteidigen und behutsam in die neue Welt zu tragen.“ In der Tat haben moderne Produktvariationen dem Keksriesen mittlerweile zahlreiche neue Zielgruppen erschlossen. Der Mittelständler aus Hannover setzt auf neue Produkte, neue Verpackungskonzepte und ein frisches Design – alles basiert aber weiterhin auf dem rechteckigen Leibniz-Keks. Flexibler und internationaler bei der Produktion setzt Bahlsen auch verstärkt auf Markeninszenierung – etwa bei der RTL-Serie „Dschungelcamp“. [...] Nicht mehr das klassische Kaffee-Kräckchen befeuert das Geschäft, sondern die wachsende Zahl der Single-Haushalte und der Trend zu Snacks für unterwegs. [...]

Insert 11.4 Beispiel für eine Produktvariation im Konsumgüterbereich (vgl. Stern 2016)

- Behebung von Produktmängeln,
- Anpassung des Produktes an veränderte Kundenpräferenzen,
- Reaktion auf neue Produkte des Wettbewerbs und
- Erzielung von Kosteneinsparungen.

Mögliche Indikatoren für die Notwendigkeit einer Produktvariation sind beispielsweise

- sinkende absolute Verkaufszahlen,
- sinkende Verkaufspreise oder
- sinkende (relative) Marktanteile.

Unabhängig davon kommt die Produktvariation in Unternehmen häufig in späteren Phasen des Produktlebenszyklus zur Anwendung (vgl. z. B. Lazer et al. 1984).

► **Produktdifferenzierung** Eine Produktdifferenzierung bezeichnet die Ergänzung eines bereits eingeführten Produktes um einen „Ableger“ bzw. eine neue Produktvariante (vgl. Dickson und Ginter 1987 sowie Insert 11.5).

Wer sich heute einen Neuwagen kaufen möchte, kann zwischen 376 Modellreihen wählen. Bis zum Jahr 2015 wird die Zahl voraussichtlich auf 415 wachsen. Aus 1 706 unterschiedlichen Fahrzeugvarianten, die aus 376 verschiedenen Modellreihen abgeleitet sind, kann ein Autofahrer derzeit seine Neuwagenwahl treffen. Der Grund für diese Vielfalt: Jeder Geschmack soll befriedigt werden. Laut Ferdinand Dudenhöffer vom Institut CAR-Center Automotive Research an der Universität Duisburg-Essen ist ein Ende dieser Entwicklung nicht abzusehen. Denn der Trend zum individuellen Auto halte an, immer noch gebe es offene Autofahrerwünsche. Somit wachse die Vielfalt bei den Modellen, es kämen noch mehr Ausführungen wie Kombi, SUV, Coupé oder Cabrio zum Verkauf. Ebenso steige die Anzahl der Motorarten bei Benzinern und Diesel

sowie der Antriebsarten wie Hybrid und Elektro. Dazu kämen umfangreichere Ausstattungsmöglichkeiten und größere Farbauswahllisten; dies auch, weil der Wettbewerb unter den Herstellern härter werde. Im Jahr 2015 dürfte es 415 Modellreihen geben. Das Modellangebot werde auch durch mehr Sondermodelle wachsen. Etliche Autobauer praktizierten heute die Politik, statt ein Modell vom Markt zu nehmen, weil es bei Autofahrern nicht ankommt, es mit kostengünstigen Zusatzangeboten zu pushen. Die Liste dieser Angebote beginnt bei günstigen Finanzierungen und reicht bis zu einer deutlich umfangreicheren, nicht aufpreispflichtigen Ausstattung. Oftmals würden die Hersteller dabei den optimalen Punkt zwischen den zusätzlichen Verkäufen und den zusätzlichen Kosten nicht.

Insert 11.5 Illustration der zunehmenden Bedeutung der Produktdifferenzierung in der Automobilbranche (vgl. Zimmermann 2011)

Während bei der Produktvariation das Ausgangsprodukt verändert wird und somit nicht mehr am Markt angeboten wird, bleibt bei der Produktdifferenzierung das Ausgangsprodukt weiterhin bestehen. Produktdifferenzierungen führen also zu einer größeren Tiefe oder auch bisweilen zu einer höheren Breite des Produktprogramms (vgl. zu diesen Begriffen Abschn. 11.3.1 sowie Abb. 11.20).

Die Produktdifferenzierung kann vertikal oder horizontal erfolgen (vgl. Randall et al. 1998):

- **Vertikale Produktdifferenzierung** liegt vor, wenn Produktvarianten in unterschiedlicher Qualität zu unterschiedlichen Preisen angeboten werden (z. B. Ergänzung des Angebots einer Standardkreditkarte um eine „Goldversion“).
- Bei **horizontaler Produktdifferenzierung** werden Produktvarianten mit unterschiedlichen Funktionen angeboten, wobei Qualitätsniveau und Preis durchaus vergleichbar sein können (z. B. Ergänzung eines Mittelklasse-PKW als Limousine um ein Kombi-Modell).

In der Regel verfolgen Unternehmen mit der Produktdifferenzierung folgende **Motive** (vgl. Connor 1981; Hoch et al. 1999; Karakaya und Stahl 1989; Kotler und Keller 2015; Quelch und Kenny 1995; Shaked und Sutton 1982):

- Erschließung zusätzlicher Marktsegmente,
- Berücksichtigung veränderter Kundenpräferenzen,
- Erzielung höherer Preise,
- Aufbau von Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber durch Besetzen freier Markt-nischen und
- Nutzung des positiven Images einer etablierten Marke für zusätzliche Produkt-varianten (Imagetransfer).

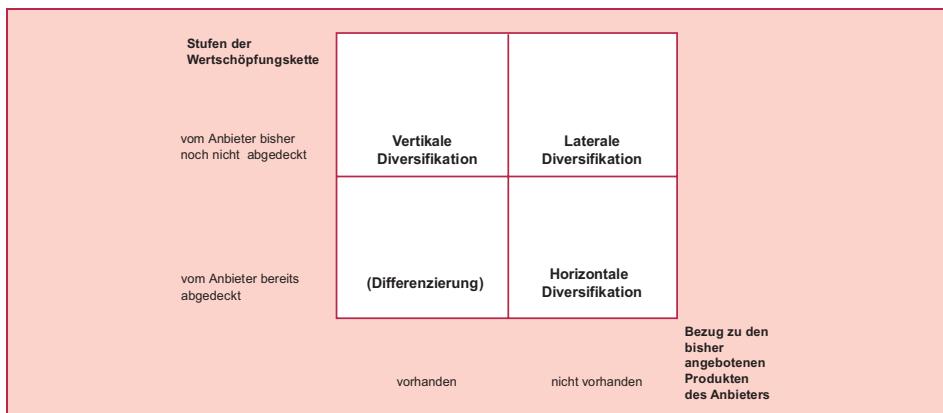


Abb. 11.20 Die Arten der Diversifikation

► **Diversifikation** Im Zuge der Diversifikation nimmt das Unternehmen Produkte in das Produktprogramm auf, die in keinem direkten Zusammenhang mit dem bisherigen Produktprogramm stehen.

Diversifikation ist folglich mit einer Zunahme der Produktprogrammbreite verbunden (vgl. Abschn. 11.3.1). Hierbei handelt es sich häufig um Entscheidungen von großer strategischer Tragweite (vgl. auch die Darstellung der Diversifikation im Rahmen der strategischen Perspektive des Marketing in Abschn. 10.1.3 sowie Insert 11.6). Diversifikationen können

- auf der Basis einer eigenständigen Entwicklung neuer Produkte (vgl. zum Innovationsmanagement Abschn. 11.2),
- durch strategische Allianzen mit Partnern (vgl. Abschn. 10.1.5) oder
- durch die Akquisition anderer Unternehmen realisiert werden (vgl. Capron und Hulland 1999; Luo 2002).

Grundsätzlich unterscheidet man drei Arten der Diversifikation (vgl. Brockhoff 1999; Gebert 1983 sowie Abb. 11.20):

- Die **horizontale Diversifikation** ist gekennzeichnet durch die Aufnahme von Produkten auf der gleichen Marktstufe. Ziel ist hierbei, den bisherigen Kunden weitere Leistungen anzubieten oder neue Kundengruppen zu erschließen. Beispielsweise sei die Entscheidung eines Warenhauskonzerns genannt, zukünftig in den Warenhäusern neben dem bisherigen Sortiment auch Urlaubsreisen anzubieten. Der Vorteil dieser Art der Diversifikation liegt darin, dass ein Unternehmen vorhandenes Wissen über ähnliche Marktgegebenheiten relativ gut nutzen kann.
- Bei der **vertikalen Diversifikation** wird ein Anbieter auf den im Wertschöpfungs- system vor- oder nachgelagerten Stufen tätig. Ein Eiscreme-Hersteller könnte sich z. B. dazu entschließen, in die Molkereiwirtschaft einzusteigen oder eine Kette von Eiscafés zu übernehmen. Vorteilhaft erscheint diese Art der Diversifikation dann, wenn Absatzwege oder Rohstoffe gesichert werden sollen oder wenn Rationalisierungspotenziale innerhalb des Wertschöpfungssystems erschlossen werden können (vgl. Rederer 2003). Allerdings führen vertikale Diversifikationen häufig dazu, dass Unternehmen sich mit völlig neuen Kundengruppen beschäftigen müssen.
- Die **laterale Diversifikation** kennzeichnet den Vorstoß in völlig neue Produkt-/Markt-Felder, die in keinem Zusammenhang zu den bisherigen Aktivitäten stehen. Ein bekanntes Beispiel einer solchen Diversifikationsstrategie liefern die Aktivitäten des Daimler-Benz-Konzerns in den 1980er und 1990er Jahren, als dieser über den angestammten Automobilbereich hinaus in Bereiche wie die Luft- und Raumfahrttechnik, die Telekommunikation und Finanzdienstleistungen vorstieß.

Apple ist zurück an der Spitze. Der US-Konzern ist wieder das wertvollste Unternehmen der Welt (...). Auf das iPhone ist Apple dabei immer weniger angewiesen. Ein Blick in die Bilanz der vergangenen drei Monate zeigt: Der Wandel vom Smartphone- zum Zubehör- und Dienstekonzern ist bei Apple im vollen Gange. [...] Auch die Marke ist ungebrochen populär. Laut einer Studie der Beratungsfirma Interbrand von Mitte Oktober 2019 ist Apple mit einem Markenwert von 234 Milliarden Dollar der mit Abstand wertvollste Konzern der Welt – weit vor Google und Amazon. [...] Zwar zeichnet immer noch das iPhone für das Gros der Apple-Erlöse verantwortlich. Doch dieser Anteil sinkt. In den vergangenen Jahren brachte das iPhone oft rund zwei Drittel der Erlöse ein. Im vergangenen Quartal waren es nur noch 52 Prozent. Denn Apple hat sich in den vergangenen Jahren und Monaten immer stärker diversifiziert. So werden kleine Zusatz-Geräte wie die kabellosen Ohrhörer AirPods, die Homepods-Lautsprecher oder die Computer-Uhr Apple Watch für den Konzern zu einem zunehmend wichtigen – und lukrativen – Geschäft. In diesem Bereich legten die Erlöse im vergangenen Quartal um stolze 54 Prozent auf 6,5 Milliarden Dollar zu. Überdies befindet sich Apple laut dem Analysten Tim Long von der britischen Investmentbank Barclays bei der Umstellung seines Geschäftsmodells von Hardware auf Dienstleistungen „auf einem guten Weg“. Tatsächlich gab es in den vergangenen drei Monaten bei den Dienst-Erlösen ein Plus von 18 Prozent auf 12,5 Milliarden Dollar. [...] Apple hat 2019 mehrere neue Abonnement-Services eingeführt, der Start eines weiteren steht unmittelbar bevor. Der erste Streich von

Apple-Chef Tim Cook war Apple News+. Für 10 Dollar pro Monat erhalten User Zugang zu mehr als 300 Zeitungen und Magazinen. In Deutschland ist der Dienst bislang nicht verfügbar. Im September folgte der zweite Abo-Launch, die Spielebibliothek Apple Arcade. Für 4,99 Euro im Monat will Arcade Nutzern das Spielen vereinfachen – ohne Werbung und In-App-Käufe und quer über alle möglichen Geräte hinweg. Nutzer beklagten jedoch teilweise, dass es beim Spielen auf dem iPad oder Fernseher noch Anpassungsprobleme gebe. Der dritte Streich: Apple TV. Am 1. November soll schließlich das Video-streaming-Angebot Apple TV+ in über 100 Ländern starten. In Deutschland kostet das Abo 4,99 Euro pro Monat. Apple setzt dabei eher auf Klasse statt Masse – und auf treue Apple-Jünger. Käufer, die sich seit dem 10. September ein neues iPad, iPhone, einen iPod touch oder Mac zugelegt haben, bekommen den Streaming-Dienst ein Jahr kostenlos. Das Unternehmen hofft, so seine Kundenbasis binnen kürzester Zeit massiv zu steigern. Doch damit nicht genug: Inspiriert von Amazon Prime, soll Apple laut Medienberichten überlegen, sein Musik-, Nachrichten-, Gaming- und Video-Angebot miteinander zu verbinden. Apple Music, Apple TV+, Apple News+ und Apple Arcade – alles über eine monatliche Abrechnung? Insider berichten, die Verhandlungen dazu sollen bereits laufen, sich aber noch einer frühen Phase befinden. Wie schon bei Apple Music sorgt vor allem die Musikindustrie für kräftig Gegenwind, sodass mit einem baldigen „Apple Media“-Angebot so schnell nicht zu rechnen ist. Doch selbst wenn das Super-Abo scheitern sollte: Die Wandlung Apples vom Hardware- zum Dienstleistungskonzern wird das nicht aufhalten können. [...]

Insert 11.6 Illustration der zunehmenden Bedeutung von Diversifikationen am Beispiel eines Technologieunternehmens (vgl. Tagesschau 2019)

Ziele einer solchen Diversifikation sind z. B. die Wachstumssicherung (im Falle stagnierender Stammärkte), die Risikostreuung oder die Sicherung der Unabhängigkeit des Unternehmens.

Auch im Hinblick auf das Produktprogramm etablierter, **digitaler Produkte** ergeben sich einige Besonderheiten: In der Regel weisen Unternehmen, die vorrangig digitale Produkte vertreiben, eine geringere Programmbreite auf als Unternehmen, die vorrangig „nicht-digitale“ Produkte anbieten. Der Grund dafür liegt in den bereits angesprochenen hohen Fixkosten, die mit jeder Neuproduktentwicklung einhergehen. Die Folge sind regelmäßige Produktmodifizikationen, die sich gleichermaßen als Produktvariation, -differenzierung oder -diversifikation ausprägen können, und somit häufig zu äußerst konsistenten Produktprogrammen führen. Aufgrund diverser, digitaler Möglichkeiten der Datenanalyse (vgl. Abschn. 7.3) und der Echtzeit-Verfügbarkeit von Nutzungsdaten ergeben sich zudem komplett neue Möglichkeiten der Entscheidungsfindung, die eine relativ einfache und schnelle Anpassung des Produktprogramms ermöglichen. Während es bei „nicht-digitalen“ Produkten Wochen oder gar Monate dauern kann, ein Produkt komplett vom Markt zu nehmen, ist dies bei digitalen Produkten häufig mithilfe weniger Mausklicks möglich (vgl. Avlonitis und Argouslidis 2012; Bakos und Brynjolfsson 2000; Shah 2017 sowie die darin zitierten Quellen).

11.3.3 Gestaltung der Verbundenheit innerhalb des Produktprogramms

Eine dritte zentrale Entscheidungsoption, die auf die Veränderung des Produktprogramms abzielt, bezieht sich auf die Ausgestaltung der Verbundenheit innerhalb des Produktprogramms. In diesem Zusammenhang sind insbesondere zwei Gestaltungsoptionen relevant:

- die Produktbündelung und
- Produktplattformen.

► **Bündelung** Wenn ein Anbieter mehrere separate Produkte zu einem Bündel (Paket) zusammenfasst und dieses zu einem Bündelpreis verkauft, bezeichnet man dies als Bündelung (vgl. Adams und Yellen 1976; Priemer 1999; Stremersch und Tellis 2002).

Überwiegen bei der Bündelungsentscheidung preispolitische Ziele, so spricht man von Preisbündelung (vgl. hierzu Abschn. „[Implementationsformen und Umsetzungsaspekte der Preisdifferenzierung](#)“). Stehen wie im Kontext der Veränderung des Produktprogramms produktpolitische Ziele im Vordergrund und wird durch die Integration der im Bündel enthaltenen Komponenten ein Mehrwert für die Kunden geschaffen, handelt es sich um **Produktbündelung**. Ein solcher Mehrwert entsteht z. B. durch bessere

Funktionalität oder Kompatibilität der Bündelkomponenten (Integrationsnutzen), durch eine Reduktion des mit dem Kauf verbundenen Risikos, durch eine Senkung der Transaktionskosten für die Nachfrager oder durch erhöhten Komfort oder mehr Bequemlichkeit durch den Bündelkauf (Transaktionsnutzen) (vgl. Stremersch und Tellis 2002; Huber und Kopsch 2007). Ein typisches Beispiel für ein Produktbündel stellen Pauschalreisen dar, die Flug, Hotel, Mietwagen und evtl. Ausflüge als Kompletpaket anbieten und durch die Integration der Leistungskomponenten zusätzlichen Nutzen, d. h. einen Added-Value, stiften.

Bei der Produktbündelung interessiert den Anbieter in erster Linie die Frage, wie ein Bündel gestaltet werden muss, damit es Mehrwert für den Kunden schafft. Basierend auf Untersuchungen zur Wahrnehmung und Beurteilung von Produktbündeln aus Kundensicht (vgl. z. B. Simonin und Ruth 1995, Yadav 1994) sowie Arbeiten zu den Auswirkungen der Produktbündelung auf die Kaufabsicht und das Konsumverhalten (vgl. z. B. Harlam et al. 1995; Herrmann et al. 1996; Soman und Gourville 2001) können folgende Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden:

- Um das wahrgenommene Risiko zu senken, das mit dem Kauf eines neuen Produktes einhergeht, kann ein neues Produkt mit einem bestehenden Produkt gebündelt werden.
- Bei der Entscheidung unter welcher Marke bzw. unter welchen Marken ein Produktbündel eingeführt werden soll, muss bedacht werden, dass das Image des Bündels auch das Image der Marke beeinflusst und es wichtig ist, dass die Qualität des Bündels und das jeweilige Markenversprechen zusammenpassen.
- Bei der Zusammensetzung eines Bündels erscheint es sinnvoll, komplementäre Komponenten zu bündeln, da Kunden zum Kauf von Funktionsbündeln tendieren.
- Besondere Beachtung sollte auch dem Nebenprodukt gelten. Trotz seines oftmals geringen monetären Wertes geht es mit großem Gewicht in die gesamte Bündelbewertung ein. Um negative Bewertungen zu vermeiden, ist es deshalb ratsam, Komponenten gleicher Qualität zu bündeln.

Um ein Produktbündel möglichst so zu gestalten, dass es den größten Erfolg verspricht und den Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden gerecht wird, müssen diejenigen Komponenten bzw. Eigenschaften identifiziert werden, aus denen ein solches nachfrageoptimales Produktbündel besteht. Hierzu eignen sich verschiedene qualitative und quantitative Ansätze der Marktforschung, wobei sich ein kombinierter Einsatz der Methoden empfiehlt: die Means-End-Analyse zur Identifikation kaufentscheidungsrelevanter Eigenschaften und Bündelkomponenten und die Conjoint Analyse (vgl. Abschn. 7.2.2.6 sowie Abschn. 11.2.2.2) oder ein anderes quantitatives Verfahren, um die konkreten Ausprägungen, also die konkrete Bündelkonfiguration, zu ermitteln. Ferner kann auch eine so genannte Verbundmatrix herangezogen werden, um zu entscheiden, welche Produkte zu Bündeln zusammengefasst werden sollen. Mit deren Hilfe kann veranschaulicht werden, inwieweit zwischen den verschiedenen Produkten eines

Unternehmens ein Nachfrageverbund vorliegt. Eine Verbundmatrix enthält Aussagen über die Wahrscheinlichkeit, mit der Kunden, die bereits ein bestimmtes Produkt als „Einstiegsprodukt“ nutzen, auch ein zusätzliches Produkt nutzen werden (vgl. Chung und Rao 2003; Huber und Kopsch 2007).

Durch das Angebot von Produktbündeln können Anbieter eine Vielzahl unternehmerischer Ziele erreichen. Hierzu zählen beispielsweise die Reduktion der eigenen Komplexitätskosten (vgl. zum Konzept der Komplexitätskosten Abschn. 11.3.5), eine Steigerung des Absatzes durch die gezielte Ausnutzung von Cross-Selling-Potenzialen (vgl. zum Cross-Selling Abschn. 16.5) oder die Differenzierung vom Wettbewerb. Da durch die Produktbündelung ein Added-Value geschaffen wird, können Produktbündel als eigenständige neue Produkte mit hohem strategischem Potenzial aufgefasst werden. Deswegen sollten sowohl die Gestaltung eines Produktbündels als auch die Ausarbeitung einer Produktbündelungsstrategie vom Management eines Unternehmens sehr ernst genommen und in den Entwicklungsprozess nicht nur das Marketing, sondern auch andere Funktionsbereiche eingebunden werden (vgl. Eppen et al. 1991).

Eine zweite Option zur Gestaltung der Verbundenheit innerhalb des Produktprogramms ist der Aufbau einer **Produktplattform**.

► **Produktplattform** Eine Produktplattform besteht aus mehreren Einzelprodukten, die in Modulbauweise hergestellt werden, und bei deren Herstellung auf die gleichen standardisierten Produktkomponenten zurückgegriffen werden kann (vgl. Homburg und Daum 1997; Putsis und Bayus 2001; Robertson und Ulrich 1999).

Technologien und Produktkomponenten werden also für verschiedene Produkte mehrfach verwendet (z. B. Verwendung identischer Motoren und Fahrgestelle bei verschiedenen Modellen des gleichen Automobilherstellers). Durch Aufbau einer Produktplattform kann der Anbieter eine breite Produktpalette anbieten und gleichzeitig durch technische Standardisierung die Kosten (F&E-Kosten, Produktionskosten, Komplexitätskosten) niedrig halten. Produktbezogene Komplexität kann so kostengünstig beherrscht werden. Weitere Vorteile liegen in der schnellen Entwicklung neuer Produktvarianten und der Qualitätssicherung als Folgen der Verwendung von bewährten Technologien und Produktkomponenten. Allerdings muss sorgfältig abgewogen werden, ob sich Nachteile durch die geringere Produktdifferenzierung (z. B. Verlust bestimmter Kundensegmente) ergeben, die den Kostenvorteilen gegenüberstehen (vgl. Desai et al. 2001).

11.3.4 Reduktion des Produktprogramms

► **Produktelimination** Bei einer Produktelimination wird ein Produkt oder auch eine ganze Produktlinie ersatzlos aus dem Produktprogramm entfernt.

Eine Produktelimination sollte grundsätzlich immer dann in Erwägung gezogen werden, wenn ein Produkt im Markt nicht bzw. nicht mehr erfolgreich ist. Bei einer solchen Eliminationsentscheidung sollten mehrere Aspekte zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Insbesondere sollten potenzialbezogene (z. B. Bekanntheitsgrad des „Eliminationskandidaten“), markterfolgsbezogene (z. B. Marktanteil) und wirtschaftliche Aspekte (z. B. Deckungsbeitrag) berücksichtigt werden (vgl. zu dieser Unterscheidung auch die Typologie von Marketingzielen in Abschn. 8.1). Im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Aspekten spielen insbesondere auch Komplexitätskostenüberlegungen eine Rolle (vgl. hierzu Abschn. 11.3.5): So können die durch ausufernde Produktsortimente entstehenden Komplexitätskosten des Unternehmens durch Produkteliminationen reduziert werden (vgl. z. B. Argouslidis und Baltas 2007).

Neben der Bewertung des einzelnen Produktes sind die zwischen den Produkten bestehenden Verbundbeziehungen zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang stellt sich insbesondere die Frage, inwieweit die Entscheidung, ein Produkt zu eliminieren, den Markterfolg eines anderen Produktes beeinträchtigen oder auch fördern könnte. So kann die Beibehaltung eines einzeln betrachteten defizitären Produktes sinnvoll sein, wenn es in Verbundenheit mit erfolgreichen Produkten gekauft wird und seine Elimination dazu führen könnte, dass diese erfolgreichen Produkte nicht mehr verkauft werden (vgl. Haedrich und Tomczak 1996). Kriterienkataloge zur Unterstützung der Eliminationsentscheidung findet der Leser bei Herrmann und Huber (2013) sowie Homburg und Daum (1997).

Wurde die Entscheidung getroffen, ein Produkt zu eliminieren, so stehen verschiedene Vorgehensweisen zur Verfügung. Erstens kann ein Produkt sofort bzw. relativ kurzfristig eliminiert werden. Zweitens kann ein Produkt über mehrere Perioden hinweg eliminiert werden, wobei die Unterstützung des Anbieters für das Produkt graduell reduziert wird (z. B. verringelter Kundendienst, keine aktive Akquisition von Aufträgen für das Produkt). Eine solche graduelle Elimination soll den Kunden des Produktes den Ausstieg aus dem Produkt und die Suche nach Alternativprodukten erleichtern. Eine dritte Alternative besteht darin, das zu eliminierende Produkt nur aus dem zentralen Produktprogramm zu entfernen und in geringen Mengen für bestimmte Kundensegmente weiterzuführen. Schließlich kann noch der Verkauf oder die Lizenzierung des zu eliminierenden Produktes an einen anderen Anbieter in Erwägung gezogen werden (vgl. hierzu ausführlich Wemhoff 1998).

Allerdings sollten bei einer Produktelimination auch deren Konsequenzen auf Seiten der Kunden berücksichtigt werden, wie z. B. ein Rückgang der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, wenn ein für sie wichtiges Produkt aus dem Markt genommen wird (vgl. Homburg et al. 2010; Prigge 2008). Im Rahmen von Eliminationsentscheidungen ist daher zu überlegen, ob und wie nach der Elimination Ersatzteilversorgung und Kundendienst für das eliminierte Produkt sichergestellt sein sollen. Auch kann der Anbieter in Betracht ziehen, den Kunden des eliminierten Produktes Alternativprodukte und Ersatzleistungen gezielt anzubieten. Schließlich muss entschieden werden, wie mit Restbeständen im eigenen Lager und im Handel verfahren werden soll.

11.3.5 Komplexitätskosten als Einflussgrößen von Produktprogrammscheidungen

► **Komplexitätskosten** Komplexitätskosten sind Kosten, deren Höhe im Wesentlichen von der Vielfalt des Produktprogramms abhängt.

Zu den Komplexitätskosten zählen beispielsweise Kosten durch erhöhte Lagerbestände, durch höheren Schulungsaufwand für Vertriebsmitarbeiter, durch erhöhten Aufwand bei der Preisgestaltung, durch aufwändigeren Kundendienst sowie durch geringere Losgrößen in der Produktion.

Diese Aufzählung verdeutlicht bereits, dass Komplexitätskosten prinzipiell in allen Funktionsbereichen des Unternehmens auftreten können. Dieser fragmentierte Charakter der Komplexitätskosten ist auch dafür verantwortlich, dass sie in der Unternehmenspraxis bei produktprogrammbezogenen Entscheidungen häufig nicht berücksichtigt werden.

In Abb. 11.21 ist eine Aufstellung von Komplexitätskosten am Beispiel eines Automobilzulieferers dargestellt. Dieses Beispiel zeigt zum einen, dass Komplexitätskosten durchaus einen substanziellem Kostenblock im Unternehmen darstellen können: In diesem Fall hängen 15 bis 20 % der Gesamtkosten von der Sortimentskomplexität ab. Zum zweiten verdeutlicht das Beispiel den fragmentierten Charakter von Komplexitätskosten.

Die Relevanz der Betrachtung von Komplexitätskosten im Rahmen eines Marketinglehrbuchs ergibt sich insbesondere daraus, dass komplexitätsbeeinflussende Entscheidungen (z. B. über die Aufnahme einer neuen Produktvariante in das Sortiment oder über die Elimination eines Produktes) Marketingentscheidungen darstellen, während die

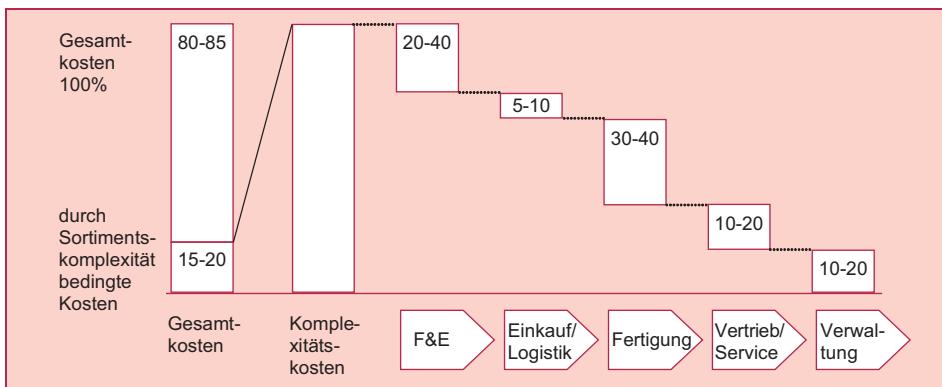


Abb. 11.21 Komplexitätskostenanalyse am Beispiel eines Unternehmens der Automobilzulieferindustrie (vgl. Rommel et al. 2006, S. 47)

Kostenauswirkungen (wie das Beispiel in Abb. 11.21 verdeutlicht) häufig in erster Linie in anderen Funktionsbereichen anfallen. In der Unternehmenspraxis besteht daher die Gefahr, dass Entscheidungsträger im Marketing die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf die Komplexitätskosten übersehen.

Ein besonderes Merkmal von Komplexitätskosten ist deren latenter Charakter. Sie sind also in vielen Fällen nicht unmittelbar greifbar und entziehen sich in der Regel auch einer Quantifizierung im Rahmen gängiger Ansätze der Kostenrechnung. Vor diesem Hintergrund soll die in Abb. 11.22 dargestellte Systematisierung ein besseres Verständnis dieses Phänomens ermöglichen. Gemäß dieser Systematik wird unterschieden zwischen (einmaligen oder dauerhaften) direkten Komplexitätskosten, die sich unmittelbar aus der Komplexität ergeben, und **Opportunitätskosten der Komplexität**. Solche Opportunitätskosten fallen an, wenn Ressourcen im Unternehmen, wie z. B. die Arbeitszeit von Managern, aufgrund der Komplexität des Produktprogramms nicht optimal eingesetzt werden. Kannibalisierungseffekte innerhalb des Produktprogramms können ebenfalls als Beispiel für Opportunitätskosten genannt werden. Derartige Effekte können auftreten, wenn mit neu eingeführten Produktvarianten keine nennenswerten Marktanteilsgewinne gegenüber Wettbewerbsprodukten realisiert werden können, der Absatz der neuen Produkte also hauptsächlich zulasten der übrigen Produkte des eigenen Produktprogramms geht.

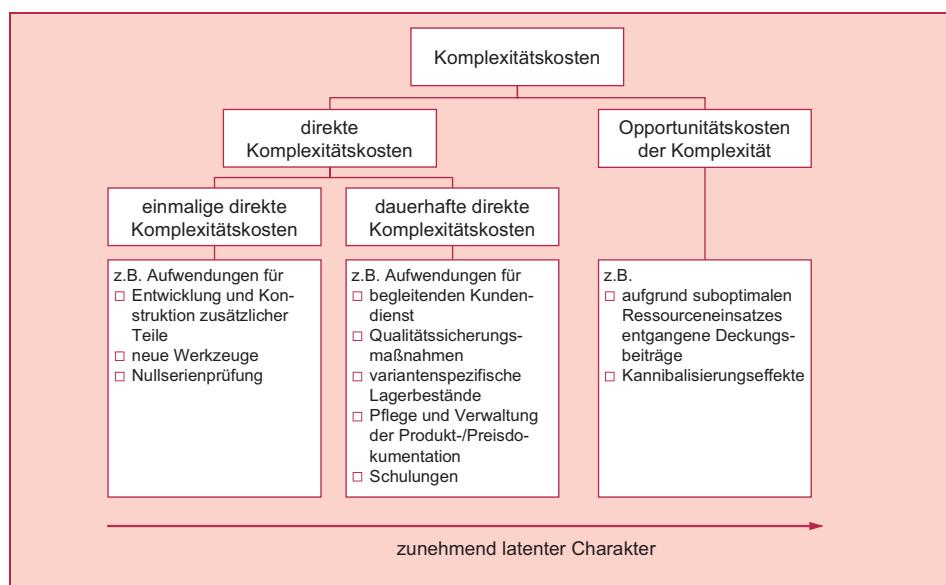


Abb. 11.22 Kategorisierung von Komplexitätskosten. (In Anlehnung an Homburg und Daum 1997, S. 156)

Angesichts der Bedeutung der Komplexitätskosten stellt sich die Frage, wie diese im Rahmen von Produktprogrammentscheidungen zu berücksichtigen sind. Ein erster Ansatz besteht darin, im Rahmen von Produktprogrammentscheidungen (antizipativ) eine **Komplexitätsvermeidung** anzustreben und somit Komplexitätssteigerungen von vornehmlich zu beschränken. Dementsprechend sollten Unternehmen mithilfe einer klaren Beurteilungssystematik für mögliche neue Produktvarianten dafür sorgen, dass inflationären Wünschen seitens der Kunden oder der Vertriebsabteilung bezüglich des Angebots zusätzlicher Produktvarianten nicht um jeden Preis entsprochen wird. Kriterien einer solchen Beurteilungssystematik sind beispielsweise

- das prognostizierte Absatzpotenzial der neuen Variante,
- die Höhe möglicher Kannibalisierungseffekte,
- die Frage, ob wirklich essenzielle, unbefriedigte Bedürfnisse von Kunden hinter dem Produktwunsch stehen,
- die mit dem Produktwunsch verbundene Zahlungsbereitschaft und
- die Frage der Verfügbarkeit von Unternehmensressourcen und ausreichender Kompetenz.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die **Komplexitätsreduktion**. Sie hat im Gegensatz zur Komplexitätsvermeidung nicht antizipativen, sondern reaktiven Charakter. Eine zentrale Handlungsoption ist in diesem Bereich die Produktelimination, die wir bereits in Abschn. 11.3.4 behandelt haben. Unternehmen ist angesichts der potenziellen Komplexitätsskostenproblematik zu empfehlen, regelmäßig ihr Produktprogramm im Hinblick auf Eliminationskandidaten zu durchforsten.

Von besonderer Bedeutung ist im Zusammenhang mit der Komplexitätsreduktion auch das Bundling (vgl. Abschn. 11.3.3). Durch die Zusammenfassung von Produkten zu Bündeln, kann die Komplexität erheblich reduziert werden. Werden die Bündel aus Kundensicht attraktiv gestaltet, so kann ein oftmals wesentlicher Teil der Nachfrage von kundenindividuellen Varianten hin zu gebündelten Angeboten transferiert werden.

Neben der Komplexitätsvermeidung und der Komplexitätsreduktion seien auch noch Ansätze der **Komplexitätsbeherrschung** erwähnt. Hiermit bezeichnet man solche Ansätze, die es ermöglichen, ein gegebenes Maß an Komplexität kostengünstig zu bewältigen. Beispielhaft seien die Teile- und Materialstandardisierung sowie die Modulbauweise von Produkten (vgl. Robertson und Ulrich 1999) genannt. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf das Konzept der Produktplattform in Abschn. 11.3.3 sowie auf die Ausführungen bei Homburg und Daum (1997) und die dort zitierte Literatur.

11.4 Markenmanagement

Neben dem Innovationsmanagement und dem Management der bereits am Markt etablierten Produkte stellt das Markenmanagement ein drittes zentrales Entscheidungsfeld der Produktpolitik dar (vgl. hierzu auch die Übersicht in Abb. 11.2). Die Notwendigkeit eines systematischen und professionellen Markenmanagements ergibt sich insbesondere aus einer steigenden Produkt- und Markenvielfalt im Markt, einer anschwellenden Kommunikationsflut, vor allem auch durch soziale Medien, sowie steigenden Kosten der Markenführung (vgl. zur Diskussion dieser Entwicklungen auch Eilers 2014; Esch 2007; Esch et al. 2005; Sattler und Völckner 2013). Marken stellen in einem derartigen Umfeld eine wichtige Orientierung für Kunden im Rahmen ihrer Kaufentscheidung dar. Für Unternehmen können starke Marken wesentliche Vermögenswerte darstellen. So wurde beispielsweise der Markenwert von Apple im Jahr 2019 auf ca. 234 Mrd. US\$ geschätzt (vgl. Interbrand 2019 sowie Abb. 11.31 für weitere Markenwerte). Folglich kann das Markenmanagement einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg sowie zur Steigerung des Unternehmenswertes leisten.

Der klassische Anwendungsbereich des Markenmanagements ist der Konsumgütersektor. Hier hat systematisches Markenmanagement eine lange Tradition. Konsumgüthersteller sprechen von sich selbst auch gerne als „Markenartikler“. In neuerer Zeit ist jedoch zu beobachten, dass das Phänomen Marke sowie das Markenmanagement auch außerhalb des Konsumgüterbereichs starke Beachtung erfährt. Dies gilt z. B. für den Dienstleistungsbereich und für den Business-to-Business-Bereich. Im Folgenden werden die Grundlagen (vgl. Abschn. 11.4.1) und Entscheidungsfelder (vgl. Abschn. 11.4.2) des Markenmanagements dargestellt.

11.4.1 Grundlagen zum Markenkonzept

Bei der **Abgrenzung des Markenbegriffs** lassen sich eine formale und eine wirkungsbezogene Perspektive unterscheiden. Gemäß der formalen Betrachtungsweise kann eine Marke als ein Name, ein Ausdruck, ein Zeichen, ein Symbol, ein Design oder eine Kombination dieser Elemente verstanden werden, die es ermöglichen, die Produkte eines Anbieters identifizierbar zu machen und von Wettbewerbsprodukten abzuheben (vgl. Aaker 1991). Kerngedanke der wirkungsbezogenen Sichtweise ist es, dass eine Marke letztlich in den Köpfen der Kunden entsteht und somit nicht ausschließlich über formale Aspekte definiert werden kann.

► **Marke** Eine Marke stellt eine im Bewusstsein des Kunden verankerte Vorstellung dar, die das Angebot eines Unternehmens von Wettbewerbsangeboten differenziert (vgl. ähnlich auch Weinberg 1995).

Die **Funktionen einer Marke** unterscheiden sich nach der Perspektive des Betrachters. So erfüllt eine Marke für einen Anbieter eine andere Funktion als für einen Absatzmittler oder einen Nachfrager (vgl. zu den je nach Perspektive unterschiedlichen Markenfunktionen Abb. 11.23). Mit Ausnahme des Vorhandenseins eines Absatzmittlers treffen die nachfolgenden Aussagen für den B2C- und B2B-Bereich zu (vgl. Schmitt 2011).

Aus **Sicht des Nachfragers** wirkt eine Marke als wichtige **Orientierungshilfe**, die eine einfache Identifikation der gewünschten Leistung ermöglicht. Insbesondere erleichtern Marken es dem Nachfrager, Informationen über Produkte aufzunehmen und zu verarbeiten. Darüber hinaus stellen Marken ein Signal für eine konstante Qualität des Produktes (gewissermaßen ein **Qualitätsversprechen** an den Kunden) dar und können so das wahrgenommene Kaufrisiko des Nachfragers reduzieren. Neben dem funktionalen Nutzen vermittelt eine Marke auch emotionale Erlebnisse (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013; Ruth 2001). Bei vielen – vor allem funktional gleichwertigen – Gütern stellen diese **emotionalen Zusatzreize** einen wichtigen Grund für die Wahl einer bestimmten Marke dar (vgl. Herp 1982). Schließlich können Marken vom Nachfrager zur **Selbstdarstellung** genutzt werden, um damit z. B. dem individuellen Geschmack, einer bestimmten Gruppenzugehörigkeit oder einem besonderen sozialen Status Ausdruck zu verleihen. Beispielsweise kann ein Nachfrager durch den Kauf von Luxusmarken anstreben, einen hohen sozialen Status gegenüber seiner Umwelt zu kommunizieren.

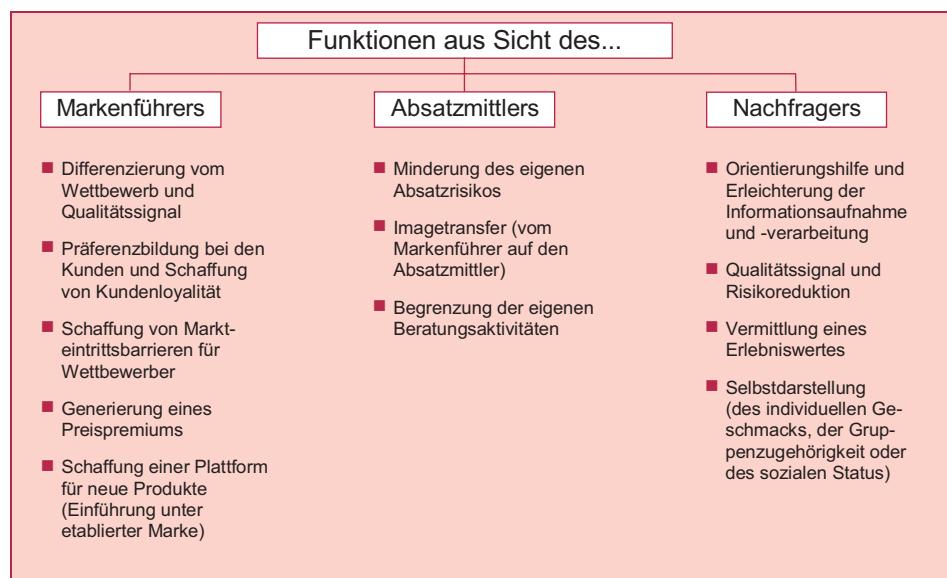


Abb. 11.23 Zentrale Markenfunktionen aus unterschiedlichen Perspektiven

Unser Interesse gilt in diesem Abschnitt vor allem der **Sicht des Markenführers**. In vielen Branchen sind die Produkte unterschiedlicher Anbieter in funktionaler Hinsicht relativ ähnlich, sodass eine starke Marke ein wichtiger Ansatzpunkt zur **Differenzierung vom Wettbewerb** sein kann. Die Funktion der Marke als **Qualitätsignal** ist insbesondere für Anbieter von Dienstleistungen (aufgrund der erschwerten ex-ante-Beurteilung der Dienstleistungsqualität durch die Kunden) von besonderer Bedeutung (vgl. Kim et al. 1998; Taylor 1987). Die wesentliche Funktion der Marke für den Anbieter liegt in diesem Zusammenhang darin, die Qualitätsunsicherheit des Kunden zu reduzieren. Über Marken können Unternehmen durch die aufgezeigte Profilierung gegenüber dem Wettbewerb und die Signalisierung von Qualität Präferenzen bei den Kunden für die eigenen Produkte schaffen und so letztlich **Markenloyalität** aufbauen. Loyale Kunden können dem Unternehmen einen größeren preispolitischen Spielraum verschaffen, da sie in der Regel weniger preissensibel sind (vgl. hierzu die empirischen Erkenntnisse von Krishnamurthi und Raj 1991). Schließlich kann eine etablierte Marke dem Markenführer gewissermaßen als **Plattform** die Möglichkeit eröffnen, neue Produkte unter der Marke einzuführen und so den Neuprodukterfolg nachhaltig zu fördern.

Absatzmittler können selbst als Markenführer auftreten, indem sie eigenständige **Handelsmarken** anbieten. Die Funktionen der Marke für den Absatzmittler entsprechen daher in diesem Fall den Funktionen für den Markenführer (vgl. Abb. 11.23). Die Bedeutung von Handelsmarken hat in vielen Produktkategorien in den letzten Jahren zugenommen, sodass diese heute in vielen Fällen eine ernsthafte Bedrohung für die Hersteller etablierter Marken darstellen (vgl. Pullig et al. 2006). Wir gehen auf die Rolle von Handelsmarken im Rahmen des Handelsmarketing in Abschn. 18.2.1.1.3 ein. Die Diskussion an dieser Stelle konzentriert sich dagegen auf die Funktionen von Marken eines Herstellers für den Absatzmittler.

Durch Verwendung der etablierten Marken von Markenführern (also der Hersteller) können Absatzmittler das eigene **Absatzrisiko** aufgrund der Markenloyalität der Nachfrager mindern. Auch können positiv belegte Marken einen **Imagetransfer** vom Markenführer auf den Absatzmittler ermöglichen. Aufgrund der aufgezeigten Funktionen der Marke für die Nachfrager (z. B. Orientierungshilfe und Qualitätssignal) kann sich für Absatzmittler durch das Angebot etablierter Marken der Aufwand für Beratungstätigkeiten gegenüber den Kunden reduzieren.

Die erfolgreiche Anwendung des Markenkonzeptes in unterschiedlichen Zusammenhängen hat zu einer Vielzahl von Erscheinungsformen von Marken geführt. In der Literatur wurden daher verschiedene Ansätze zur **Typologisierung von Marken** entwickelt (vgl. Hansen et al. 2001; Huber 1988; Meffert und Bruhn 1984; Sander 1994). Beispielsweise lassen sich Marken nach der institutionellen Stellung des Markenführers in Hersteller-, Handels- und Dienstleistungsmarken unterscheiden.

Eine Unterscheidung nach der Anzahl der unter einer Marke angebotenen Objekte führt zu einer Trennung in Einzel-, Produktgruppen-/Familien- und Dachmarken. Tab. 11.18 vermittelt einen Überblick über verschiedene Typologisierungsansätze.

Tab. 11.18 Ansätze zur Typologisierung von Marken. (In Anlehnung an Bruhn 1995, S. 1447)

Typologisierungsmerkmale	Markentypen	Beispiele
Institutionelle Stellung des Markenführers	Herstellermarke	Jacobs Krönung
	Handelsmarke	A & P, Die Weißen
	Dienstleistungsmarke	TUI
Geographische Reichweite der Marke	Regionale Marke	Südmilch
	Nationale Marke	Ernte 23, Mark Astor
	Internationale Marke	Opel, Maestro-Karte
	Globale Marke	Coca-Cola
Vertikale Reichweite der Marke im Warenweg	Verschwindende Vorproduktmarke	Duraterm-Chromium-Zündkerze
	Begleitende Vorproduktmarke (Ingredient Brand)	Sympatex, Intel
	Fertigproduktmarke	Boss-Anzug
Anzahl der Markeneigner	Individualmarke	Birkenstock
	Kollektivmarke	Gruppe 21
Zahl der markierten Güter	Einzelmarke	Odol
	Produktgruppenmarke	Nivea
	Dachmarke	Siemens
Bearbeitete Marktebenen (-schichten)	Erstmarke	Henkell Trocken
	Zweitmarke	Carstens SC
	Drittmarke	Rütgers Club
Inhaltlicher Bezug der Marke	Firmenmarke	Bahlsen-Kekse
	Phantasiemarke	Merci-Schokolade
Verwendung wahrnehmungsbezogener Mittel	Akustische Marke	Underberg (Melodie)
	Optische Marke	Mohr von Sarotti
Markierungsmittel	Olfaktorische Marke (den Geruchssinn ansprechend)	4711 (Duft)
	Taktile Marke (den Tastsinn ansprechend)	Nylon (Strümpfe)
Art der Markierung	Wortmarke	Daimler-Benz
	Bildmarke	Mercedes-Stern
Herstellerbekenntnis	Eigenmarke	Bahlsen Schoko-Leibniz
	Fremdmarke	Palazzo (Schoko-Kekse)

11.4.2 Entscheidungsfelder des Markenmanagements

Das Markenmanagement umfasst drei zentrale Entscheidungsfelder, die wir in den folgenden Abschnitten sukzessiv behandeln:

- die Formulierung der Markenstrategie (vgl. Abschn. 11.4.2.1),
- die Festlegung des Markenauftritts (vgl. Abschn. 11.4.2.2) sowie
- die Gestaltung der Markenkontrolle (vgl. Abschn. 11.4.2.3).

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Markenmanagements in der Unternehmenspraxis ist die „Markenverankerung“ im Unternehmen. Hier geht es z. B. um die Zuständigkeit für das Markenmanagement im Unternehmen sowie um die Schaffung eines breit gestreuten Markenverständnisses bei den Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens. Dieser Aspekt wird an dieser Stelle nicht behandelt, da er inhaltlich zur implementationsbezogenen Perspektive des Marketing (vgl. Teil VI dieses Buches) gehört (vgl. zur unternehmensinternen Umsetzung des Markenmanagements Homburg und Richter 2003).

11.4.2.1 Markenstrategie

Im Rahmen der Markenstrategie unterscheiden wir zwischen den drei Bereichen

- Markenreichweite (vgl. Abschn. 11.4.2.1.1),
- Markenpositionierung (vgl. Abschn. 11.4.2.1.2) und
- Markenarchitektur (vgl. Abschn. 11.4.2.1.3).

Entscheidungen über die Markenreichweite beziehen sich insbesondere auf den Anwendungsbereich der Marke in geografischer Hinsicht bzw. über mehrere Stufen der Wertschöpfungskette hinweg. Im Rahmen der Markenpositionierung werden der inhaltliche Kern der Marke und damit verbunden die Abgrenzung der Marke gegenüber Wettbewerbsmarken festgelegt. Die Markenarchitektur beschreibt die Beziehung zwischen den einzelnen Marken des Unternehmens.

11.4.2.1.1 Markenreichweite

Der Begriff Markenreichweite wird hier in dreifacher Hinsicht verwendet: Es geht um die Reichweite in

- geografischer,
- vertikaler und
- kooperationsbezogener Hinsicht.

Bezüglich der **geografischen Reichweite** lassen sich die folgenden markenstrategischen Optionen unterscheiden:

- Bei einer **regionalen Markenstrategie** zielt der Markenaufbau lediglich auf ein bestimmtes Gebiet innerhalb eines Landes (z. B. Süddeutschland) ab.
- Eine **nationale Markenstrategie** bezieht sich auf den Markt in einem bestimmten Land (z. B. Deutschland).
- Im Rahmen einer **internationalen Markenstrategie** zielt der Markenaufbau auf mehrere (mindestens zwei) Ländermärkte ab.
- Schließlich kann sich der Markenaufbau im Rahmen einer **globalen Markenstrategie** auf die gesamte Welt (bzw. einen großen Teil davon) beziehen.

Die Festlegung auf eine dieser Strategien steht in engem Bezug zur internationalen Grundorientierung der Marketingstrategie, die in Abschn. 20.3 thematisiert wird. So wird ein Unternehmen mit einer globalen (geozentrischen) Orientierung tendenziell eher eine globale Markenstrategie verfolgen, wohingegen ein Unternehmen mit einer polyzentrischen Orientierung eher nationale Markenstrategien in den einzelnen Ländern realisieren wird. Während der Vorteil regionaler Markenstrategien in der Möglichkeit der Berücksichtigung regionaler Unterschiede bei den Nachfragern liegt, zielen internationale und globale Markenstrategien auf die Erzielung von länderübergreifenden Kostensynergien in der Marktbearbeitung ab (vgl. die Diskussion von Standardisierung versus Differenzierung im internationalen Marketing in Abschn. 20.3).

Die **vertikale Reichweite** bezieht sich auf die Anwendung der Marke über mehrere Stufen der Wertschöpfungskette hinweg und ist insbesondere für Industriegüterunternehmen von Bedeutung. Aufgrund der Mehrstufigkeit ihrer Märkte sind diese mit der markenstrategischen Entscheidung konfrontiert, bis zu welcher Folgestufe eine Marke innerhalb der Absatzkette Bestand haben soll. Es geht also im Kern um die Frage, inwieweit die Marke auch für die Kunden der Kunden sichtbar sein soll. Hierbei sind zwei Optionen zu unterscheiden:

- Eine **begleitende Marke** kennzeichnet Ausgangsstoffe, Vor-, Zwischen- oder Veredelungsprodukte und begleitet diese durch ihre Verarbeitungsstufen bis hin zum Endabnehmer, indem sie bei den Erzeugnissen der nachgelagerten Stufen ebenfalls angebracht oder verwendet wird (z. B. die Marken Intel oder Gore-Tex). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von **Ingredient Branding** (vgl. Desai und Keller 2002).
- Im Gegensatz zur begleitenden Marke bleibt eine **Verarbeitungsmarke** nicht durchgehend über die gesamte Absatzkette bis hin zur Stufe der Endabnehmer bestehen. Vielmehr erstreckt sich die Markenwahrnehmung nur bis zu den Weiterverarbeitern, Endherstellern oder Händlern (z. B. die Marken Styrodur oder Kugelfischer-Kugellager). Man spricht daher auch von einer verschwindenden Vorproduktmarke.

Der dritte Aspekt der Reichweite betrifft die **Kooperation mit anderen Unternehmen**. Es geht hier um die Frage, inwieweit und gegebenenfalls wie Markenaufbau gemeinsam

mit anderen Unternehmen betrieben wird. In diesem Zusammenhang ist das Konzept des **Cobranding** (Dual Branding) zu erwähnen, bei dem zwei Marken für den Marktauftritt kombiniert werden. Man erhofft sich hiervon, dass sich die Marken gegenseitig stärken bzw. neue Absatzpotenziale erschließen (vgl. Freter und Baumgarth 2005; Shocker et al. 1994; für Beispiele vgl. Insert 11.7). Allerdings ist in diesem Zusammenhang auch auf die Gefahr eines negativen Imagetransfers durch Cobranding hinzuweisen (vgl. Geylani et al. 2008).

11.4.2.1.2 Markenpositionierung

Ein weiteres zentrales Entscheidungsfeld im Rahmen der Markenstrategie bezieht sich auf die Markenpositionierung, bei der es vor allem um die Gestaltung der folgenden drei Facetten einer Marke geht (vgl. zu diesen Facetten auch Homburg/Richter 2003 sowie die Veranschaulichung in Abb. 11.24):

Wasserflaschen, Spirituosen und Autositze: Immer mehr namhafte Modedesigner geben ihren Namen für das Design solcher Alltagsgegenstände her. Die Luxusmarken aus Italiens Modewelt suchen den Schulterschluss mit Konsumgüterherstellern, weil sie so vom Image der fremden Marken profitieren. Das Mailänder Modehaus Missoni schmückt mit seinem bunten Zickzack-Muster seit dem Sommer San-Pellegrino-Mineralwasserflaschen [...]. "Die Modefirmen verfolgen mit dem Co-Branding zwei Ziele: Sie können sich je nach Marke ein neues Image geben, etwa ein jüngeres oder cooleres. Und sie erreichen neue Vertriebskanäle, die ihnen als Modemarken verwehrt sind", sagt [...] die Professorin der Mailänder Bocconi-Universität Stefania Saviolo. Missoni oder Dolce & Gabbana gibt es nicht im Supermarkt oder im Restaurant. Dank des Co-Brandings gelangen sie dorthin.
[...] Auch die Getränkehersteller profitieren von der Kooperation: Sie stärken das eigene Image mit dem Luxusfaktor

der Mode. „Wir haben mit Brics einen Partner gefunden, der sich Qualität, Innovation und Stil verschrieben hat - die gleichen Elemente, die unsere Marke kennzeichnen“, sagt Cesare Vandini, der Marketingchef der Campari-Gruppe, über die Kooperation mit dem Lederwarenhersteller. In diesem Fall läuft die Kooperation umgekehrt: Nicht die Flasche wird eingekleidet, sondern die Tasche trägt den Schriftzug des Getränkeherstellers. [...]

Meist setzen die Unternehmen auf den Überraschungseffekt und lassen die Aktionen nur über wenige Wochen oder Monate laufen. Eine Ausnahme ist die Marke Absolut Vodka, die zu den Pionieren auf dem Gebiet des Co-Brandings zählt. Die ersten Tests – bei denen das Unternehmen unter anderem mit Tom Ford und Versace kooperierte – liefen mehrere Jahre erfolgreich. Auch Autohersteller versuchen sich im Co-Branding: Fiat etwa lässt die Sitze seines Kleinwagens Cinquecentos von dem Modedesigner Diesel kleiden, bei Mercedes-Benz übernimmt das Armani.



Abb. 11.24 Gestaltungsfacetten im Rahmen der Markenpositionierung am Beispiel der Arzneimittelmarke Aspirin (vgl. Homburg und Richter 2003, S. 15)

- Markenkern,
- Markennutzen und
- Markenpersönlichkeit.

Der **Markenkern** repräsentiert in kompakter Form die Identität der Marke. Diese kann in Form eines prägnanten Ausdrucks bzw. Satzes formuliert werden (z. B. Nespresso: „What else“).

Der **Markennutzen** bezieht sich auf die Frage, für welches Nutzenversprechen die Marke bei den Nachfragern stehen soll. Beispielsweise kann eine Automarke für Sportlichkeit, Kraft und Exklusivität oder eine Kosmetikmarke für Natürlichkeit und Reinheit stehen. Zentrales Ziel der Markenpositionierung ist es, eine Marke mit bestimmten Nutzendimensionen in der subjektiven Vorstellung der Nachfrager zu verankern (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013). Zu unterscheiden ist in diesem Zusammenhang zwischen der (vom Anbieter) angestrebten und der (in der Wahrnehmung der Nachfrager) tatsächlich realisierten Positionierung.

Schließlich sind Gestaltungsüberlegungen im Hinblick auf die **Markenpersönlichkeit** zu treffen (vgl. zu diesem Konzept Aaker 1997; Bauer et al. 2002; Mäder 2005; Valtin 2005). Dieser Aspekt der Positionierung bezieht sich auf menschliche Eigenschaften, die von den Kunden mit der Marke assoziiert werden (sollen). Die Idee besteht also darin, eine Analogie zwischen menschlichen Persönlichkeitsprofilen und der Charakterisierung von Marken aufzubauen. Marken sollen also eine eigene „Persönlichkeit“ erhalten, die durch Begriffe wie bodenständig, ehrlich, heiter, temperamentvoll, phantasievoll, intelligent, zuverlässig, vornehm und charmant umschrieben werden kann. Derartige Markenpersönlichkeitsassoziationen können zur Differenzierung von Marken gegenüber konkurrierenden Marken beitragen.

Es ist davon auszugehen, dass die Bereitstellung einer „menschlichen Identität“ einer Marke die Identifikation der Kunden mit der Marke erhöhen kann. Eine ausgeprägte Markenpersönlichkeit bildet somit die Grundlage für eine emotionale Beziehung des Kunden zur Marke, aus der sich eine höhere Loyalität des Kunden zur Marke ergeben kann. Diese persönliche Bedeutung der Marke für den Kunden fällt möglicherweise dann besonders hoch aus, wenn die wahrgenommene Markenpersönlichkeit mit der (tatsächlichen oder angestrebten) Persönlichkeit des Kunden gut übereinstimmt, also eine Kongruenz vorliegt (vgl. hierzu ausführlich Bauer et al. 2002; Huber et al. 2001; Kressmann et al. 2003).

Die Markenpositionierung kann auch im Hinblick auf die **Beziehung zu Wettbewerbsmarken** betrachtet werden. Hier lassen sich zwei grundsätzliche Ansätze unterscheiden (vgl. Keller und Swaminathan 2019):

- **Differenzierungs-Positionierungen** (Points-of-Difference-Positionierungen) zielen darauf ab, die Marke hinsichtlich zentraler Dimensionen von Wettbewerbsmarken abzuheben.
- Bei **Ähnlichkeits-Positionierungen** (Points-of-Parity-Positionierungen) wird eine Positionierung angestrebt, bei der die Marke bezüglich der relevanten Positionierungsdimensionen die gleichen Ausprägungen wie die betrachtete(n) Wettbewerbsmarke(n) hat (haben). Mit derartigen Positionierungsansätzen streben Unternehmen an, von Ausstrahlungseffekten besonders starker Marken zu profitieren.

Es gibt zwei Arten von Positionierungsentscheidungen: Entscheidungen bezüglich der Positionierung einer neuen Marke (Neupositionierung) und Entscheidungen bezüglich der Veränderung der Position einer bereits am Markt etablierten Marke (Umpositionierung) (vgl. Trommsdorff und Paulssen 2005). Umpositionierungen stellen eine besondere Herausforderung an den Markenführer dar, da einmal in den Köpfen der Kunden verankerte Markenbilder nur mit großem Aufwand verändert werden können. Dementsprechend erfordern diese einen erheblichen Ressourceneinsatz und sind in aller Regel mit einem nennenswerten Risiko verbunden.

Die Positionierung der eigenen Marke sowie der Wettbewerbsmarken kann in zwei- oder mehrdimensionalen **Positionierungsmodellen** abgebildet werden (vgl.

zu Methoden der Positionierungsanalyse Albers 1989; Baier 1994; Baier und Gaul 1999; Trommsdorff 2008). In Abb. 11.25 ist ein zweidimensionales (allgemeines) Positionierungsmo^dell dargestellt. Derartige Positionierungsmo^delle knnen zum einen zur Analyse tatschlicher Positionierungen von Marken in der Wahrnehmung der Nachfrager herangezogen werden. Darber hinaus knnen sie die Festlegung von Zielpositionierungen unterstützen. Durch die rumlichen Distanzen zwischen den eigenen Marke und den Marken der Wettbewerber erhlt man Aufschluss ber die Einzigartigkeit der Positionierung der eigenen Marke. Je nher Marken beieinander liegen, desto austauschbarer sind sie aus Sicht der Kunden. Besonders interessant im Hinblick auf Marketingentscheidungen sind Positionierungsmo^delle, die auch Idealvorstellungen der Kunden bercksichtigen. Derartige Anstze haben wir im Rahmen der Darstellung der Produktmarktraummo^delle in Abschn. 2.3.2.1.2 behandelt (Idealpunktmo^dell bzw. Idealvektormo^dell). Mit ihnen wird es mglich, aus Positionierungsmo^dellen direkt Prferenzausagen bis hin zu Kaufwahrscheinlichkeiten abzuleiten. In methodischer Hinsicht sttzen sich solche Positionierungsmo^delle hufig auf die mehrdimensionale Skalierung (vgl. Abschn. 7.2.1.2).

Entscheidungen ber die Markenpositionierung sind in hohem Maße einzelfallspezifisch. Folglich lassen sich in diesem Zusammenhang kaum allgemeingltige Empfehlungen aussprechen. Dennoch knnen einige generelle Aussagen getroffen werden (vgl. Esch 2007; Homburg und Schäfer 2001). So zeichnet sich eine Erfolg versprechende Markenpositionierung in der Regel dadurch aus, dass

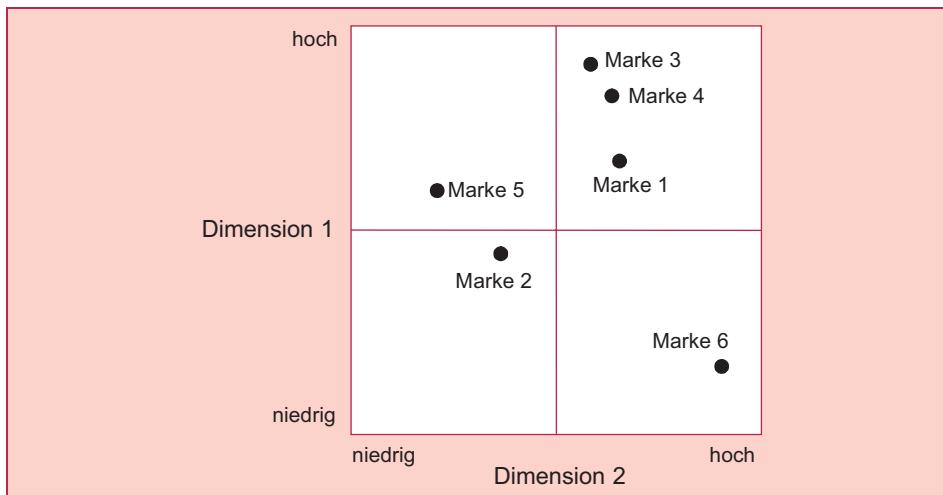


Abb. 11.25 Allgemeine Darstellung eines zweidimensionalen Positionierungsmo^dells zur Analyse der Positionierung von Marken

- sie zum Image und der Strategie des markenführenden Unternehmens passt,
- sie zur Selbstwahrnehmung der Zielkunden passt,
- die zur Positionierung herangezogenen Eigenschaften für die Zielkunden relevant sind,
- sie sich auf wenige wesentliche Eigenschaften beschränkt,
- die Positionierung von den Zielkunden wahrgenommen wird,
- die Positionierung zur Abgrenzung von Wettbewerbsmarken beiträgt und
- die Positionierung längerfristig haltbar ist, d. h. Kontinuität aufweist.

11.4.2.1.3 Markenarchitektur

Einen weiteren zentralen Bereich im Rahmen der Markenstrategie stellt schließlich die Gestaltung der **Markenarchitektur** dar. Hierunter versteht man die Anordnung aller Marken eines Unternehmens, durch die die Rollen der Marken und ihre Beziehungen untereinander festgelegt werden (vgl. Aaker und Joachimsthaler 2012). Im Gegensatz zu den beiden bisherigen Aspekten geht es hier also nicht um Entscheidungen im Hinblick auf einzelne Marken, sondern um Strukturentscheidungen im Hinblick auf das gesamte Markenspektrum des Unternehmens. Hierbei stehen grundsätzlich drei markenstrategische Optionen zur Auswahl (vgl. Becker 2005 sowie die Abb. 11.26 und 11.27):

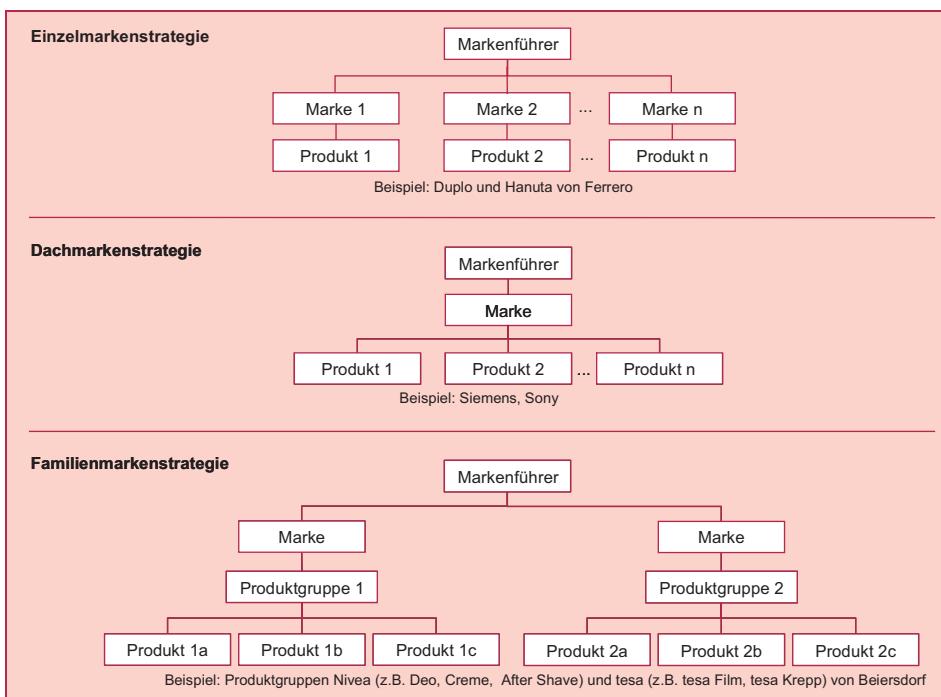


Abb. 11.26 Illustration von Einzel-, Dach- und Familienmarkenstrategie. (In Anlehnung an Homburg und Schäfer 2001, S. 161)

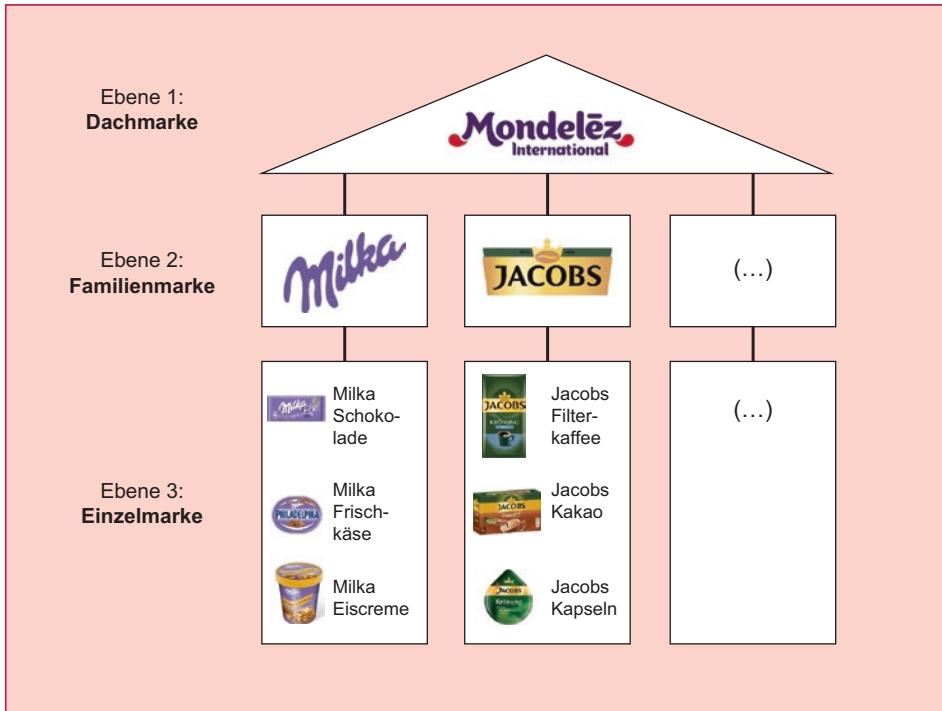


Abb. 11.27 Ausschnitte einer Markenarchitektur am Beispiel von Mondelēz International (vgl. Mondelēz International 2019)

- die Einzelmarkenstrategie,
- die Dachmarkenstrategie und
- die Familienmarkenstrategie.

Bei einer **Einzelmarkenstrategie** wird jede Leistung des Unternehmens unter einer eigenen Marke angeboten und der Firmenname tritt in den Hintergrund. Wichtige Vorteile einer Einzelmarkenstrategie sind die Möglichkeiten zur präzisen Profilierung der einzelnen Marken und zur Konzentration auf eine klar abgrenzbare Zielgruppe. Außerdem können Kannibalisierungseffekte oder Ausstrahlungseffekte auf andere Unternehmensleistungen eher unterbunden werden. Ein zentraler Nachteil besteht vor allem im hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand des Markenmanagements. Die Einzelmarkenstrategie empfiehlt sich insbesondere, wenn ein Unternehmen über ein heterogenes Produktprogramm verfügt, in dem die einzelnen Produkte unterschiedlich positioniert werden sollen.

Im Gegensatz zur Einzelmarkenstrategie werden bei einer **Dachmarkenstrategie** (Corporate/Umbrella Branding) alle Produkte des Unternehmens unter einer Marke angeboten (vgl. für eine ausführliche Diskussion der Dachmarkenstrategie Erdem 1998).

Ein zentraler Vorteil einer Dachmarkenstrategie besteht darin, dass der notwendige Markenaufwand (z. B. Werbeaufwendungen) von allen Produkten gemeinsam getragen wird. Außerdem bietet eine etablierte Dachmarke Starthilfe für die Einführung neuer Produkte, da bereits ein Markengoodwill beim Handel oder den Verbrauchern besteht. Als Nachteil ist zu nennen, dass die Vielzahl und eventuell die Unterschiedlichkeit der unter der Marke subsumierten Produkte eine klare Markenpositionierung erschweren können. Die Konzentration der Marktbearbeitung auf eine abgegrenzte Zielgruppe ist unter diesen Bedingungen nur schwer möglich. Auch Neupositionierungen einzelner Marken sind bei dieser Struktur problematisch. Schließlich besteht die Gefahr von negativen Ausstrahlungseffekten des Scheiterns eines einzelnen Produktes auf die gesamte Produktpalette. Eine Dachmarkenstrategie sollte insbesondere dann zur Anwendung kommen, wenn der Umfang des Produktprogramms zu groß ist, um eine Einzelmarkenstrategie wirtschaftlich sinnvoll zu verfolgen, oder wenn die einzelnen Produkte im Wesentlichen gleich positioniert sind. Ein Beispiel für eine Dachmarkenstrategie ist in Insert 11.8 dargestellt.

Die Deutsche Telekom besinnt sich auf den Kern ihrer Marke. In der kommenden Woche gibt der Bonner Konzern den Startschuss für einen völlig neuen Werbeauftritt, der die bislang weitgehend eigenständig agierenden Endkundensparten T-Home und T-Mobile erstmals zusammenführt und dem magenta T die alleinige Hauptrolle zugesteht. „Wir stellen uns im Marketing ab sofort ausgesprochen integrativ auf“, erklärt Hans-Christian Schwingen, seit neun Monaten als Leiter des Zentralbereichs Markenstrategie und Marketing Kommunikation bei der Telekom an Bord [...] Ziel sei es, die Kunden in Zukunft einheitlicher anzusprechen. Für die Aufwertung des T gibt es gute Gründe. So haben Marktforscher im Auftrag der Telekom herausgefunden, dass sich die Verbraucher nur selten daran erinnern können, welche der diversen T-Angebotsmarken hinter einem bestimmten Produkt steckt. Das Einzige, was in der Regel hängen bleibt, ist der Absender T – für Deutsche Telekom. Die Schlussfolgerung liegt nahe:

„Wir müssen das T zu einem starken Symbol ausbauen, das zum Ausdruck bringt, wofür der Konzern als Ganzes steht.“ Eine Aufgabe, die Schwingen für so bedeutend hält, dass er sich höchstselbst darum kümmert – das Projekt ist Chefsache. So fanden unter seiner Federführung in den vergangenen Monaten verschiedene Workshops statt, an denen auch die Marketingchefs der einzelnen Sparten mitwirkten. Dabei herausgekommen ist ein neues Markenleitbild, das auf den drei Pfeilern Innovation, Einfachheit und Kompetenz basiert – Werte, die für alle Marken unter dem T stehen sollen und an denen sich der Konzern messen lassen will. „Das neue Markenleitbild wird in unserer gesamten Wertschöpfungskette zum Tragen kommen und konsequent umgesetzt“, so Schwingen. [...] Kommunikativ zum Ausdruck gebracht wird das Markenleitbild künftig mit dem Claim „Erleben, was verbindet“. [...] Ziel sei es, die Dachmarke T zu emotionalisieren und für die Menschen relevanter zu machen.

Bei der **Familienmarkenstrategie** (Produktgruppenstrategie, Product Line Branding) wird für eine bestimmte Produktgruppe eine einheitliche Marke gewählt. Diese Strategie stellt also einen Mittelweg zwischen der Einzelmarken- und der Dachmarkenstrategie dar. Angestrebt wird die Kombination des Profilierungsvorteils der Einzelmarkenstruktur mit den ökonomischen Vorteilen der Dachmarkenstruktur. Die Verfolgung einer Familienmarkenstrategie bietet sich vor allem dann an, wenn mehrere Produkte zu Produktgruppen mit einem einheitlichen Nutzenversprechen zusammengefasst werden können. Ferner sind Familienmarken primär dort einsetzbar, wo der Kunde Systemangebote mit einem einheitlichen Nutzenversprechen sucht.

Tab. 11.19 stellt die markenstrategischen Optionen zur Festlegung der Markenarchitektur anhand zentraler Entscheidungskriterien gegenüber. Die einzelnen Kriterien sind in Abhängigkeit von situativen Faktoren zu gewichten, sodass keine generelle Empfehlung für eine bestimmte Option gegeben werden kann.

Neben dieser grundsätzlichen Entscheidung für eine der drei Gestaltungsoptionen sind in Unternehmen regelmäßig Entscheidungen über die **Weiterentwicklung der Markenarchitektur** zu treffen. In diesem Zusammenhang kann ein Unternehmen entweder die bestehenden Marken weiterentwickeln (Ausweitung auf neue Produkte der bestehenden Produktlinien oder Transfer auf neue Produktlinien) oder neue Marken (für bestehende oder neue Produktlinien) entwickeln. Hieraus resultieren vier strategische Optionen, die in Abb. 11.28 zusammengestellt sind.

Eine **Linienausweitung (Line Extension)** liegt vor, wenn eine bestehende Marke auf ein neues Produkt bzw. eine neue Produktvariante einer bereits am Markt etablierten Produktgruppe ausgeweitet wird. Diese Strategie wird häufig bei neuen Produktvarianten angewendet, die sich vom alten Produkt nur in relativ geringem Ausmaß unterscheiden. Eine Linienausweitung entspricht daher im Allgemeinen der bereits diskutierten Produktvariation bzw. der Produktdifferenzierung (vgl. Abschn. 11.3.2). Ein Beispiel für eine Line Extension wäre die Ergänzung der Produktlinie einer Brauerei um Light- oder alkoholfreie Versionen ihrer Biermarke.

Die Strategie der Linienausweitung zielt auf die Absatzsteigerung durch intensivere Produktnutzung bei den bisherigen Kunden bzw. durch die Erschließung neuer Kundensegmente ab. Allerdings ist im Zusammenhang mit Line Extensions auch auf mögliche problematische Aspekte hinzuweisen (vgl. Aaker 1998; Quelch und Kenny 1995). So kann eine starke Ausdehnung einer Produktlinie dazu führen, dass eine Marke in ihrer Vereinfachungsfunktion für die Kaufentscheidung des Kunden eingeschränkt wird. Wenn ein Kunde z. B. an einem Kiosk nach einem Softdrink einer bestimmten Marke verlangt, so wird er möglicherweise mit dem Auswahlproblem bezüglich der Geschmacksrichtung, des Kaloriengehalts (Normal versus Light versus Zero), der Art des Behälters (Dose versus Flasche) oder der Menge (0,3 L versus 0,5 L) konfrontiert. Eine ausufernde Line Extension-Strategie kann darüber hinaus aufgrund steigenden Bedarfs an Regalfläche und steigender Komplexität logistischer Prozesse auf Akzeptanzprobleme im Handel stoßen.

Tab. 11.19 Bewertung der drei grundlegenden Optionen zur Gestaltung der Markenarchitektur. (In Anlehnung an Kemper 2000, S. 303)

Beurteilungskriterium	Einzelmarke	Familienmarke	Dachmarke
Möglichkeit spezifischer Profilierung der Angebote	Sehr gut möglich	Möglich	Eingeschränkt
Fähigkeit segmentspezifischer Ansprache	Gut gegeben	Gegeben	Weniger gegeben
Konsistenz und Prägnanz des Markenimages	Hoch	Mittel	Möglicherweise niedrig (abhängig von der Heterogenität der Produkte)
Koordinationsbedarf	Gering	Mittel/hoch	Hoch
Ressourcenbedarf	Sehr hoch	Mittel/hoch	Mittel
Markenpräsenz bei gleichen Marketing-Ausgaben	Gering	Mittel	Hoch
Wirkungsduer der Investitionen in das Markenkapital	Beschränkt auf die Lebensdauer des Angebots	Eher längerfristig	Langfristig
Potenzial der Synergienutzung	Gering	Mittel	Hoch
Möglichkeit der Nutzung von Goodwill- und Treuetransfers (positive Ausstrahlungseffekte)	In Reinform nicht möglich	Innerhalb der Markenfamilie möglich	Umfassend möglich
Gefahr des Badwill-Transfers auf das Unternehmen bzw. das Produktprogramm (negative Ausstrahlungseffekte)	In Reinform weitgehend ausgeschlossen	Für Produkte innerhalb der Markenfamilie	Hoch (beziiglich Unternehmen und Produktprogramm)

		Produktlinien	
		bestehend	neu
Marken	bestehend	Linienausweitung (Line Extension)	Markentransfer (Brand Extension)
	neu	Mercedes B-Klasse, Jever Light	Camel Boots, Nivea-Deo
		Parallelmarkeneinführung (Multibranding)	Entwicklung neuer Marken und Linien
		verschiedene Biermarken einer Brauerei	Lexus (Toyota)

Abb. 11.28 Strategische Optionen zur Weiterentwicklung der Markenarchitektur mit ausgewählten Praxisbeispielen

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach den **Erfolgsfaktoren von Line Extensions**. Reddy et al. (1994) fanden in einer empirischen Untersuchung heraus, dass Line Extensions insbesondere dann erfolgreich sind, wenn sie

- von einer Basismarke mit hohem Bekanntheitsgrad ausgehen,
- auf einer Marke mit starkem emotionalen bzw. symbolischen Image aufbauen,
- intensiv durch Werbung und Verkaufsförderung unterstützt werden,
- tendenziell früher als Wettbewerbsprodukte auf den Markt kommen,
- zur Erschließung neuer Märkte für die Marke beitragen und
- durch ihre Absatzsteigerung Kannibalisierungseffekte mindestens kompensieren.

Eine weitere Möglichkeit der Weiterentwicklung der Markenarchitektur ist der **Markentransfer (Brand Extension)**. Hierbei wird eine bestehende Marke auf Produkte einer anderen Produktgruppe übertragen (vgl. Aaker und Keller 1990; Broniarczyk und Alba 1994; Keller und Aaker 1992). Hier treten in der Unternehmenspraxis durchaus Transfers auf völlig andersartige Produkte auf (z. B. von Automarken auf Sonnenbrillen).

Die grundlegende Logik dieses Ansatzes liegt darin, die bestehende positive Wahrnehmung einer Marke durch die Nachfrager intensiver zu nutzen, indem man sie auf andere Produktlinien überträgt (Spillover-Effekt; vgl. Balachander und Ghose 2003). So können bekannte Marken den Eintritt in neue Produktbereiche aufgrund der positiven Beurteilung dieser Marken durch die Kunden erleichtern. Auch können Kunden ihre Kaufentscheidung kognitiv vereinfachen, indem sie positive Erfahrungen vom

Ausgangsprodukt der entsprechenden Marke auf das Transferprodukt übertragen. Den Chancen des Markentransfers stehen jedoch erhebliche Risiken gegenüber (vgl. Martinez und Pina 2003). Die Marke kann beispielsweise ihr klares Profil verlieren, wenn Haupt- und Transferprodukt sehr unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Weiterhin ist die Glaubwürdigkeit der Marke dann gefährdet, wenn zu viele Brand Extensions in kurzen Zeitabständen durchgeführt werden.

Wichtigster Erfolgsfaktor des Markentransfers ist die Affinität der Images von Ausgangsmarke und Transferprodukt (vgl. Häfty 1989; Sattler 1998, 2000; Sattler et al. 2003; Völckner und Sattler 2006). Liegt eine zu geringe Imageaffinität vor, sind negative wechselseitige Ausstrahlungseffekte zu erwarten. Weitere bedeutsame Erfolgsfaktoren sind eine hohe Qualitätswahrnehmung der Marke im Hinblick auf das Ausgangsprodukt, eine adäquate Marketingunterstützung (z. B. in Form von Werbung), Erfahrung der Kunden mit dem Ausgangsprodukt sowie Händlerakzeptanz des neuen Produkts (vgl. Aaker und Keller 1990; Keller und Aaker 1992; Park et al. 1991 und für einen Überblick Völckner und Sattler 2006).

Eine dritte Option zur Veränderung der Markenarchitektur ist die **Parallelmarkeneinführung (Multi Branding)**. Hierbei entschließt sich ein Anbieter, in einer bestehenden Produktlinie neben der existierenden Marke weitere Marken einzuführen. Dies kann z. B. mit dem Ziel geschehen, Nachfragergruppen zu erschließen, die durch die bisherige Marke nicht bzw. kaum erreicht wurden. Derartige Ansätze spielen eine besondere Rolle, wenn hochpreisig positionierte Premiummarken am Markt von billigeren Wettbewerbsmarken unter Druck gesetzt werden. Eine mögliche Reaktion liegt für die Anbieter solcher Premiummarken darin, ebenfalls eine billigere Marke einzuführen. Der Kunde, der den Preis der Premiummarke nicht (mehr) zu zahlen bereit ist, ist dann nicht automatisch für das Unternehmen verloren. Die große Gefahr liegt hier in der Kannibalisierung der ursprünglichen Marke. Diese Gefahr ist insbesondere dann gegeben, wenn die Marken über die gleichen Vertriebswege verkauft werden.

11.4.2.2 Markenauftritt

Das zweite zentrale Entscheidungsfeld des Markenmanagements bezieht sich auf den Markenauftritt. Hier geht es um die Frage, wie die Marke am Markt konkret erscheinen soll. Grundsätzlich lassen sich zwei Facetten des Markenauftritts unterscheiden: die Gestaltung des Markennamens und -zeichens (Markierung) sowie die Gestaltung der Marketinginstrumente zur Unterstützung der Umsetzung der angestrebten Markenstrategie.

Die **Markierung** stellt die Basis für die Durchsetzungsfähigkeit einer Marke am Markt dar, da sie für den Kunden eine Art „Karteikarte“ zur Speicherung markenbezogenen Wissens darstellt. Die Markierung stellt somit den Schlüssel zur Schaffung eines Markenimages dar. Eine Markierung sollte sich insbesondere dadurch auszeichnen, dass sie

- einen Beitrag zur Vermittlung positionierungsrelevanter Assoziationen leistet,
- prägnant gestaltet ist, d. h. sich insbesondere durch Einfachheit, Einheitlichkeit und Kontraststärke auszeichnet, und
- diskriminationsfähig ist, d. h. Merkmale aufweist, die eine Unterscheidbarkeit von anderen Marken gewährleisten.

Markename und Markenzeichen stellen die wichtigsten Markierungselemente dar. Darüber hinaus können aber auch andere Elemente, wie z. B. die Produktgestaltung oder die Verpackung, zur Markierung herangezogen werden.

Mit der Wahl des **Markennamens** wird die Buchstabenkombination festgelegt, die die Marke von anderen unterscheidbar machen soll. Ein guter Markename zeichnet sich generell dadurch aus, dass er leicht artikulierbar, gut zu erinnern und unterscheidungskräftig ist. Dabei erregen Lautwiederholungen, wie z. B. bei Coca-Cola, Jelly Belly oder KitKat, beim Kunden Aufmerksamkeit und rufen bei ihm positive Gefühle hervor (vgl. Argo et al. 2010). Zudem lassen sich allgemein Namen unterscheiden, die für den Nachfrager einen direkt ersichtlichen Bedeutungsgehalt haben, und Marken, bei denen dies nicht der Fall ist. Eine weitere Differenzierung bezieht sich darauf, inwieweit der Name einen Bezug zur angebotenen Leistung aufweist. Durch Kombination dieser beiden Aspekte ergeben sich die in Abb. 11.29 dargestellten Namensformen.

Daneben ist darauf zu achten, dass der Markename in hoher Kohärenz mit der angestrebten Produktbotschaft steht bzw. dieser auf keinen Fall hinderlich ist, indem er unvorteilhafte Nebenbedeutungen bei den Kunden stimuliert. Dieser Aspekt ist bei internationalen bzw. globalen Marken von besonderer Bedeutung, da die Qualität eines Namens in zahlreichen Sprachen beurteilt werden muss (vgl. hierzu auch

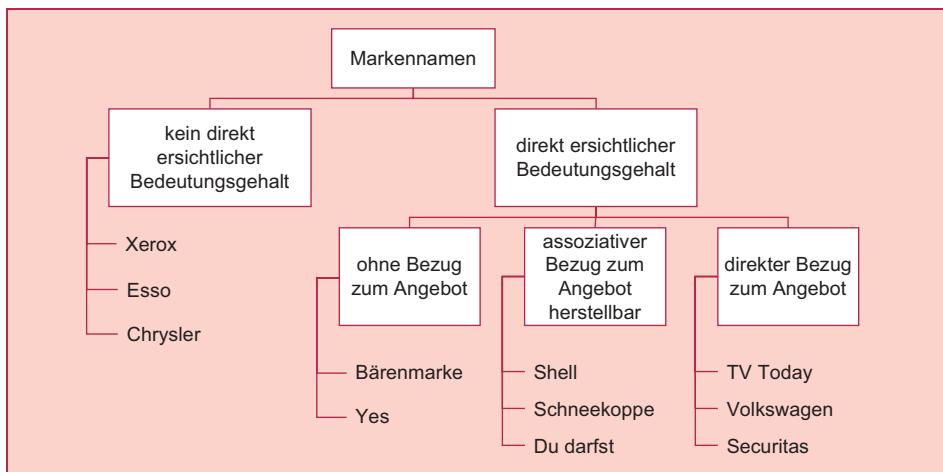


Abb. 11.29 Systematisierung von Markennamen anhand des Bedeutungsgehalts des Markennamens und des Bezugs zum Angebot. (In Anlehnung an Homburg und Richter 2003, S. 27)

Abschn. 20.4.1). Auch die rechtliche Schutzfähigkeit ist bei der Namensfindung zu berücksichtigen. Die endgültige Auswahl des Namens sollte auf Basis entsprechender Tests unter Einbeziehung von Nachfragern erfolgen.

Da es sich bei der Namenswahl um eine langfristig orientierte Entscheidung handelt, die nur mit hohem Aufwand und unter Risiko revidierbar ist, bedarf sie einer gründlichen Vorbereitung. Ein **systematischer Namensfindungsprozess** (vgl. für eine ausführliche Darstellung dieses Prozesses Kohli und LaBahn 1997) beginnt mit der Festlegung der Namensziele (z. B. Auslösung positiver Assoziationen oder Integrierbarkeit in Slogans).

Daraufhin werden mögliche Markennamen generiert (z. B. durch Anwendung verschiedener Kreativitätstechniken, vgl. Abschn. 11.2.2.1). Die Zahl der möglichen Namen ist anschließend anhand bestimmter Kriterien, die sich aus den Namenszielen ableiten, auf ein überschaubares Maß zu reduzieren. Zur Bewertung reichen in der Regel einfache Checklisten oder Scoringmodelle aus.

Dass Marken einen besonderen Stellenwert bei **digitalen Produkten** haben, zeigt sich zudem in der regelmäßigen Etablierung von digitalen Marken als Gattungsbegriff (vgl. hierzu auch Insert 11.9): Etwas im Internet zu recherchieren wird selten mit der

Dass Markennamen mittlerweile wertvoller werden, als es die Qualität des Produkts ist, hat mit der zunehmenden Ortlosigkeit der Konsumwelt zu tun. Was wiederum viel mit dem Phänomen Google zu tun hat. Wer googelt, muss benennen, was genau sie oder er eigentlich will – am einfachsten mit einem Markennamen. [...] Bei Konsum und Freizeitgestaltung neigen Menschen ohnehin zum Herdentrieb. Es gab andere Social-Media-Konzepte als Facebook, aber als der Konzern seine Marktführerschaft einmal etabliert hatte, kippte die Nutzermehrheit vollends. Heute wird immer wieder beklagt, dass sich Facebook verhält wie ein Schurkenstaat, der keine Grenze kennt. Doch die Marke ist so bekannt, dass sie nicht nur für Social Media ganz allgemein steht, sondern in vielen Ländern in Afrika als Deonym für das Internet gebraucht wird. [...] Die Warenwelt wird also weiter globalisiert, aber größer wird sie dadurch nicht.

Das zeigt sich auch bei dem gigantischen Wettbewerb unter den Streaming-Diensten, von dem die Konsumenten derzeit profitieren. Die Abermilliarden, die vor allem Netflix und Amazon in den Markt pumpen, erzeugen nicht nur eine Schwemme an Filmen und Serien, die kein Mensch mehr in seiner Lebensspanne gucken kann. Sie sollen vielmehr die Konkurrenten marginalisieren, die Marktherrschaft von morgen zementieren. [...] Netflix wird derzeit zum überpräsenten Namen der Branche. Das Investment wird sich auszahlen, wenn Netflix irgendwann alleine ist und die Preise anziehen kann. [...] Deshalb wird bereits oft gesagt, dass man etwas „auf Netflix guckt“ – egal, welchen Streamingdienst man tatsächlich in Anspruch nimmt. Bald wird vermutlich geNetflixt. Netflix will in Rekordzeit erkauft, was Tempo durch jahrelange Markenpflege gelang.

Begrifflichkeit selbst erklärt; in aller Regel wird die Suchmaschine Google herangezogen und das abgeleitete Verb „googeln“ verwendet (vgl. Duden o. J.). Dieses Phänomen ist dennoch nicht als neu zu betrachten (vgl. hierzu auch Beispiele für „nicht-digitale“ Gattungsbegriffe wie „Tempo“ und „Aspirin“ sowie die Erläuterungen in Szyszka 2009). Es ist vielmehr heutzutage weitaus auffälliger, da Unternehmen gegenwärtig vehement versuchen, bei digitalen (Neu-)Produkten ihre Monopolstellung auszuweiten, indem sie besonders hohe Wechselbarrieren aufbauen und ihre Marke äußerst stark positionieren (vgl. Bakos und Brynjolfsson 2000; Coviello und Joseph 2012 sowie Munzinger und Wenhart 2012).

Markenzeichen bzw. -logos unterstützen wesentlich den Auftritt und die Wirkung einer Marke (vgl. für eine ausführliche Darstellung der Gestaltung von Markenzeichen Esch und Langner 2005). Visuelle Reize haben den großen Vorteil, dass sie leichter als verbale Stimuli im Gedächtnis gespeichert und wieder abgerufen werden können. Allgemeine Gestaltungsanforderungen an Markenzeichen sind z. B. leichte Interpretierbarkeit, Prägnanz, Einzigartigkeit und „Zeitlosigkeit“.

In Insert 11.10 werden die Markenentwicklung und die damit verbundenen Aspekte der Namensfindung sowie der Entwicklung des Markenzeichens an einem Beispiel illustriert.

Der Auftritt einer Marke am Markt wird insbesondere durch den Einsatz der übrigen **Marketinginstrumente** (außerhalb der Produktpolitik) geprägt. Ihre zentrale Aufgabe besteht in diesem Zusammenhang darin, die Umsetzung der angestrebten Markenstrategie zu unterstützen. Hierbei sind die drei Prinzipien

- Einzigartigkeit,
- Konsistenz und
- Kontinuität

zu berücksichtigen (vgl. zur Veranschaulichung dieser Prinzipien Tab. 11.20).

Wie stark Inkonsistenzen (z. B. niedrige Preise bei hochwertig positionierten Marken) den Markenauftritt und damit den Markenerfolg langfristig beeinträchtigen können, verdeutlicht Insert 11.11.

11.4.2.3 Markenkontrolle

Ein drittes Entscheidungsfeld des Markenmanagements stellt die Markenkontrolle dar, die im Wesentlichen Auskunft über den **Markenerfolg** gibt. Im Hinblick auf die Konzeptualisierung des Markenerfolgs existiert in der Literatur ein ausgesprochenes „Begriffswirrwarr“: Begriffe wie Markenstärke, Brand Strength, Markenwert, Brand Equity und Brand Value werden häufig von verschiedenen Autoren mit unterschiedlichen Bedeutungsinhalten belegt (vgl. Herbst 2004). Bezüglich der Beziehungen der einzelnen Begriffe zueinander besteht keine einheitliche Auffassung. Vor diesem Hintergrund nehmen wir im Folgenden eine eigenständige Systematisierung der vielfältigen Facetten des Markenerfolgs vor, die in Abb. 11.30 veranschaulicht wird.

[...] Als Marketing Direktor der Zahnpastamarke Blendax hielt sich der Österreicher Dietrich Mateschitz ab 1982 ters beruflich in Asien auf und lernte einen populären Tonic-Drink namens „Liptovitan“ kennen. Dieser wurde von vielen asiatischen Managern vor und während schier endloser Sitzungen getrunken – mit verblüffenden Auswirkungen. Die Verhandlungspartner aus Fernost schienen einfach nie müde zu werden und wiesen darüber hinaus eine enorme Konzentrationsspanne auf. Mateschitz war von der Wirkung des Getränkes so überzeugt, dass er sich [...] entschloss, den Drink in Europa zu vermarkten. [...] Zunächst einmal waren die Urteile des zur Erprobung beauftragten Forschungslabors vernichtend [...]. Doch Mateschitz biss sich durch. Er erkannte, dass es keine große Überraschung war, dass der Energy-Drink in sterilen Laborversuchen durchfiel. So wie Gatorade einem Sportler nur schmeckt, wenn er völlig ausgepumpt ist, muss auch Red Bull, so der Name des Getränks, erfahren werden! [...] Der Aufbau der Marke Red Bull war keine Frage des Images [...]. Vielmehr sollte durch Werbung das Verständnis der Konsumenten für den Markenkern – den belebenden Charakter des Energy-Drinks – gefördert werden. Ausgehend von dieser Erkenntnis war es für [...] den damaligen Managing Direktor [...] ein Leichtes, den passenden Claim für die Marke zu finden: „Red Bull verleiht

Flüssigkeit!“. [...] Fünf Jahre dauerte es, bis das Getränk in Deutschland zugelassen wurde. [...] Während dieser Zeit des Wartens blühte der Schwarzmarkt mit dem Energy-Drink. Die Partyszene in München [...] war ganz versessen auf das neuartige Getränk. Und der Umstand, dass es in Deutschland nicht erhältlich war, sorgte für Gerüchte und machte die Marke umso interessanter. [...] Warum war es in Deutschland illegal? War es Speed in Dosen - eine legale Droge? Befanden sich darin tatsächlich Extrakte aus Stierhoden? Diese „Urban Legends“ waren ein nahrhafter Boden für die Marke. Aus ihnen konnte der Mythos der Marke Red Bull erwachsen. [...] All dies schaffte die Marke ohne gigantische Werbebudgets. Ganz im Gegenteil: Da kein Budget für reichweitenstarke Werbung vorgesehen war, ging man bei Red Bull einen anderen Weg. Die Marke wurde durch das, was man gemeinhin als „below-the-line“-Marketing bezeichnet, gekonnt im richtigen Umfeld inszeniert. [...] Die Marke wurde und wird von allen, die mit ihr zu tun haben, gelebt. [...] Die Red Bull X Alps, das härteste Gleitschirmrennen der Welt, die Red Bull Snowfighters, ein Freestyle-Motocrosswettbewerb oder die Red Bull Nordix, ein abgehobenes Langlaufspektakel, oder die Red Bull-Flugtage erscheinen wesentlich besser geeignet, um die Marke zu inszenieren. [...]

Insert 11.10 Beispiel für die Entwicklung einer Marke (vgl. o. V. o. J.)

Auf oberster Ebene setzen wir die Begriffe Markenerfolg und Brand Equity (vgl. zu diesem Begriff insbesondere Aaker 1991; Keller 1993; Keller und Swaminathan 2019; Srivastava und Shocker 1991) gleich. Zur feineren Konzeptualisierung des Markenerfolgs greifen wir auf die Typologie von Marketingzielen in Abschn. 8.1 zurück.

Tab. 11.20 Allgemeine Hinweise für den Einsatz der Marketingmixinstrumente zur Gestaltung des Markenauftritts. (In Anlehnung an Homberg und Richter 2003, S. 31)

		Marketingmixinstrumente		
		Kommunikationspolitik	Vertriebspolitik	Preispolitik
Generelle Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung des Markenauftritts	Einzigartigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Erscheinungsbild der Marke klar von Wettbewerbern abgrenzen 	<ul style="list-style-type: none"> z. B. einzigartige Vertriebsform wählen 	<ul style="list-style-type: none"> z. B. bewusst von den Preisen konkurrenzierender Marken abgrenzen
	Konsistenz	<ul style="list-style-type: none"> nie mehr versprechen, als die Marke tatsächlich halten kann einheitliches Erscheinungsbild der Marke sicherstellen (in Anzeigen, Broschüren etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> markenkonformes und einheitliches Auftreten der Vertriebsmitarbeiter sicherstellen (in verschiedenen Vertriebswegen, in verschiedenen Vertriebsregionen) 	<ul style="list-style-type: none"> Preis für Marke in angemessenem Verhältnis zur erbrachten Leistung festlegen einheitlichen Markenpreis anstreben (unabhängig von Vertriebsweg, Region etc.)
	Kontinuität	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikationsaktivitäten langfristig auslegen 	<ul style="list-style-type: none"> Vertriebsform der Marken langfristig beibehalten 	<ul style="list-style-type: none"> Markenpreise möglichst auf lange Sicht stabil halten (keine Rabattschlächten)

[...] „Der Verbraucher ist zum Smart Shopper geworden. Er kennt nur noch den Preis einer Ware und nicht mehr ihren Wert.“ Die Schnäppchenjäger-Mentalität verhilft den deutschen Konsumenten zwar zu konkurrenzlos niedrigen Preisen, doch sie wird zu einem Riesenproblem für die Markenartikelindustrie. Nur noch 45 Prozent der Verbraucher greift beim Einkauf im Supermarkt automatisch zu eingeführten Namen wie Knorr, Müllermilch oder Bahlsen. [...] Über die Hälfte aller Käufer bevorzugt Eigenmarken oder orientiert sich an Sonderangeboten. Mit fatalen Folgen: „Der deutsche Käufer wechselt durchschnittlich zwischen 3,9 Marken pro Warengattung hin und her.“ [...] „In Ländern wie England oder Frankreich springt er dagegen zwischen höchstens zwei Marken hin und her.“ [...] „Sinkende Preise bedeuten sinkende Margen. Und abnehmende Markentreue führt dazu, dass der Wert der Marken sinkt. „Während in den USA der Markenwert längst als Währung für die Substanz eines Unternehmens anerkannt ist, setzt sich die Erkenntnis bei deutschen Unternehmen erst langsam durch. Der Erosion nicht nur an der Preisfront zu führen ist: „Wir müssen in unserer Werbung immer wieder die Produktqualität und die Innovationskraft unserer Marken betonen.“ Argumentationshilfe bekommen Markenartikler von der GfK. Sie hat in einer Studie die Daten von 50 Marken über einen Zeitraum von bis zu 27 Jahren analysiert und nach Faktoren gesucht, die den Markenerfolg bestimmen. Bei der Betrachtung des Markenwertes wurde zwischen Markenerfolg und -attraktivität unterschieden. Beim Markenerfolg geht es um erlösorientierte Komponenten wie die Käuferreichweite und den Marktanteil. Zentrale Determinante der Markenattraktivität ist der „Share of soul“, den eine Marke in den Köpfen der Verbraucher erreicht: „Das ist die gefühls- und verstandes-

Wert der Marke Coca-Cola wird von den Experten des Markenberatungsunternehmens Interbrand bei 84 Milliarden Dollar angesetzt; das sind über 50 Prozent vom augenblicklichen Börsenwert des Unternehmens. [...] Fazit: Deutschlands Marken haben im vergangenen Jahr an Wert gewonnen. Aber das betrifft nur die Dachmarkenwerte der großen Unternehmen. Einzelne Produktmarken – besonders der Konsumgüterindustrie wie Zahnpasta und Waschmittel – stehen unter enormem Druck und verlieren vielfach an Wert. Was macht aber eine Marke stark? Alle Beteiligten wissen, dass es mit den „tiefer gelegten Preisen“ (Rewe) und den „Ich-bin-doch-nicht-blöd“- Kampagnen (Media Markt) nicht endlos weitergehen kann. Bernhard Huber, Deutschland-Chef von Kraft Foods, hat mit Jacobs Kaffee und Milka zwei hart umkämpfte Marken in seinem Portfolio. „Wir sehen natürlich, dass Preissenkungen und häufige Verkaufsförderungsaktionen einer Marke nicht gut tun. Darum versuchen wir, Verschleuderungsaktionen Einhalt zu gebieten.“ Aber Huber weiß auch, dass der Kampf gegen die Markenmäßige Wertschätzung, die eine bestimmte Marke erfährt“, sagt GfK-Geschäftsführer Siegfried Högl. Mit Hilfe der Erkenntnisse haben die GfK-Forscher nun analysiert, welchen konkreten Einfluss Faktoren wie Werbung, Promotionaktivitäten und Preispolitik der Marke auf die Entwicklung des Markenwertes haben. Wichtigstes Ergebnis der Studie: Kurzfristig führen „Dauertiefpreise“ wie bei der Metro und „Roll-Back-Kampagnen“ wie von Walmart zwar zu Umsatzsteigerungen der preisermäßigen Marken, mittel- und langfristig aber schwächen sie deren Markenwert. Auf diese Weise geschwächte Marken jedoch verlieren schnell ihren Platz im Herzen der Verbraucher und sind in ihrer Existenz gefährdet. [...]



Abb. 11.30 Systematisierung des Markenerfolgs und Einordnung inhaltlich verwandter Begriffe

► **Markenerfolg** Der Markenerfolg (Brand Equity) umfasst den Erfolg einer Marke im Hinblick auf potenzialbezogene, markterfolgsbezogene sowie wirtschaftliche Erfolgsgrößen.

Der **potenzialbezogene Markenerfolg** bezieht sich auf die Erreichung von Zielen, die dem Verhalten der Kunden kausal vorgelagert sind, und lässt sich insbesondere anhand der Größen

- Markenbekanntheit bei den Nachfragern,
- Markenimage bei den Nachfragern sowie
- markenbezogene Einstellungen bei den Nachfragern

erfassen.

Markterfolgsbezogene Erfolgsgrößen beziehen sich auf die Erreichung von Zielen, die den Erfolg einer Marke im Markt auf der Basis von tatsächlichen Verhaltensweisen der Kunden abbilden. So konnte beispielsweise nachgewiesen werden, dass sich die reine Bekanntheit einer Marke positiv auf den Markterfolg auswirkt (vgl. Homburg et al. 2010; Stahl et al. 2012). Wie ausführlich in Abschn. 8.1 dargestellt, können hier als Erfolgsgrößen beispielsweise der Marktanteil einer Marke, die Loyalität der Kunden gegenüber der Marke oder die Erzielung einer Preisprämie für die Marke herangezogen werden. Im strengen Sinne müsste man zur Bewertung des Markenerfolgs in diesem Zusammenhang denjenigen Teil des Erfolgs greifbar machen, der originär auf die Verwendung der Marke (und nicht auf die Ausgestaltung anderer Marketinginstrumente) zurückzuführen ist. Dann würde sich beispielsweise der Markenerfolg im Hinblick auf den Marktanteil als Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen Marktanteil und demjenigen

Marktanteil ergeben, der bei identischer Vermarktung des Produktes ohne Verwendung der Marke erzielt würde. Dieser Ansatz, der prinzipiell auch für die wirtschaftlichen Erfolgssgrößen relevant ist, erweist sich aber als nicht praktikabel und wird auch in den gängigen Verfahren zur Beurteilung des Markenerfolges nicht bzw. nur ansatzweise aufgegriffen.

Schließlich basieren **wirtschaftliche Erfolgssgrößen** auf der Erreichung von Zielen, die gängige ökonomische Größen darstellen. Eine zentrale wirtschaftliche Erfolgssgröße stellt neben dem mit einer Marke erzielten Umsatz bzw. Gewinn der **Markenwert** dar.

► **Markenwert** Unter Markenwert (Brand Value) verstehen wir jegliche monetäre Quantifizierung des Nutzens einer Marke für den Markenführer.

Auf verschiedene Ansätze zur Quantifizierung des Markenwertes werden wir im Folgenden noch eingehen. Synonym zum Begriff des Markenwertes verwenden wir den Begriff **Brand Value** (vgl. zu diesem Begriff z. B. Duncan und Moriarty 1997). Es handelt sich hierbei also um eine spezielle wirtschaftliche Erfolgssgröße von Marken. Welche Dimensionen der Markenwert annehmen kann, verdeutlichen die Schätzungen in Abb. 11.28. Oftmals übersteigt der geschätzte Markenwert sogar den Wert der Sachgüter eines Unternehmens. Beispielsweise wurde Kraft Foods 1988 von Philip Morris für 12,9 Mrd. US\$ erworben, wovon Schätzungen zufolge allein 11,6 Mrd. US\$ auf den Markenwert entfielen (vgl. Sattler 2000). Auch für digitale Produkte spielen Marken eine besondere Rolle: Zu den weltweit fünf wertvollsten Marken gehören zwei Unternehmen (Google und Microsoft), die fast ausschließlich digitale Produkte anbieten, sowie zwei Unternehmen (Apple und Amazon), die einen großen Teil ihres Umsatzes mit digitalen Produkten erwirtschaften. Nur das fünft wertvollste Unternehmen (Coca-Cola) hat seit jeher einen Fokus auf nicht-digitale Produkte (vgl. Abb. 11.31).

Ein weiterer Begriff, der im Zusammenhang mit Markenerfolg häufig (wiederum mit unterschiedlichen Bedeutungsinhalten) auftritt, ist die **Markenstärke** (Brand Strength, vgl. Bauer et al. 2006; Bekmeier-Feuerhahn 1998; Biel 2005).

► **Markenstärke** Markenstärke (Brand Strength) ist das Resultat der Bewertung des Markenerfolgs im Hinblick auf die Gesamtheit der relevanten potenzialbezogenen und markterfolgsbezogenen Kriterien (vgl. auch Abb. 11.30).

Im Anschluss an die Diskussion der Facetten des Markenerfolgs stellt sich (insbesondere im Hinblick auf die nichtwirtschaftlichen Größen) die Frage nach deren Messung. Potenzialbezogene und markterfolgsbezogene Größen werden durch qualitative bzw. quantitative Marktforschungsmethoden analysiert (vgl. zu diesen Methoden Kap. 7). Eine ausführliche Diskussion der Anwendung solcher Methoden im Zusammenhang mit der Messung des Markenerfolgs findet der Leser bei Keller und Swaminathan 2019.

Interessanter als die Frage nach der Messung einzelner Kriterien des Markenerfolgs ist die Frage nach Möglichkeiten der integrativen Markenbewertung. Angesichts

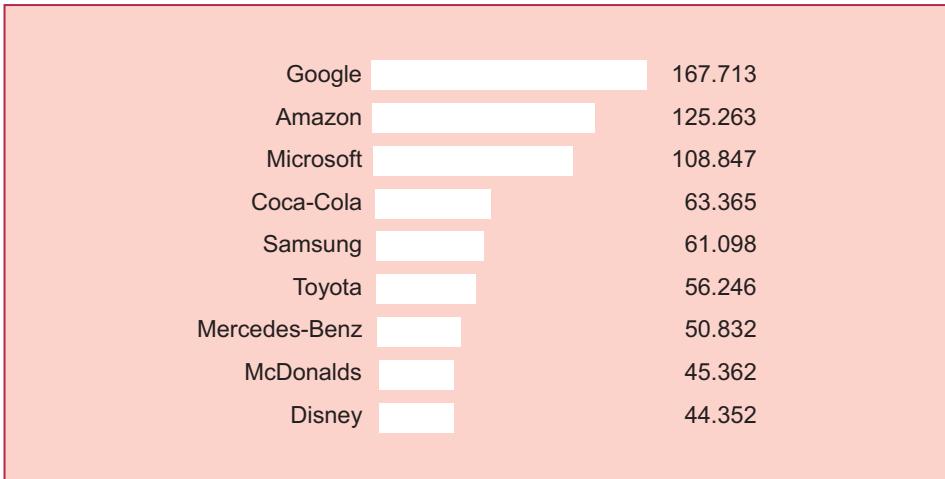


Abb. 11.31 Geschätzte Markenwerte (in Mrd. \$) weltweit führender Marken im Jahr 2019 (vgl. Interbrand 2019)

der großen Bedeutung von Marken liegt mittlerweile eine Reihe von **Verfahren zur Markenbewertung** vor, die größtenteils von Unternehmensberatungen, Marktforschungsinstituten oder Werbeagenturen entwickelt wurden (vgl. Bekmeier-Feuerhahn 1998; Esch 2008; Esch und Geus 2005; Franzen 2004; Sattler 1995, 1999; Schimansky 2004). Wir subsumieren hierunter sowohl Verfahren, die im Sinne der obigen Begriffsbildung auf die Bewertung der Markenstärke abzielen, als auch solche Verfahren, die zu einer monetären Bewertung im Sinne eines Markenwertes führen (wie z. B. in Abb. 11.31 dargestellt). Abb. 11.32 stellt einen Überblick von Verfahren zur Markenbewertung dar.

Unter den **Verfahren zur Bewertung der Markenstärke** haben insbesondere der Brand Asset Valuator sowie der Brand Potenzial Index Bedeutung erlangt. Im Kern handelt es sich hierbei um strukturierte Bewertungskataloge ausgewählter potenzialbezogener bzw. markterfolgsbezogener Aspekte des Markenerfolgs. So unterscheidet beispielsweise der Brand Asset Valuator (vgl. hierzu auch Esch und Geus 2005; Kötting 2004) zwischen den Dimensionen Markenkraft (im Vordergrund steht das Wachstumspotenzial der Marke) und Markenstatus (im Wesentlichen das Image der Marke). Es handelt sich hierbei also ausschließlich um eine Bewertung von potenzialbezogenen Erfolgsgrößen. Umfassender und wissenschaftlich fundierter ist der Brand Potenzial Index, der von dem Marktforschungsinstitut GfK angeboten wird (vgl. hierzu ebenfalls Esch und Geus 2005 sowie Högl und Hupp 2004). Die Dimensionen des Brand Potenzial Index sind in Abb. 11.33 dargestellt. Es geht hier also um potenzialbezogene und ansatzweise auch um markterfolgsbezogene Größen. Ähnlich gelagert ist auch ein Ansatz,

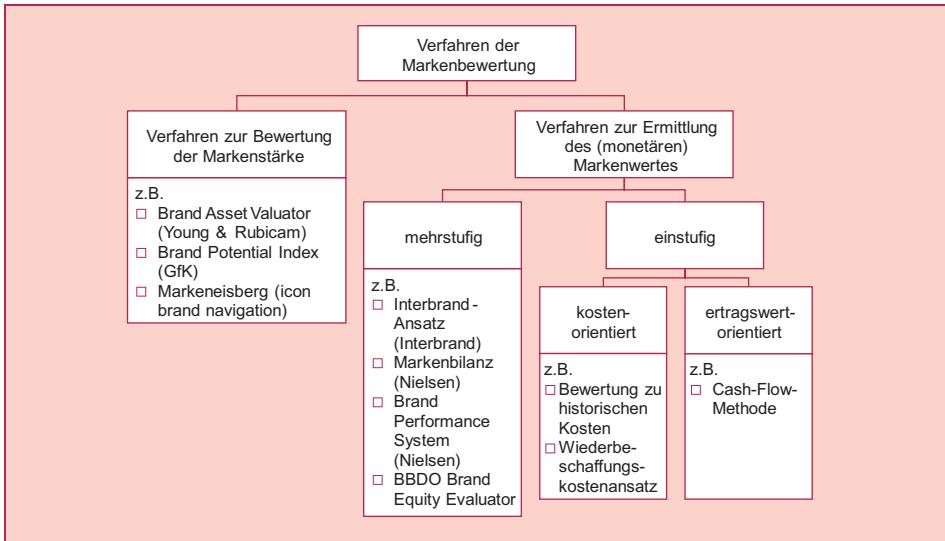


Abb. 11.32 Kategorisierung von Verfahren der Markenbewertung

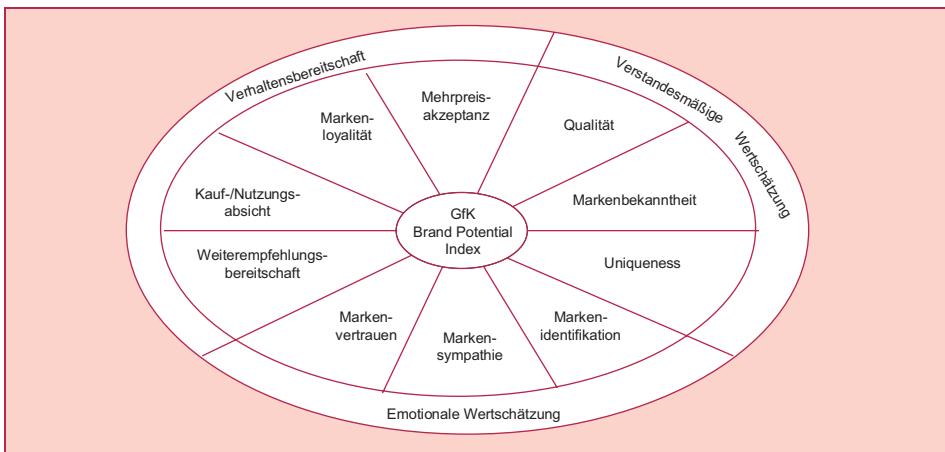


Abb. 11.33 Dimensionen des Brand Potenzial Index (vgl. Högl und Hupp 2004)

der unter dem Begriff „Markeneisberg“ von einer Werbeagentur angeboten wird (vgl. Andresen und Esch 2001; Musiol et al. 2004).

Wie bereits erwähnt, zeichnen sich **Verfahren zur Bestimmung des Markenwertes** dadurch aus, dass sie als Resultat eine monetäre Größe liefern. Hier geht es also insbesondere um wirtschaftliche Aspekte des Markenerfolgs. In diesem Zusammenhang lassen sich zwei Kategorien von Verfahren unterscheiden: Mehrstufige Verfahren quantifizieren den Markenwert unter expliziter Berücksichtigung von (kausal vorgelagerten) potenzialbezogenen bzw. markterfolgsbezogenen Kriterien. Im Gegensatz hierzu werden derartige Kriterien im Rahmen einstufiger Ansätze nicht explizit berücksichtigt. Einstufige Ansätze arbeiten also lediglich mit monetären Größen.

Ein **mehrstufiger Ansatz**, der eine gewisse Bedeutung in der Unternehmenspraxis erlangt hat, ist das **Interbrand-Modell**, das drei Komponenten umfasst (vgl. Abb. 11.34). Zuerst wird eine finanzielle Analyse durchgeführt, um den auf immaterielle Güter zurückzuführenden Gewinn zu bestimmen. Es folgt eine Branchenanalyse, die feststellt, welcher Anteil dieses Gewinns der Marke zuzuordnen ist.

Der Grundgedanke des Modells liegt darin, dass die Marke zukünftige Erträge garantiert, die ohne die Marke nicht zu erzielen wären. Die Verlässlichkeit der Ertragsprognose ist allerdings abhängig von der Markenstärke. Werden z. B. für eine seit langem etablierte Marke und für eine gerade auf den Markt gebrachte Marke die gleichen Erträge prognostiziert, so ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Erträge wirklich eintreten, bei der etablierten Marke wesentlich größer. Folglich wird aus dem Markenwert ein Diskontierungsfaktor für die prognostizierten Erträge abgeleitet.

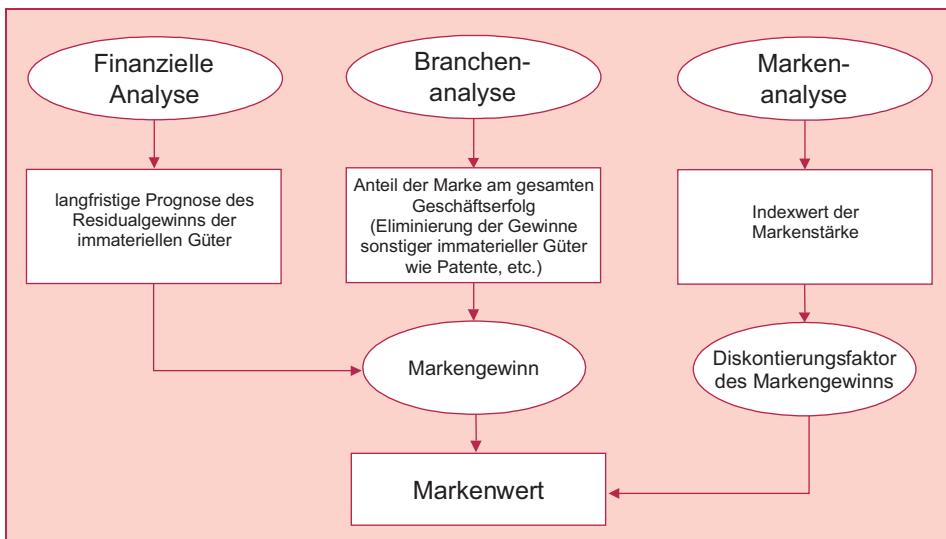


Abb. 11.34 Grundstruktur der Markenbewertung nach dem Interbrand-Modell. (In Anlehnung an Haigh 1997)

Zur Bewertung der Markenstärke wird in diesem Ansatz ein gewichteter Kriterienkatalog mit den sieben Kategorien Markt, Stabilität der Marke, Marktführerschaft, Internationalität, Trend der Marke, Marketingunterstützung sowie Schutz der Marke herangezogen. Für eine ausführliche Darstellung dieses Ansatzes verweisen wir den Leser auf Bekmeier-Feuerhahn (1998), Esch und Geus (2005) sowie Haigh (1997). Der Ansatz überzeugt durch seine grundsätzliche Logik. Allerdings bleibt weitgehend unklar, wie der Anteil der Marke am prognostizierten Geschäftserfolg tatsächlich bestimmt werden kann. Die Auswahl und Gewichtung der Kriterien ist darüber hinaus relativ willkürlich.

Im Rahmen der **einstufigen Verfahren** zur Bestimmung des Markenwerts kann zwischen kostenorientierten und ertragswertorientierten Ansätzen unterschieden werden (vgl. hierzu ausführlich Bekmeier-Feuerhahn 1998; Maul und Mussler 2004): **Kostenorientierte Verfahren** leiten den Markenwert entweder aus historischen Kosten (Markenwert = Summe der getätigten Investitionen) oder aus Wiederbeschaffungskosten (Markenwert = Kosten des Neuaufbaus der Marke) ab. Während die historische Betrachtung unter Entscheidungsgesichtspunkten wenig relevant ist, weist die Betrachtung der Wiederbeschaffungskosten erhebliche Operationalisierungsprobleme auf. Im Gegensatz hierzu basieren **ertragswertorientierte Verfahren** auf einer Prognose zukünftiger Erträge und Kosten.

Abschließend ist im Zusammenhang mit den hier dargestellten Verfahren der Markenbewertung auf grundlegende konzeptionelle und operationalisierungsbezogene Probleme hinzuweisen. Die Kriterienkataloge zur Ermittlung von Markenstärkenindizes weisen zwar eine gewisse Plausibilität auf, wirken angesichts der fehlenden theoretischen Fundierung letztlich jedoch eher willkürlich zusammengestellt.

Auch die Gewichtung der Kriterien erscheint willkürlich. Von Messinstrumenten, die den Kriterien Validität und Reliabilität (vgl. Abschn. 6.1.2) gerecht werden, kann in diesem Zusammenhang also noch nicht gesprochen werden. Diese Problematik wird insbesondere aus der Tatsache ersichtlich, dass die verschiedenen Methoden zur Ermittlung des monetären Markenwertes im Hinblick auf einzelne Marken häufig zu extrem divergierenden Ergebnissen kommen (vgl. z. B. Sattler et al. 2002). Zusammenfassend ist zu den hier dargestellten Ansätzen der Markenbewertung zu konstatieren, dass sie im Wesentlichen Systematisierungshilfen darstellen.

Ein Phänomen, das den Wert einer Marke massiv beschädigen kann, ist die **Markenpiraterie**. Diese ist, wie Insert 11.12 zeigt, insbesondere im asiatischen Raum weit verbreitet. Am Rande ist allerdings darauf hinzuweisen, dass dieses Phänomen für die Anbieter von Markenartikeln auch positive Effekte haben kann (z. B. Beschleunigung der Produktdiffusion im Markt und damit Absatzförderung der legalen Markenartikel; vgl. Givon et al. 1995; Haruvy et al. 2004; Prasad und Mahajan 2003).

Die Kosmetikbranche hat mit der Markenpiraterie zu kämpfen. Der Umsatz mit gefälschter Kosmetik erreicht einen neuen Höchststand. [...]

Noch nie wurden in Deutschland nach Angaben des Kosmetikverbands VKE so viele gefälschte Kosmetikprodukte beschlagnahmt wie im vergangenen Jahr. Während im Jahr 2012 noch rund 600 000 gefälschte Düfte, Cremes und andere Artikel vom Zoll sichergestellt wurden, lag diese Zahl im vergangenen Jahr bei mehr als einer Million [...].

Vor allem in Hinblick auf Verpackung und Aufmachung würden die Fälschungen dabei immer besser, beklagte der Kosmetikverband [...].

Bei dem ganz überwiegenden Teil der angebotenen Fälscherware handele es sich jedoch um Düfte. Für den Verbraucher seien die Fälschungen auf den

ersten Blick oft nur schwer zu erkennen, berichtete Seidel. Vertrieben würden die Produkte in vielen Fällen übers Internet [...].

Die Gewinnspannen sind dabei nach Angaben des Verbands riesig. [...] Zwischen der Einführung eines neuen Produkts und dem Erscheinen der Fälschung vergingen dabei oft nur wenige Monate. „Gefälscht werden vor allem die Bestseller“ [...].

Die Kosmetikindustrie beziffert den im vergangenen Jahr allein durch aufgedeckte Fälschungen angerichteten Schaden auf knapp 23 Millionen Euro. Die Höhe der Dunkelziffer wird auf mindestens 50 Prozent geschätzt.

Mehr als die Hälfte der Fälschungen stammt dabei nach Angaben des Verbands aus China, gefolgt von Hongkong und den USA. [...]

Insert 11.12 Beispiel über die bedrohlichen Ausmaße der Markenpiraterie in der Kosmetikbranche (vgl. DPA 2014)

Literatur

- 3M. (2011). 3M für herausragendes Innovationsmanagement und Corporate Venturing ausgezeichnet. http://presse.3mdeutschland.de/unternehmen-allgemein/Best_Innovator_2011.html. Zugriffen: 9. June 2011.
- 3M. (2019). Zahlen und Fakten zu 3M. https://www.3mdeutschland.de/3M/de_DE/presse-de/pressemeldungen/ganzemeldung/?storyid=299410d0-aea3-4fe9-80ac-d331a5c16845. Zugriffen: 26. Nov. 2019.
- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York.
- Aaker, D. (1998). Mit der Marke in einen neuen Markt. *Harvard Business Manager*, 20(3), 43–52.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*. New York.
- Aaker, D., & Keller, K. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27–42.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Aboulnasr, K., Narasimhan, O., Blair, E., & Chandy, R. (2008). Competitive response to radical product innovations. *Journal of Marketing*, 72(3), 94–110.
- Adams, W. J., & Yellen, J. L. (1976). Commodity bundling and the burden of monopoly. *Quarterly Journal of Economics*, 90(3), 475–498.

- Akao, Y. (1992). *QFD: Quality Function Deployment: Wie die Japaner Kundenwünsche in Qualität umsetzen*. Landsberg/Lech.
- Albers, S. (1989). Gewinnorientierte Neuproduktpositionierung in einem Eigenschaftsraum. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 41(3), 186–209.
- Albers, S. (2001). Marktdurchsetzung von Innovationen. In S. Albers, K. Brockhoff, & J. Hauschildt (Hrsg.), *Technologie und Innovationsmanagement: Leistungsbilanz des Kieler Graduiertenkollegs* (S. 79–116). Wiesbaden.
- Albers, S. (2005). Diffusion und Adoption von Innovationen. In S. Albers (Hrsg.), *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie – Umsetzung – Controlling* (2. Aufl., S. 415–433). Wiesbaden.
- Albers, S., & Herrmann, A. (2007). Ziele, Aufgaben und Grundkonzept des Produktmanagement. In S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation* (3. Aufl., S. 1–17). Wiesbaden.
- Ali, A., Krapfel, R., & LaBahn, D. (1995). Product innovativeness and entry strategy: Impact on cycle time and break-even time. *Journal of Product Innovation Management*, 12(1), 54–69.
- Andresen, T., & Esch, F.-R. (2001). Messung der Markenstärke durch den Markeneisberg: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (3. Aufl., S. 1081–1104). Wiesbaden.
- Argo, J. J., Popa, M., & Smith, M. C. (2010). The sound of brands. *Journal of Marketing*, 74(4), 97–109.
- Argouslidis, P. C., & Baltas, G. (2007). Structure in product line management: The role of formalization in service elimination decisions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 475–491.
- Astebro, T., & Michela, J. (2005). Predictors of the survival of innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 22(4), 322–335.
- Avlonitis, G. J., & Argouslidis, P. C. (2012). Tracking the evolution of theory on product elimination: Past, present, and future. *The Marketing Review*, 12(4), 345–379.
- Backerra, H., Malorny, C., & Schwarz, W. (2019). *Kreativitätstechniken: kreative Prozesse anstoßen, Innovationen fördern* (4. Aufl.). München.
- Baier, D. (1994). *Konzipierung und Realisierung einer Unterstützung des kombinierten Einsatzes von Methoden bei der Positionierungsanalyse*. Frankfurt a. M.
- Baier, D., & Gaul, W. (1999). Optimal product positioning based on paired comparison data. *Journal of Econometrics*, 89(1/2), 365–392.
- Bakos, Y., & Brynjolfsson, E. (2000). Bundling and competition on the internet. *Marketing Science*, 19(1), 63–82.
- Balachander, S., & Ghose, S. (2003). Reciprocal spillover effects: A strategic benefit of brand extensions. *Journal of Marketing*, 67(1), 4–13.
- Balbontin, A., & Yazdani, B. (1999). New product development success factors in American and British firms. *International Journal of Technology Management*, 17(3), 259–281.
- Barczak, G., Griffin, A., & Kahn, K. (2009). Trends and drivers of success in NPD practices: Results of the 2003 PDMA best practices study. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 3–23.
- Bass, F. (1969). A new product growth model for consumer durables. *Management Science*, 15(5), 215–227.
- Bass, F., Jain, D., & Krishnan, T. (2000). Modeling the marketing-mix influence in new product diffusion. In V. Mahajan, E. Muller, & Y. (Hrsg.), *New product diffusion models* (S. 99–122). Boston.
- Bass, F., Krishnan, T., & Jain, D. (1994). Why the bass model fits without decision variables. *Marketing Science*, 13(3), 203–223.

- Bauer, H., Hammerschmidt, M., & Stokburger, G. (2006). *Marketing Performance: Messen – Analysieren - Optimieren*. Wiesbaden.
- Bauer, H., Herrmann, A., & Mengen, A. (1994). Eine Methode zur gewinnmaximalen Produktgestaltung auf der Basis des Conjoint Measurement. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 64(1), 81–94.
- Bauer, H., Mäder, R., & Huber, F. (2002). Markenpersönlichkeit als Determinante von Markenloyalität, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 54(8), 687–709.
- Bayus, B. (1994). Are product life cycles really getting shorter? *Journal of Product Innovation Management*, 11(4), 300–308.
- Bayus, B. (1998). An analysis of product lifetimes in a technologically dynamic industry. *Management Science*, 44(6), 763–775.
- Becker, J. (2005). Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen. In F. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen* (4. Aufl., S. 381–402). Wiesbaden.
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (1998). *Marktorientierte Markenbewertung*. Wiesbaden.
- Benkenstein, M. (2007). Schnittstellen im Produktmanagement. In S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle* (3. Aufl., S. 763–787). Wiesbaden.
- Biel, A. (2005). Grundlagen zum Markenwertaufbau. In F. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen* (4. Aufl., S. 61–90). Wiesbaden.
- Biemans, W. (1995). Internal and external networks in product development: A case for integration. In M. Bruce & W. Biemans (Hrsg.), *Product development: Meeting the challenge of the design-marketing interface* (S. 137–159). Chichester.
- Bloch, P., Brunel, F., & Arnold, T. (2003). Individual differences in the centrality of visual product aesthetics: Concept and measurement. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 551–565.
- Booz, A., & Hamilton Inc. (1982). *New Product Management for the 1980s*. New York.
- Bordley, R. (2003). Determining the appropriate depth and breadth of a firm's product portfolio. *Journal of Marketing Research*, 40(1), 39–53.
- Bornemann, T. (2010). *Neuproduktvorankündigungen – Inhaltliche Gestaltung und marktbezogene Auswirkungen*. Wiesbaden.
- Boulding, W., & Christen, M. (2008). Disentangling pioneering cost advantages and disadvantages. *Marketing Science*, 27(4), 699–716.
- Boulding, W., Morgan, M., & Staelin, R. (1997). Pulling the plug to stop the new product drain. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 164–176.
- Bowman, D., & Gatignon, H. (1995). Determinants of competitor response time to a new product introduction. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 42–53.
- Bredemeier, K., & Neumann, R. (1997). *Kreativ-PR: bissig – dynamisch – erfolgreich*. Zürich.
- Brockhoff, K. (1999). *Produktpolitik* (4. Aufl.). Stuttgart.
- Brockhoff, K., & Urban, C. (1988). Die Beeinflussung der Entwicklungsdauer. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 40(Sonderheft 23), 1–42.
- Broniarczyk, S., & Alba, J. (1994). The importance of the brand in brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 214–229.
- Bruhn, M. (1995). Markenstrategien. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., 1445–1458). Stuttgart.
- Büschen, J., & von Thaden, C. (2007). Produktvariation, -differenzierung und -diversifikation. In S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle* (3. Aufl., S. 595–615).

- Capron, L., & Hulland, J. (1999). Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: a resource-based view. *Journal of Marketing*, 63(2), 41–54.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston.
- Choffray, J., & Lilien, G. (1982). Designor: A decision support procedure for industrial product design. *Journal of Business Research*, 10, 185–197.
- Chung, J., & Rao, V. R. (2003). A general choice model for bundles with multiple-category products: Application to market segmentation and optimal pricing for bundles. *Journal of Marketing Research*, 40(2), 115–130.
- Clement, M., Litfin, T., & Vanini, S. (1998). Ist die Pionierrolle ein Erfolgsfaktor? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 68(2), 205–226.
- Clement, R., & Schreiber, D. (2013). *Internet-Ökonomie*. Berlin: Springer.
- Colgate, M., & Alexander, N. (2002). Benefits and barriers of product augmentation: Retailers and financial services. *Journal of Marketing Management*, 18(1/2), 105–123.
- Connor, J. (1981). Food product proliferation: A market structure analysis. *American Journal of Agricultural Economics*, 63(4), 607–617.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1987). Success factors in product innovation. *Industrial Marketing Management*, 16(3), 215–223.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1994). Determinants of timeliness in product development. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 381–396.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1995a). New product performance: Key to success, profitability & cycle time reduction. *Journal of Marketing Management*, 11(4), 315–337.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1995b). Performance typologies of new product projects. *Industrial Marketing Management*, 24(5), 439–456.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1995c). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 374–391.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1996). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research Technology Management*, 39(4), 18–30.
- Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (2004). Benchmarking best NPD practices. *Research Technology Management*, 47(1), 31–43.
- Coviello, N. E., & Joseph, R. M. (2012). Creating major innovations with customers: Insights from small and young technology firms. *Journal of Marketing*, 76(6), 87–104.
- Cubbin, J., & Domberger, S. (1988). Advertising and post-entry oligopoly behaviour. *The Journal of Industrial Economics*, 37(12), 123–140.
- Decker, R., & Bornemeyer, C. (2007). Produktliniengestaltung. In S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle* (3. Aufl., S. 573–593). Wiesbaden.
- Deloitte. (2015). Sharing Economy: Teile und verdiene! Wo steht die Schweiz? <http://www2.deloitte.com/ch/de/pages/consumer-business/articles/the-sharing-economy.html>. Zugegriffen: 30. März 2016.
- Der Standard. (2019). Analyse: Netflix und Co sind das Ende des DVD-Regals. <https://www.derstandard.de/story/2000096175647/analyse-netflix-und-co-sind-das-end-des-dvd-regals>. Zugegriffen: 25. Jan. 2020.
- Desai, K., & Keller, K. (2002). The effects of ingredient branding strategies on host brand extendibility. *Journal of Marketing*, 66(1), 73–93.
- Desai, P., Kekre, S., Radhakrishnan, S., & Srinivasan, K. (2001). Product differentiation and commonality in design: Balancing revenue and cost drivers. *Management Science*, 47(1), 37.

- Di Benedetto, A. (1999). Identifying the key success factors in new product launch. *Journal of Product Innovation Management*, 16(6), 530–544.
- Dickson, P., & Ginter, J. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 51(2), 1–10.
- Dolan, R., & Jeuland, A. (1981). Experience curves and dynamic demand models: Implications for optimal pricing strategies. *Journal of Marketing*, 45(1), 52–62.
- DPA. (2014). Urin im Duftwasser, Handelsblatt, 08.04.2014. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/gefaelschte-kosmetik-urin-im-duftwasser/9735532.html>, Zugegriffen: 30. März 2016.
- Duden. (o. J.). Suche nach googeln. <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/googeln>. Zugegriffen: 25. Nov. 2019.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (1997). *Driving brand value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. New York.
- Easingwood, C., Mahajan, V., & Muller, E. (1981). A nonsymmetric responding logistic model for technological substitution. *Technological Forecasting and Social Change*, 20, 199–213.
- Edelmann, D. C., & Singer, M. (2016). Wie neue Technologien das Marketing verbessern. *Harvard Business Manager*, 2016(1).
- Eilers, D. (2014). *Wirkung von Social Media auf Marken – Eine ganzheitliche Abbildung der Markenführung in Social Media, Reihe: Innovatives Markenmanagement* (Bd. 50). Wiesbaden.
- Engelhardt, W., & Freiling, J. (1997). Marktorientierte Qualitätsplanung: Probleme des Quality Function Deployment aus Marketing-Sicht. *Die Betriebswirtschaft*, 57(1), 7–19.
- Eppen, G. D., Hanson, W. A., & Martin, R. K. (1991). Bundling – New products. *New Markets, Low Risk, Sloan Management Review*, 32(4), 7–14.
- Erdem, T. (1998). An empirical analysis of umbrella branding. *Journal of Marketing Research*, 35(3), 339–351.
- Erichson, B. (1981). TESI: Ein Test- und Prognoseverfahren für neue Produkte. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 3(3), 201–207.
- Erichson, B. (1996a). Testmarktsimulation zur Minderung des Risikos neuer Produkte. *Planung und Analyse*, 1, 61–65.
- Erichson, B. (1996b). Methodik der Testmarktsimulation. *Planung und Analyse*, 2, 54–57.
- Erichson, B. (1997). Neuproduktprognose mittels Testmarktsimulation: Praktische Anwendungen und methodische Grundlagen, Arbeitspapier am Lehrstuhl für Marketing, Universität Magdeburg, Magdeburg.
- Erichson, B. (2007). Prüfung von Produktideen und –konzepten. In S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle* (S. 395–419). Wiesbaden.
- Erichson, B. (2008). Testmarktsimulation. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 983–1001) Wiesbaden.
- Esch, F.-R. (2007). Markenprofilierung und Markentransfer. In S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation* (3. Aufl., S. 185–217). Wiesbaden.
- Esch, F.-R. (2008). Messung von Markenstärke und Markenwert. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 909–953). Wiesbaden.
- Esch, F.-R., & Geus, P. (2005). Ansätze zur Messung des Markenwerts. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen* (4. Aufl., S. 1263–1306). Wiesbaden.

- Esch, F.-R., & Langner, T. (2005). Gestaltung von Markenlogos. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen* (4. Aufl., S. 603–630). Wiesbaden.
- Esch, F-R., Wicke, A., & Rempel, J. (2005). Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen* (4. Aufl., S. 3–60). Wiesbaden.
- Fantapié-Altobelli, C. (1990). *Die Diffusion neuer Kommunikationstechniken in der Bundesrepublik Deutschland: Erklärung, Prognose und marketingpolitische Implikationen*. Heidelberg.
- Fischer, M. (2001). *Produktlebenszyklus und Wettbewerbsdynamik*. Wiesbaden.
- Fourt, L., & Woodlock, J. (1960). Early prediction of market success for new grocery products. *Journal of Marketing*, 25(2), 31–38.
- Franzen, O., (2004). Das Brand Performance System von ACNielsen: Standardisierte Markenbewertung auf der Grundlage von Marktforschungsdaten. In A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke, Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 146–167). München.
- Freter, H., & Baumgarth, C. (2005). Ingredient Branding: Begriff und theoretische Fundierung. In F. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen* (4. Aufl., S. 455–481), Wiesbaden.
- Gaiser, B. (1993). *Schnittstellencontrolling bei der Produktentwicklung: Entwicklungszeitverkürzung durch Bewältigung von Schnittstellenproblemen*. München.
- Gatignon, H., Robertson, T., & Fein, A. (1997). Incumbent defense strategies against new product entry. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 163–176.
- Gaul, W., Aust, E., & Baier, D. (1995). Gewinnorientierte Produktliniengestaltung unter Berücksichtigung des Kundennutzens. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65(8), 835–855.
- Gaul, W., Baier, D., & Apergis, A. (1996). Verfahren der Testmarktsimulation in Deutschland: Eine verfeinernde Analyse. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(3), 203–217.
- Gebert, F. (1983). *Diversifikation und Organisation*. Frankfurt.
- Geffken, M. (12. October 2000). Gewicht der Marken. *Wirtschaftswoche*, 134–137.
- Gemünden, H. (2001). Innovationsmanagement als Kooperationsmanagement. In S. Albers, K. Brockhoff, & J. Hauschildt (Hrsg.), *Technologie- und Innovationsmanagement: Leistungsbilanz des Kieler Graduiertenkollegs* (S. 117–161), Wiesbaden.
- Geschka, H. (1986). Kreativitätstechniken. In E. Staudt (Hrsg.), *Das Management von Innovationen* (S. 147–160). Frankfurt a. M.
- Geschka, H. (1993). *Wettbewerbsfaktor Zeit: Beschleunigung von Innovationsprozessen*. Landsberg/Lech.
- Geschka, H., & Lantelme, G. (2011). Kreativitätstechniken. In S. Albers & O. Gassmann (Hrsg.), *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie – Umsetzung – Controlling* (2. Aufl., S. 285–303). Wiesbaden.
- Geylani, T., Inman, J. J., & Ter Hofstede, F. (2008). Image reinforcement or impairment: The effects of co-branding on attribute uncertainty. *Marketing Science*, 27(4), 730–744.
- Gierl, H. (1995). Diffusion. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 469–477). Stuttgart.
- Gierl, H., & Helm, R. (2007). Generierung von Produktideen und -konzepten. In S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle* (3. Aufl., S. 315–339). Wiesbaden.
- Givon, M., Mahajan, V., & Muller, E. (1995). Software piracy: Estimation of lost sales and the impact on software diffusion. *Journal of Marketing*, 59(1), 29–37.

- Golder, P., & Tellis, G. (1993). Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend? *Journal of Marketing Research*, 30(2), 158–171.
- Götze, U. (2014). *Investitionsrechnung: Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben* (7. Aufl.). Berlin.
- Green, P., & Krieger, A. (1985). Models and heuristics for product. *Line Selection, Marketing Science*, 4(1), 1–19.
- Green, P., & Krieger, A. (1987). A consumer-based approach to designing product line extensions. *Journal of Product Innovation Management*, 4(1), 21–32.
- Griffin, A., & Hauser, J. (1996). Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191–215.
- Gruner, K., & Homburg, Ch. (1999). Innovationserfolg durch Kundeneinbindung: Eine empirische Untersuchung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Ergänzungsheft, 1, 119–141.
- Gruner, K., & Homburg, Ch. (2000). Does customer interaction enhance new product success? *Journal of Business Research*, 49(1), 1–14.
- Haedrich, G., & Tomczak, T. (1996). *Produktpolitik*. Stuttgart.
- Haigh, D. (1997). *Brand valuation*. London.
- Hansen, U., Henning-Thurau, T., & Schrader, U. (2001). *Produktpolitik, ein kunden- und gesellschaftsorientierter Ansatz* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Harlam, B. A., Krishna, A., Lehmann, D. R., & Mela, C. (1995). Impact of bundle type, price framing and familiarity on purchase intention for the bundle. *Journal of Business Research*, 33(1), 57–66.
- Haruvy, E., Mahajan, V., & Prasad, A. (2004). The effect of piracy on the market penetration of subscription software. *Journal of Business*, 77(2), 81–107.
- Harz, N. (2020). *Virtual Reality in Erfolgsprognosen vor Neuprodukteinführung – Modellentwicklung, Validierung und empirische Untersuchung*. Wiesbaden.
- Häfty, H. (1989). *Der Markentransfer*. Heidelberg.
- Hauser, J., Tellis, G. J., & Griffin, A. (2006). Research on innovation: A review and agenda for marketing science. *Marketing Science*, 25(6), 687–717.
- Hellwig, K. (1997). Was leistet die Kapitalwertmethode? *Die Betriebswirtschaft*, 57(1), 31–37.
- Henard, D., & Szymanski, D. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38, 362–375.
- Herbst, D. (2004). 10 Thesen zur Zukunft der Markenwertmessung. In A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke, Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 734–753). München.
- Herp, T. (1982). *Der Marktwert von Marken des Gebrauchsgütersektors*. Frankfurt a. M.
- Herrmann, A. (1994). Die Bedeutung von Nachfragermodellen für die Planung marketing-politischer Aktivitäten. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 64(10), 1303–1325.
- Herrmann, A. (1996). *Nachfragerorientierte Produktgestaltung auf der Basis der Means End-Theorie*. Wiesbaden.
- Herrmann, A. (1997). Marktorientiertes Qualitätsmanagement: Eine Erweiterung des Quality Function Deployment-Ansatzes aus marketingtheoretischer Sicht. *Zeitschrift für Planung*, 8(2), 185–195.
- Herrmann, A., & Huber, F. (2000). Kundenorientierte Produktgestaltung: Ziele und Aufgaben. In A. Herrmann, G. Hertel, W. Virt, & F. Huber (Hrsg.), *Kundenorientierte Produktgestaltung* (S. 3–18). München.
- Herrmann, A., & Huber, F. (2013). *Produktmanagement: Grundlagen – Methoden – Beispiele* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Herrmann, A., Bauer, H. H., & Huber, F. (1996). Die Gestaltung von Produkt- und Servicebündeln bei PKW. *GfK – Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsfororschung*, 2, 164–183.

- Herrmann, A., Hertel, G., Virt, W., & Huber, F. (Hrsg.) (2000). *Kundenorientierte Produktgestaltung*. München.
- Hoch, S., Bradlow, E., & Wansink, B. (1999). The variety of an assortment. *Marketing Science*, 18(4), 527–546.
- Hoëffler, S. (2003). Measuring preferences for really new products. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 406–420.
- Högl, M., & Gemünden, H. (1999). Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine theoretische und empirische Analyse, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Ergänzungsheft, 2, 35–61.
- Högl, M., & Gemünden, H. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449.
- Högl, S., & Hupp, O. (2004). Brand Performance Measurement mit dem Brand Assessment System (BASS). In A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke, Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 124–145). München.
- Homburg, C. (2000). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Daum, D. (1997). *Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden*. Frankfurt a. M.
- Homburg, C., & Garbe, B. (1996). Industrielle Dienstleistungen – Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66(3), 253–282.
- Homburg, C., & Garbe, B. (1999a). Industrielle Dienstleistungen: Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen und Faktoren für ein erfolgreiches Management. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69(8), 847–865.
- Homburg, C., & Garbe, B. (1999b). Towards an improved understanding of industrial services: Quality dimensions and their impact on buyer-seller relationships, Working Paper 9-1999, ISBM (Institute for the Study of Business Markets), Pennsylvania State University, University Park.
- Homburg, C., & Gruner, K. (1996). Kundenorientiertes Innovationsmanagement: Bestandsaufnahme, Erfolgsfaktoren, Instrumente, Arbeitspapier Nr. 24 der Management Know-how-Reihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, C., Harz, N., & Hohenberg, S. (2019). Virtual reality in new product development: Improving pre-launch diagnostics for innovative durables [Working Paper].
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Homburg, C., & Kühl, C. (2013). Is the more always better? A comparative study of integration practices in new product and new service development. *Journal of Business Research*, forthcoming.
- Homburg, C., & Richter, M. (2003). Branding Excellence – Wegweiser für professionelles Markenmanagement, Arbeitspapier Nr. 75 der Management Know-how-Reihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, C., & Schäfer, H. (2001). Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt. In R. Köhler, W. Mayer, H. Wiezorek (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements* (S. 157–173). München.
- Homburg, C., Fassnacht, M., & Günther, C. (2003). The role of soft factors in implementing a service-oriented strategy in industrial marketing companies. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(2), 23–51.

- Homburg, C., Bornemann, T., & Totzek, D. (2009). Preannouncing pioneering versus follower products: What should the message be? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 310–327.
- Homburg, C., Fürst, A., & Prigge, J.-K. (2010a). A customer perspective on product eliminations: how the removal of products affects customers and business relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 537–549.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2010b). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *International Journal of Marketing Research*, 27(3), 201–212.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Kühnl, C. (2010c). Social influence on salespeople's adoption of sales technology: A multilevel analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 159–168.
- Horsky, D., & Simon, L. (1983). Advertising and the diffusion of new products. *Marketing Science*, 2(1), 1–17.
- Huber, F., & Kopsch, A. (2007). Produktbündelung. In S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle* (3. Aufl., S. 619–648). Wiesbaden.
- Huber, F., Herrmann, A., & Weis, M. (2001). Markenloyalität durch Markenpersönlichkeit. Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilsektor. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 23(1), 5–16.
- Huber, W. (1988). *Markenpolitische Strategien des Konsumgüterherstellers dargestellt an Gütern des täglichen Bedarfs*. Frankfurt a. M.
- Hultink, E., & Atuahene-Gima, K. (2000). The effect of sales force adoption on new product selling performance. *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 435–450.
- Hummel, T. (1982). *Einflussgrößen auf die Ideengewinnung im Unternehmen*. München.
- Hunter, G. H., & Perreault, W. D. (2007). Making sales technology effective. *Journal of Marketing*, 71(1), 16–34.
- Interbrand. (2019). Best global brands 2019 rankings. <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking>. Zugegriffen: 26. Jan. 2020.
- Jamieson, L., & Bass, F. M. (1989). Adjusting stated intention measures to predict trial purchase of new products: A comparison of models and methods. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 336–345.
- Kalish, S. (1985). A new product adoption model with price, advertising, and uncertainty. *Management Science*, 31(12), 1569–1585.
- Kalyanaram, G., Robinson, W., & Urban, G. (1995). Order of market entry: Established empirical generalizations, emerging empirical generalizations, and future research. *Marketing Science*, 14(3), 212–222.
- Kamiske, G., Hummel, T., Malorny, C., & Zoschke, M. (1994). QFD oder das systematische Überbringen der Kundenwünsche. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 16(3), 181–190.
- Karakaya, F., & Stahl, M. (1989). Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets. *Journal of Marketing*, 53(2), 80–91.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K., & Swaminathan, V. (2019). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5. Aufl.). Upper Saddle River.
- Keller, K., & Aaker, D. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 35–50.
- Kemper, A. (2000). *Strategische Markenpolitik im Investitionsgüterbereich*. Köln.

- Kepper, G. (2008). Methoden der Qualitativen Marktforschung. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 175–211) Wiesbaden.
- Kerin, R., Varadarajan, P., & Peterson, R. (1992). First-mover-advantages: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 56(4), 33–52.
- Kim, J., Reid, D., Plank, R., & Dahlstrom, R. (1998). Examining the role of brand equity in business markets: A model, research propositions, and managerial implications. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 5(3), 65–89.
- Knoblich, H. (1995). Gütertypologien. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 838–850). Stuttgart
- Kohli, C., & LaBahn, D. (1997). Observations: Creating effective brand names: A study of the naming process. *Journal of Advertising Research*, 37(1), 67–75.
- Kort, K. (2010). Wenn sich Modedesigner für Alltagsgegenstände hergeben, Handelsblatt, 24.12.2010. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/co-branding-wenn-sich-modedesigner-fuer-alltagsgegenstaende-hergeben/3746754.html>. Zugegriffen: 30. März 2016.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46–54.
- Kotler, P., & Keller, K. (2015). *Marketing management* (15. Aufl.). Boston.
- Kötting, H. (2004). Der Y&R Brand Asset Valuator: Eine weltweite Studie über Marken und deren Beziehung zum Konsumenten. In A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke, Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 720–733) München.
- Krause, R. (1996). *Unternehmensressource Kreativität: Trends im Vorschlagswesen - erfolgreiche Modelle - Kreativitätstechniken und Kreativitäts-Software*. Köln.
- Kressmann, F., Herrmann, A., Huber, F., & Magin, S. (2003). Dimensionen der Markeneinstellung und ihre Wirkung auf die Kaufabsicht. *Die Betriebswirtschaft*, 63(4), 401–418.
- Krishnamurthi, L., & Raj, S. (1991). An empirical analysis of the relationship between brand loyalty and consumer price elasticity. *Marketing Science*, 10(2), 172–183.
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2013). *Konsumentenverhalten* (10. Aufl.). München.
- Kühnl, C. (2010). *Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement - Eine empirische Betrachtung aus Hersteller- und Anwendersicht*. Wiesbaden.
- Homburg, C., & Kühnl, C. (2013). Is the more always better? A comparative study of integration practices in new product and new service development. *Journal of Business Research*, forthcoming.
- Kuester, S., Homburg, C., & Hess, S. C. (2012). Externally directed and internally directed market launch management: The role of organizational factors in influencing new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 38–52.
- Kuester, S., Homburg, C., & Robertson, T. (1999). Retailiatory behavior to new product entry. *Journal of Marketing*, 63(10), 90–106.
- Kumar, V., & Krishnan, T. (2002). Multinational diffusion models: An alternative framework. *Marketing Science*, 21(3), 318–330.
- Laakmann, K. (1995). Value-Added-Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb. In H. Meffert (Hrsg.), *Schriften zum Marketing und Management* (Bd. 27). Frankfurt a. M.
- Landwehr, J. R. (2008). *Ansätze zur Optimierung des Produktdesigns*. Bamberg.
- Landwehr, J. R., McGill, A. L., & Herrmann, A. (2011). It's got the look: The effect of friendly and aggressive "Facial" expressions on product liking and sales. *Journal of Marketing*, 75(1), 132–146.
- Langner, T. (2004). Ökonomische und ästhetische Wirkungen von Produktverpackungen, Arbeitspapier Nr. 4 des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, Justus-Liebig-Universität Gießen.

- Langner, T., & Esch, F.-R. (2004). Sozialtechnische Gestaltung der Ästhetik von Produktverpackungen. In A. Gröppel-Klein (Hrsg.), *Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert* (S. 413–440).
- Lazer, W., Luqmani, M., & Quraeshi, Z. (1984). Product Rejuvenating Strategies. *Business Horizons*, 27(6), 21–28.
- Leinmeister, J. M. (2015). *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*. Berlin: Springer.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lilien, G., & Kotler, P. (1983). *Marketing decision making: A model-building approach*. New York.
- Lilien, G., Kotler, P., & Moorthy, K. (1992). *Marketing models*. Englewood Cliffs.
- Lilien, G., Rangaswamy, A., & van den Bulte, A. (2000). Diffusion models: Managerial applications and software. In V. Mahajan, E. Muller, & Y. Wind (Hrsg.), *New product diffusion models* (S. 295–311) Boston.
- Loebbecke, C. (2002). *Digital goods: An economic perspective*, *Encyclopedia of information systems*. San Diego.
- Lorge, S. (1997). The prescription for a product launch. *Sales and Marketing Management*, 7, 13.
- Luce, R. D. (1959). *Individual choice behavior*. New York: Wiley.
- Luo, Y. (2002). Product diversification in international joint ventures: Performance implications in an emerging market. *Strategic Management Journal*, 23(1), 1–20.
- Mäder, R. (2005). *Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit: Entwicklung eines Mess-instruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials*. Wiesbaden.
- Mahajan, V., & Wind, J. (1997). Issues and opportunities in new product development: An introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 1–12.
- Mahajan, V., Muller, E., & Bass, F. (1990). New product diffusion models in marketing: A review and directions for research. *Journal of Marketing*, 54(1), 1–26.
- Mahajan, V., Muller, E., & Wind, Y. (2000). (Hrsg.), *New product diffusion models*. Boston.
- Makadok, R. (1998). Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? *Strategic Management Journal*, 19(7), 683–696.
- Mansfield, E. (1961). Technical change and the rate of imitation. *Econometrica*, 29(4), 741–766.
- Poetz, Marion K., & Schreier, Martin. (2012). The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas? *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 245–256.
- Martinez, E., & Pina, J. (2003). The negative impact of brand extensions on 1 §. *Journal of Product & Brand Management*, 12(7), 432–448.
- Maul, K.-H., & Mussler, S. (2004). ABV – Advanced Brand Valuation. In A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke, Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (58–83). München.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (1984). *Markenstrategien im Wettbewerb: Empirische Untersuchungen zur Akzeptanz von Hersteller-, Handels- und Gattungsmarken (No Names)*. Wiesbaden.
- Meffert, J., & Meffert, H. (2017). *Eins oder Null: Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die digitale Zukunft führen*. Berlin: Ullstein.
- Meyer, M., & DeTore, A. (2001). Creating a platform-based approach for developing new services. *Journal of Product Innovation Management*, 18(3), 188–204.
- Milison, M., Raj, S., & Wilemon, D. (1992). A survey of major approaches for accelerating new product development. *The Journal of Product Innovation Management*, 9(1), 53–70.
- Mishra, S., Kim, D., & Dae, H. (1996). Factors affecting new product success: Cross-country comparisons. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 530–550.

- Möhlenbruch, D. (1995). Verbundeffekte. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 2545–2554). Stuttgart.
- Möhrle, M. (1995). *Prämarketing: zur Markteinführung neuer Produkte*. Wiesbaden.
- Mondelz International. (2019). Brand family. <https://www.mondelezinternational.com/brand-family>. Zugegriffen: 26. Nov. 2019.
- Montoya-Weiss, M., & Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 397–417.
- Munzinger, U., & Wenhart, C. (2012). *Marken erleben im digitalen Zeitalter*. Berlin: Springer.
- Murphy, P., & Enis, B. (1986). Classifying products strategically. *Journal of Marketing*, 50(3), 24–43.
- Musiol, K., Berens, H., Spannagl, J., & Biesalski, A. (2004). icon Brand Navigator und Brand Rating für eine holistische Markenführung. In A. Schimansky (Hrsg.), *Der Wert der Marke, Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 370–399). München.
- Nair, S., Thakur, L., & Wen, K.-W. (1995). Near optimal solutions for product line design and selection: Beam search heuristics. *Management Science*, 41(5), 767–785.
- Neumann, K., & Morlock, M. (2002). *Operations research* (2. Aufl.). München.
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57–67.
- o. V. (o. J.). Wußten Sie schon? – Geschichte und Mythos der Marke Red Bull, marke.at. http://www.marke.at/content/knowledgebase/did_you_know/dyk_detail.asp?dykid=110. Zugegriffen: 3. Mai 2014.
- Olson, E., Walker, O., & Ruekert, R. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*, 59(1), 48–62.
- Opitz, O., & Schader, M. (1975). *Operations Research Verfahren und Marketingprobleme*. Meisenheim am Glan.
- Orth, U. R., & Malkewitz, K. (2008). Holistic package design and consumer brand impressions. *Journal of Marketing*, 72(3), 64–81.
- Osborn, A. (1963). *Applied imagination* (3. Aufl.). New York.
- Ozment, J., & Morash, E. (1994). The augmented service offering for perceived and actual service quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(3), 352–363.
- Parfitt, J., & Collins, B. (1968). Use of consumer panels for brand-share prediction. *Journal of Marketing Research*, 5(2), 86–107.
- Park, C., Milberg, S., & Lawson, R. (1991). Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 185–193.
- Parker, P. (1994). Aggregate diffusion forecasting models in marketing: A critical review. *International Journal of Forecasting*, 10(2), 356–380.
- Pauwels, K., Silva-Risso, J., Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. (2004). New products, sales promotions, and firm value: The case of the automobile industry. *Journal of Marketing*, 68(4), 142–156.
- Prasad, A., & Mahajan, V. (2003). How Many pirates should a software firm tolerate? An analysis of piracy protection on the diffusion of software. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 337–353.
- Priemer, V. (1999). *Bundling im Marketing: Potentiale – Strategien – Käuferverhalten*. Frankfurt.
- Prigge, J.-K. (2008). *Gestaltung und Auswirkungen von Produkteliminationen im Business-to-Business-Umfeld: Eine empirische Betrachtung aus Anbieter- und Kundensicht*. Wiesbaden.
- Procter & Gamble. (2019). Marken und Produkte. <https://de.pg.com/marken-und-produkte>. Zugegriffen: 26. Nov. 2019.

- Pullig, C., Simmons, C. J., & Netemeyer, R. G. (2006). Brand dilution: When do new brands hurt existing brands? *Journal of Marketing*, 70(2), 52–66.
- Putsis, W., & Bayus, B. (2001). An empirical analysis of firms' product line decisions. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 110–118.
- Quelch, J., & Kenny, D. (1995). Markenpolitik I: Lieber den Gewinn steigern als die Anzahl der Varianten. *Harvard Business Manager*, 17(1), 94–101.
- Randall, T., Ulrich, K., & Reibstein, D. (1998). Brand equity and vertical product line extent. *Marketing Science*, 17(4), 356–379.
- Reddy, S., Holak, S., & Bhat, S. (1994). To extend or not to extend: Success determinants of line extensions. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 243–262.
- Rederer, E. (2003). *Die Bewertung der Unternehmensdiversifikation vor dem Hintergrund investitions- und produktionswirtschaftlicher Synergieeffekte und ihres Zusammenwirkens*. Bamberg.
- Reichwald, R., & Piller, F. (2009). *Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Robertson, D., & Ulrich, K. (1999). Produktplattformen: Was sie leisten, was sie erfordern. *Harvard Business Manager*, 21(4), 75–85.
- Robinson, W., & Fornell, C. (1985). Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries. *Journal of Marketing Research*, 22(3), 305–318.
- Robinson, W., & Min, S. (2002). Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 120–128.
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of innovations*. New York.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (5. Aufl.). New York.
- Rommel, G., Brück, F., Diederichs, R., Kempis, R., & Kluge, J. (2006). *Einfach Überlegen: Das Unternehmenskonzept, das die Schlanken schlank und die Schnellen schnell macht*. Heidelberg.
- Ruth, J. A. (2001). Promoting a brand's emotion benefits: The influence of emotion categorization processes on consumer evaluations. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 99–113.
- Saal, M. (2008). Die Beschwörung des T; Deutsche Telekom verordnet sich einheitliches Markenleitbild/Ein Claim für alle T-Brands/Startschuss für große Imagekampagne, Horizont, 3. Juli 2008, 27, 14.
- Sabel, H., & Weiser, C. (2008). *Dynamik im Marketing, Umfeld, Strategie, Struktur, Kultur* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Sander, M. (1994). *Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken*. Heidelberg.
- Sattler, H. (1995). Markenbewertung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65(6), 663–682.
- Sattler, H. (1998). Beurteilung der Erfolgsschancen von Markentransfers. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 68(5), 475–495.
- Sattler, H. (1999). Ein Indikatorenmodell zur langfristigen monetären Markenwertbestimmung. *Die Betriebswirtschaft*, 59(5), 633–653.
- Sattler, H. (2000). Eine Simulationsanalyse von Markeninvestitionen. *OR Spektrum – Quantitative Approaches in Management*, 22(1), 173–196.
- Sattler, H., & Völckner, F. (2013). *Markenpolitik* (3. Aufl.). Stuttgart.
- Sattler, H., Högl, S., & Hupp, O. (2002). Evaluation of the Financial Values of Brands, Universität Hamburg, Institut für Handel und Marketing, Arbeitspapier Nr. 007, Hamburg.
- Sattler, H., Völckner, F., & Zatloukal, G. (2003). Erfolgsfaktoren von Markentransfers: Eine empirische Analyse bei kurzlebigen Konsumgütern. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 25(3), 147–168.
- Saunders, J., & Khan, S. (1986). Product phasing: The synchronous deletion and replacement of products, contemporary research in marketing, 2, Proceedings of the 15th annual conference of the European marketing academy, Helsinki, 1009–1023.

- Schimansky, A. (Hrsg.). (2004). *Der Wert der Marke, Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement*. München.
- Schlucksupp, H. (1995). Kreativitätstechniken. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1289–1309). Stuttgart.
- Schmalen, H. (1979). *Marketing-Mix für neuartige Gebrauchsgüter*. Wiesbaden.
- Schmalen, H., & Xander, H. (2007). Produkteinführung und Diffusion. In S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle* (3. Aufl., S. 439–468). Wiesbaden.
- Schmidt, R., & Steffenhagen, H. (2007). Quality Function Deployment. In S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle* (3. Aufl., S. 699–715). Wiesbaden.
- Schmitt, J. (2011). *Strategisches Markenmanagement in Business-to-Business-Märkten: Eine branchenübergreifende Untersuchung*. Wiesbaden.
- Seibert, S. (1998). *Technisches Management: Innovationsmanagement, Projektmanagement, Qualitätsmanagement*. Stuttgart.
- Shah, P. (2017). Why do firms delete brands? *Journal of Marketing Management*, 33(5), 446–463.
- Shaked, A., & Sutton, J. (1982). Relaxing price competition through product differentiation. *Review of Economic Studies*, 49(155), 3–13.
- Shankar, V., Carpenter, G., & Krishnamurthi, L. (1998). Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 54–70.
- Shocker, A., Srivastava, R., & Ruekert, R. (1994). Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 149–158.
- Silk, A., & Urban, G. (1978). Pre-test market evaluation of new packaged goods: A model and measurement methodology. *Journal of Marketing Research*, 15(2), 171–191.
- Simon, H. (1988). Die Zeit als strategischer Wettbewerbsfaktor. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 59(1), 70–93.
- Simon, H. (1994). Marketing science's pilgrimage to the Ivory tower. In G. Laurent, G. Lilien, & B. Pras (Hrsg.), *Research traditions in marketing* (S. 27–43). Boston.
- Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1995). Bundling as a strategy for new product introduction: Effects on consumers' reservation prices for the bundle, the new product, and its tie-in. *Journal of Business Research*, 33(3), 219–230.
- Sleesman, D. J., Conlon, D. E., McNamara, G., & Miles, J. E. (2012). Cleaning up the big muddy: A Meta-analytic review of the determinants of escalation of commitment. *Academy of Management Journal*, 55(3), 541–562.
- Soman, D., & Gourville, J. T. (2001). Transaction decoupling: How price bundling affects the decision to consume. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 30–44.
- Speier, C., & Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, 66(3), 98–111.
- Srinivasan, S., Pauwels, K., Silva-Risso, J., & Hanssens, D. M. (2009). Product innovations, advertising, and stock returns. *Journal of Marketing*, 73(1), 24–43.
- Srivastava, R., & Shocker, A. (1991). *Brand equity: A perspective on its meaning and measurement*, MSI-Report 91–124. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2012). The impact of brand equity on customer acquisition. *Retention, and Profit Margin, Journal of Marketing*, 76(4), 44–63.
- Steiner, W. (1999). *Optimale Neuproduktplanung: Entscheidungsmodelle und wettbewerbsorientierte Ansätze*. Wiesbaden.
- Steiner, W., & Hruschka, H. (2002). Produktliniengestaltung mit genetischen Algorithmen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 54(11), 575–601.

- Stelzer, D. (2000). Digitale Güter und ihre Bedeutung in der Internet-Ökonomie. *WISU – Das Wirtschaftsstudium*, 6, 835–842.
- Stern. (2016). 125 Jahre mit 52 Zähnen. <https://www.stern.de/wirtschaft/news/bahlsen-leibniz-keks-wird-125-jahre-alt-6805298.html>. Zugegriffen: 26. Nov. 2019.
- Stock, R. (2003). *Teams an der Schnittstelle zwischen Anbieter- und Kunden-Unternehmen: Eine integrative Betrachtung*. Wiesbaden.
- Stock, R. (2011). How does product program innovativeness affect customer satisfaction? A comparison of goods and services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 813–827.
- Stock, R., & Zacharias, N. (2011). Patterns and performance outcomes of innovation orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 870–888.
- Stock, R., Totzauer, F., & Zacharias, N. (2014). A closer look at cross-functional R&D cooperation for innovativeness: Innovation-oriented leadership and human resource practices as driving forces. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 924–938.
- Storey, C., & Easingwood, C. (1998). The augmented service offering: A conceptualization and study of its impact on new service success. *Journal of Product Innovation Management*, 15(4), 335–351.
- Stremersch, S., & Tellis, G. (2002). Strategic bundling of products and prices: A new synthesis for marketing. *Journal of Marketing*, 66(1), 55–72.
- Süddeutsche Zeitung. (2019). Marketing – Merk dir meinen Namen, An manchen Orten steht Facebook für das Internet. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/marketing-merk-dir-meinen-namen-1.4303292-2>. Zugegriffen: 25. Nov. 2019.
- Szyszka, P. (2009). Die Leistung der PR-Arbeit in der Marken- und Produktkommunikation. In N. Janich (Hrsg.), *Marke und Gesellschaft*. Berlin: Springer.
- Tagesschau. (2019). Apple ist zurück im Olymp. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/boerse/apple-quartalszahlen-109.html>. Zugegriffen: 26. Nov. 2019.
- Taher, A., Leigh, T., & French, W. (1996). Augmented retail services: The lifetime value of affection. *Journal of Business Research*, 35(3), 217–228.
- Taylor, R. (1987). The branding of services. In J. Murphy (Hrsg.), *Branding: A key marketing tool* (S. 1–30), Hounds mills.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3–23.
- Toubia, O., & Netzer, O. (2017). Idea generation, creativity, and prototypicality. *Marketing Science*, 36(1), 1–20.
- Trommsdorff, V. (2008). Produktpositionierung. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 887–907). Wiesbaden.
- Trommsdorff, V., & Paulsen, M. (2005). Messung und Gestaltung der Markenpositionierung. In F. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen* (4. Aufl., S. 1363–1379). Wiesbaden.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review*, 110(3), 403–421.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463.
- Tscheulin, D. (1991). Ein empirischer Vergleich der Eignung von Conjoint-Analyse und „Analytic Hierarchy Process“ (AHP) zur Neuproduktplanung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 61(11), 1267–1280.
- Ulaga, W., & Reinartz, W. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5–23.

- Urban, G., & Hauser, J. (1993). *Design and marketing of new products* (2. Aufl.). Englewood Cliffs.
- Urban, G. L., Hauser, J. R., Qualls, W. J., Weinberg, B. D., Bohlmann, J. D., & Chicos, R. A. (1997). Information acceleration: Validation and lessons from the field. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 143–153.
- Urban, G., & Katz, G. (1983). Pre-test-market models: Validation and managerial implications. *Journal of Marketing Research*, 20(3), 221–234.
- Urban, G., Carter, T., Gaskin, S., & Mucha, Z. (1986). Market share rewards to pioneering brands: An empirical analysis and strategic implications. *Management Science*, 32(6), 645–660.
- Urban, G. L., Hauser, J. R., & Roberts, J. H. (1990). Prelaunch forecasting of new automobiles. *Management Science*, 36(4), 401–421.
- Urban, G., Katz, G., Hatch, T., & Silk, A. (1983). The ASSESSOR pre-test market evaluation system. *Interfaces*, 13(6), 38–59.
- Urban, G. L. (1970). Sprinter Mod III: A model for the analysis of new frequently purchased consumer products. *Operations Research*, 18(5), 805–854.
- Valtin, A. (2005). *Der Wert von Luxusmarken: Determinanten des konsumentenorientierten Markenwerts und Implikationen für das Luxusmarkenmanagement*. Wiesbaden.
- Van Riel, A., Lemmink, J., & Ouwersloot, H. (2004). High-technology service innovation success: A decision-making perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 348–359.
- Vanderwerf, P., & Mahon, J. (1997). Meta-analysis of the impact of research methods on findings of first-mover advantages. *Management Science*, 43(11), 1510–1519.
- Völckner, F., & Sattler, H. (2006). Drivers of brand extension success. *Journal of Marketing*, 70(2), 18–34.
- von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York.
- Weinberg, P. (1995). Markenartikel und Markenpolitik. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 2679–2690). Stuttgart.
- Weiser, C. (1990). Preisstrategien unter Berücksichtigung von Kapazitätsrestriktion, Lagerhaltung und Investitionen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62(5), 599–615.
- Wemhoff, C. (1998). *Das Management eliminationsverdächtiger Produkte: Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung stagnierender und schrumpfender Märkte*. Frankfurt a. M.
- Wind, Y. (1982). *Product policy: Concepts, methods and strategy*. Reading.
- Yadav, M. S. (1994). How buyers evaluate product bundles: A model of anchoring and adjustment. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 342–353.
- Völker, R., Friesenhahn, A., Seefeld, D. (2018). Innovationsmanagement 4.0. In M. Erner (Hrsg.), *Management 4.0*. Berlin: Springer.
- Zimmermann, G. (2011). Fahrzeugmarkt: Für jeden Geschmack das richtige Automodell. *Global Press Nachrichten-Agentur*, 31(08), 2011.



Inhaltsverzeichnis

12.1 Konzeptionelle Grundlagen der Preispolitik	723
12.2 Theoretische Grundlagen der Preispolitik	732
12.2.1 Konzepte der klassischen Preistheorie	733
12.2.1.1 Preis und Marktform	733
12.2.1.2 Die Preis-Absatz-Funktion	733
12.2.1.2.1 Individuelle Preis-Absatz-Funktionen als Ausgangspunkt	734
12.2.1.2.2 Grundlegende Formen der Preis-Absatz-Funktion	736
12.2.1.2.3 Charakterisierung von Preis-Absatz-Funktionen durch Preiselastizitäten	740
12.2.1.2.4 Dynamische Preis-Absatz-Funktionen	745
12.2.1.2.5 Empirische Bestimmung der Preis-Absatz-Funktion	747
12.2.2 Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen der Preispolitik	758
12.2.2.1 Unterschiede zur klassischen Preistheorie	758
12.2.2.2 Zentrale Konzepte der verhaltenswissenschaftlichen Preisforschung	761
12.2.2.2.1 Preisinformationsaufnahme	762
12.2.2.2.2 Preisinformationsbeurteilung	765
12.2.2.2.3 Preisinformationsspeicherung	771
12.2.2.2.4 Ausgabe- und Produktnutzungsverhalten	773
12.3 Ansatzpunkte zur Preisbestimmung	775
12.3.1 Nachfrageorientierte Preisbestimmung	777
12.3.1.1 Preisbestimmung bei expliziter Verwendung der Preis-Absatz-Funktion	778
12.3.1.2 Preisdifferenzierung	781
12.3.1.2.1 Konzeptionelle Grundlagen	781
12.3.1.2.2 Implementationsformen und Umsetzungsaspekte der Preisdifferenzierung	785
12.3.1.3 Sonderpreisaktionen	793

12.3.1.4 Nutzenorientierte Preisbestimmung	798
12.3.1.5 Beeinflussung der Referenzpreise.....	798
12.3.1.6 Preisbildung im Rahmen von Auktionen und Reversed Pricing.....	800
12.3.1.7 Preissetzung im digitalen Umfeld.....	801
12.3.1.7.1 Gestiegene Preistransparenz	802
12.3.1.7.2 Dynamische Preissetzung	802
12.3.1.7.3 Individuelle Preissetzung	803
12.3.2 Kostenorientierte Preisbestimmung.....	804
12.3.3 Wettbewerbsorientierte Preisbestimmung	806
Literatur.....	815

Lernziele

- Der Leser kennt die zentralen Entscheidungsfelder der Preispolitik.
- Der Leser kennt die Problematik der unternehmensinternen und -externen Preis-durchsetzung.
- Der Leser kennt die grundlegenden Formen von Preis-Absatz-Funktionen und deren formale Darstellung.
- Der Leser kennt das Konzept der Preiselastizität des Absatzes und kann diese für gegebene Preis-Absatz-Funktionen ermitteln.
- Der Leser überblickt das Spektrum der Methoden zur empirischen Bestimmung der Preis-Absatz-Funktion und versteht in diesem Zusammenhang insbesondere die Anwendung der Conjoint-Analyse sowie verschiedener Bietverfahren.
- Der Leser kennt die zentralen verhaltenswissenschaftlichen Konzepte in den Bereichen Preisinformationsaufnahme, -beurteilung und -speicherung sowie zum Ausgabe- und Konsumverhalten.
- Der Leser kennt die zentralen Ansätze der nachfrageorientierten Preisfindung und kann in diesem Zusammenhang insbesondere den Aussagegehalt der Amoroso-Robinson-Relation sowie die grundlegende Logik der Preis-differenzierung und Preisbündelung erläutern.
- Der Leser kennt die zentralen Ausgestaltungsformen von Sonderpreisaktionen sowie die Preisbildungsmechanismen im Rahmen von Auktionen.
- Der Leser kennt die zentralen Ansätze der kostenorientierten Preisfindung sowie deren Restriktionen.
- Der Leser kennt die zentralen Ansätze der wettbewerbsorientierten Preisfindung und kann in diesem Zusammenhang insbesondere das Zustandekommen von Preiskriegen spieltheoretisch fundiert erläutern.

Das Kapitel führt zunächst in die konzeptionellen Grundlagen der Preispolitik ein (vgl. Abschn. 12.1). Im Mittelpunkt steht hier eine Darstellung der verschiedenen Entscheidungsfelder der Preispolitik. Im Anschluss hieran werden in Abschn. 12.2 die wichtigsten theoretischen Grundlagen der Preispolitik dargestellt. Wir gehen auf die (mikroökonomisch orientierte) klassische Preistheorie und die verhaltenswissenschaftliche Preisforschung ein, bei der Konzepte aus der Psychologie angewendet werden. Anschließend diskutieren wir Ansätze zur Preisbestimmung (vgl. Abschn. 12.3). Hier geht es darum, wie Unternehmen grundsätzlich bei der Preisfindung vorgehen können. Wir unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen nachfrage-, kosten- und wettbewerbsorientierter Preisfindung.

12.1 Konzeptionelle Grundlagen der Preispolitik

► **Preispolitik** Die Preispolitik umfasst alle Entscheidungen im Hinblick auf das vom Kunden für ein Produkt zu entrichtende Entgelt (Preis).

Die Preispolitik trägt über ihren Beitrag zur Erreichung spezifischer potenzialbezogener Ziele zur Realisierung der übergeordneten Marketingziele bei (vgl. hierzu auch Abbildung Teil IV, Konkretisierung der potenzialbezogenen Marketingziele im Hinblick auf die einzelnen Teilbereiche des Marketingmix). Beispielhaft seien hier die Preisbereitschaft der Kunden sowie deren Preiswahrnehmung als potenzialbezogene Zielgrößen der Preispolitik genannt.

Die **Bedeutung der Preispolitik** in der Unternehmenspraxis hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Verschiedene Entwicklungen tragen hierzu bei:

- Viele Märkte zeigen Sättigungstendenzen. Der in diesem Zusammenhang zunehmende Verdrängungswettbewerb auf der Basis von Überkapazitäten wird oftmals über den Preis geführt.
- Gleichzeitig existieren Wachstumsmärkte (wie z. B. der Telekommunikationsbereich), auf denen ein ausgeprägter Preiswettbewerb im Kampf um Marktanteile herrscht.
- Die Globalisierung des Wettbewerbs und der damit verbundene grenzüberschreitende Markteintritt einer wachsenden Zahl ausländischer Anbieter (z. B. Anbieter aus „Billiglohnländern“) bewirken einen wachsenden Preisdruck.
- In vielen Branchen gleichen sich die Produkte der einzelnen Wettbewerber qualitativ immer stärker an, sodass für den Nachfrager der Preis als Entscheidungskriterium an Bedeutung gewinnt.
- Die Preistransparenz für die Nachfrager ist auf vielen Märkten deutlich angestiegen. Hierzu trägt zum einen das Internet bei, indem es die Verfügbarkeit von Preisinformationen für die Nachfrager drastisch erhöht. Eine zweite Triebkraft ist in Bezug

auf den europäischen Wirtschaftsraum die Währungsunion, die länderübergreifende Preisvergleiche stark vereinfacht.

- Viele Firmenkunden haben in den letzten Jahren ihre Einkaufsaktivitäten deutlich professionalisiert. In diesem Zusammenhang sind die länderübergreifende Koordination des Einkaufs, elektronische Beschaffungsplattformen und eine bessere personelle Ausstattung der Einkaufsbereiche zu nennen. Diese Entwicklungen setzen die Preispolitik von Anbietern im Business-to-Business-Marketing zusätzlich unter Druck (vgl. Homburg et al. 2005; vgl. zur Preispolitik im Business-to-Business-Marketing auch Abschn. 19.3.2).

Im Vergleich zu anderen marketingpolitischen Gestaltungsparametern ist auf einige **grundlegende Charakteristika preispolitischer Entscheidungen** hinzuweisen:

- **Schnelle Umsetzbarkeit:** Preispolitische Entscheidungen können im Gegensatz zu den meisten Entscheidungen bezüglich anderer Facetten des Marketingmix relativ kurzfristig umgesetzt werden. So kann ein neuer Preis recht schnell am Markt umgesetzt werden, wohingegen z. B. die Entwicklung und Einführung eines neuen Produktes meist relativ lange dauert.
- **Schwere Revidierbarkeit:** Einmal gesetzte Preise wirken als Referenzgrößen, die die Kundenbewertung späterer Preisänderungen beeinflussen (vgl. zu dem Phänomen der Referenzpreise Abschn. 12.2.2.2).
- **Große Wirkungsstärke:** Preisentscheidungen wirken sich stark auf das Verhalten der Kunden aus, da der Preis die „negative“ Komponente des Kaufaktes bestimmt. Die Stärke der Reaktion von Kunden auf die Veränderung von Marketingparametern lässt sich anhand so genannter Elastizitäten bewerten. Metaanalysen von Studien, in denen sowohl Preis- als auch Werbeelastizitäten (vgl. zur Preiselastizität Abschn. 12.2.1.2.3 und zur Werbeelastizität Abschn. 13.3.1.2) gemessen wurden, kommen zu dem Ergebnis, dass die Preiselastizität um ein Vielfaches höher (zehn bis zwanzig mal höher) als die Werbeelastizität ist (vgl. Maurer 1995; Sethuraman und Tellis 1991).
- **Hohe Wirkungsgeschwindigkeit:** Kunden und Wettbewerber reagieren in vielen Märkten schnell auf Preisänderungen. Bei Kunden gilt dies in besonderem Maße für Güter des täglichen Bedarfs, die in relativ kurzem Abstand erworben werden. Die schnelle Reaktion der Wettbewerber auf Preisänderungen ist vor allem auf die bereits angesprochene schnelle Umsetzbarkeit von preispolitischen Entscheidungen zurückzuführen.

Die Preispolitik umfasst im Wesentlichen sechs **Entscheidungsfelder** (vgl. Abb. 12.1 sowie für einen Überblick z. B. Diller 2007). Die wesentlichen Facetten dieser Entscheidungsfelder sollen im Folgenden kurz dargestellt werden. Wir gehen hierbei auch darauf ein, wie die in den Abschn. 12.2 und 12.3 dargestellten Theorien, Konzepte und Methoden zur Entscheidungsunterstützung in den einzelnen Entscheidungsfeldern herangezogen werden können.

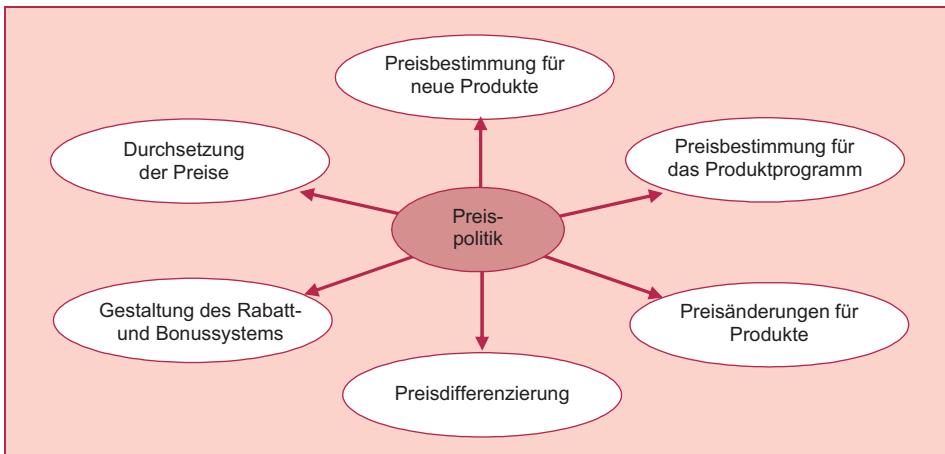


Abb. 12.1 Entscheidungsfelder der Preispolitik

Ein erstes Entscheidungsfeld der Preispolitik stellt die **Preisbestimmung für neue Produkte** dar. Wir unterscheiden in diesem Zusammenhang zwei grundlegende Orientierungen: die Skimming- und die Penetrationsstrategie.

Bei der **Skimmingstrategie** werden Produkte in der Markteintrittsphase zu vergleichsweise hohen Preisen angeboten. Im Mittelpunkt dieser Strategie steht das Ziel, die vorhandene Zahlungsbereitschaft der Nachfrager abzuschöpfen. Damit ist häufig ein Verzicht auf schnell realisierte hohe Absatzmengen verbunden. Im weiteren Verlauf des Produktlebenszyklus und bei wachsendem Konkurrenzdruck wird der Preis in der Regel sukzessiv gesenkt. Das Abschöpfen der hohen Preisbereitschaft in der Anfangsphase liefert einen wichtigen Beitrag zur schnellen Amortisation der Neuproduktinvestitionen. Die **Penetrationsstrategie** zielt hingegen darauf ab, mit relativ niedrigen Preisen schnell eine rasche Diffusion des neuen Produktes zu erreichen und Marktanteile zu gewinnen.

Die Entscheidung zwischen den beiden alternativen Strategien hängt stark vom Innovationsgrad des neuen Produktes ab: Differenziert sich das neue Produkt deutlich von den am Markt etablierten Produkten, sodass gewissermaßen eine vorübergehende monopolähnliche Situation entsteht, so begünstigt dies die Realisierung einer Skimmingstrategie (vgl. hierzu die Diskussion der Marktformen in Abschn. 5.1 sowie im Kontext der Preispolitik in Abschn. 12.2.1.1). Ein zentraler Vorteil der Skimmingstrategie liegt in der Möglichkeit, kurzfristig hohe Gewinne zu erzielen und so die Innovationskosten vergleichsweise schnell zu amortisieren. Aufgrund der kurzfristigen hohen Gewinne hat die Skimmingstrategie risikobegrenzenden Charakter: Das Unternehmen ist bei einer erfolgreichen Skimmingstrategie in geringerem Ausmaß auf zukünftige Erträge angewiesen. Auch die Schaffung eines Preisspielraums nach unten (verbunden mit der Möglichkeit, durch spätere Preissenkungen Absatzsteigerungen zu

erzielen) sowie die Schaffung eines positiven Qualitätsimages aufgrund der hohen Preispositionierung sind hier zu nennen.

Vor diesem Hintergrund werden Skimmingstrategien in der Praxis oftmals bei sehr innovativen Produkten angewendet, deren Entwicklung sehr kostenintensiv war. Ein Beispiel hierfür sind neue pharmazeutische Produkte, deren Preise nach der Markteinführung in der Regel zunächst auf einem relativ hohen Niveau festgelegt werden, um die erhöhte Zahlungsbereitschaft der Kunden (z. B. für verbesserte Wirkstoffe) abzuschöpfen und die Entwicklungskosten möglichst schnell zu amortisieren (vgl. Lu und Comanor 1998).

Der zentrale Vorteil der Penetrationsstrategie liegt dagegen in der Möglichkeit, schnell eine starke Marktposition aufzubauen und so in den Genuss volumenbedingter Kostenvorteile zu gelangen. Diese Strategie steht also in enger inhaltlicher Verbindung zum Erfahrungskurvenkonzept (vgl. Abschn. 8.2.2).

Im Anschluss an diese Grundsatzentscheidung ist die **konkrete Preisfindung für das neue Produkt** vorzunehmen. Hier kann die Schätzung der Preis-Absatz-Funktion, also des funktionalen Zusammenhangs zwischen dem Preis und dem resultierenden Absatz, eine wesentliche Entscheidungsgrundlage liefern. Wir gehen in Abschn. 12.2.1.2 ausführlich auf Preis-Absatz-Funktionen und deren empirische Bestimmung ein. Auch die Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Aspekte kann in diesem Kontext hilfreich sein. So sollte ein Unternehmen beispielsweise im Rahmen der Preisfindung für ein neues Produkt entscheiden, welche Referenzpreisinformationen den Kunden gezielt kommuniziert werden. Derartige Aspekte der Preisbeurteilung durch Kunden werden in Abschn. 12.2.2 ausführlich behandelt.

Des Weiteren sollten Unternehmen bei der konkreten Preisbestimmung für neue Produkte den relativen Produktvorteil und die Wettbewerbsintensität beachten. Ist die Wettbewerbsintensität beispielsweise hoch, so sollte vor allem kostenorientiertes Pricing betrieben werden. Ist hingegen der relative Produktvorteil hoch, bietet sich eine nachfrageorientierte Preisfindung an (vgl. Ingenbleek et al. 2003). Die Arten der konkreten Preisbestimmung werden in Abschn. 12.3 im Detail betrachtet.

Die **Preisbestimmung für das Produktprogramm** stellt ein zweites Entscheidungsfeld der Preispolitik dar (vgl. hierzu auch Diller 2008). Dieses Entscheidungsfeld ist dadurch gekennzeichnet, dass einzelne Produkte nicht isoliert, sondern im Verbund betrachtet werden. Verbundeffekte können bewirken, dass sich die Preisbestimmung für ein Produkt auf den Absatz anderer Produkte positiv oder negativ auswirkt.

Zunächst muss auf der Basis der in der Marketingstrategie festgelegten Produkt-Preis-Positionierung des Unternehmens (vgl. hierzu Abschn. 10.1.6) die **Preispositionierung einzelner Produktgruppen/Produktlinien** definiert werden (vgl. ausführlich Dobson und Kalish 1988). Es geht also darum, welche Produktlinien im Premium-, im Mittelklasse- bzw. im Economy-Bereich positioniert werden sollen. Von grundsätzlicher Bedeutung ist im Zusammenhang mit dieser Preislagenauswahl die Frage, welcher preisliche Abstand zwischen den Produktlinien mindestens bestehen muss, um vom Kunden wahrnehmbare preisliche Positionierungsunterschiede zu realisieren.

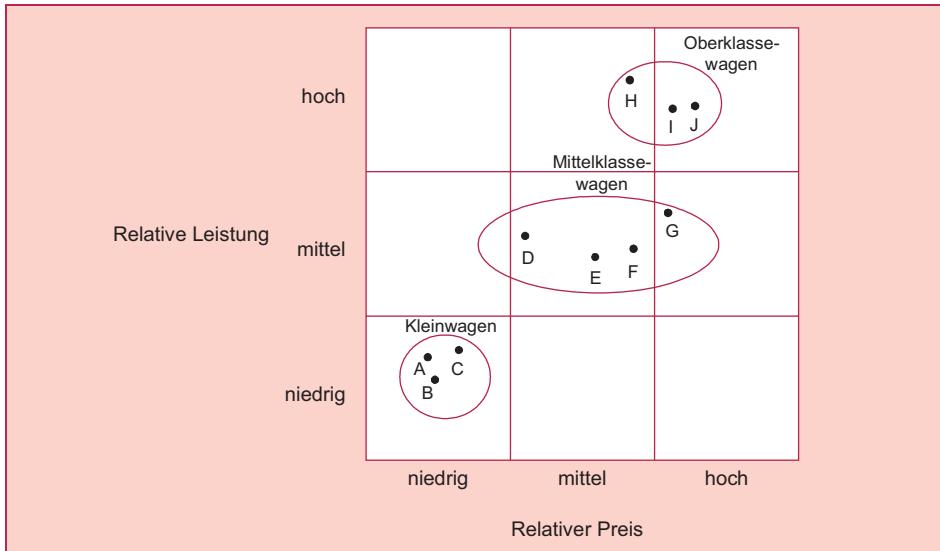


Abb. 12.2 Beispiel für die Preispositionierung der Produkte und Produktgruppen eines Automobilherstellers

In Abb. 12.2 ist das Resultat einer diesbezüglichen Entscheidung am Beispiel von drei Produktgruppen mit insgesamt zehn verschiedenen Autovarianten (die Varianten A bis J) dargestellt.

Hierauf aufbauend ist zu entscheiden, wie das **Preisgefüge** der einzelnen Produkte/Produktvarianten **innerhalb einer Produktgruppe** gestaltet sein soll. Grundsätzlich besteht hier die Möglichkeit einer engen bzw. einer weiten Preisspreizung in der Produktgruppe. So liegt in dem in Abb. 12.2 dargestellten Beispiel bei der Produktlinie der Mittelklassewagen eine relativ große Spreizung vor, während die Produkte der Produktlinie der Kleinwagen preislich recht nahe beieinander liegen.

Eine weitere grundsätzliche Entscheidung im Rahmen der Preisbestimmung für das Produktprogramm bezieht sich darauf, welche Produkte gemeinsam zu Paketpreisen angeboten werden sollen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von **Preisbündelung**. Wir diskutieren diese preispolitische Option ausführlich in Abschn. 12.3.1.2.2. Sie ist von besonderem Interesse, wenn zwischen Produkten ein kauf- oder verwendungsbezogener Nachfrageverbund (vgl. hierzu Abschn. 11.3.1) besteht. Häufig ist der Bündelpreis niedriger als die Summe der Einzelpreise der im Bündel zusammengefassten Produkte.

In diesem Kontext stellt sich die Frage, inwieweit es zu einer **Quersubventionierung** zwischen Produkten kommen soll (vgl. hierzu auch Diller 2008 sowie Insert 12.1). Von Quersubventionierung wird dann gesprochen, wenn unzureichende Gewinne oder gar Verluste bei einem Produkt bewusst in Kauf genommen werden, um den Absatz und die Gewinnerzielung bei anderen Produkten zu forcieren.

Gerade einmal 18 Dollar soll Sony laut dem Marktforschungsunternehmen IHS mit jeder verkauften Playstation 4 verdienen. Doch wie kann es sich das Unternehmen erlauben, den Preis der Konsole nur knapp über die Produktionskosten zu setzen? Ganz einfach: indem es Quersubventionierung betreibt. Während die Spielekonsole relativ preiswert angeboten wird, steigen die Preise für die einzelnen Spiele kontinuierlich an. Der Grund für die hohen Preise liegt darin, dass die Spielehersteller für jede

produzierte Einheit Lizenzgebühren an Sony zahlen müssen. Im Klartext bedeutet das also, dass Sony die Playstationkonsole über die einzelnen Spiele refinanziert. Das gleiche Prinzip wird mittlerweile auch vom Internet-Versandhaus Amazon angewandt: Amazon ist in der Lage seine Tablets und E-Reader, wie das Kindle Fire, besonders preiswert anzubieten, da es hauptsächlich Gewinne über den anschließenden Verkauf von Apps, Filmen, E-Books und Musik macht.

Insert 12.1 Beispiel für Quersubventionierung (vgl. Kroder 2013; o. V. 2013)

Preise unterliegen in starkem Maße dem Spiel der Marktkräfte. Bedingt durch Änderungen der Nachfrage-, Wettbewerbs- und Kostenverhältnisse ergeben sich häufig Notwendigkeiten oder auch Chancen der **Preisänderung**. Diesbezügliche Entscheidungen bilden ein drittes zentrales Entscheidungsfeld im Rahmen der Preispolitik. Ein wichtiges Instrument zur ex ante-Bewertung von Preisänderungen ist die Preiselastizität des Absatzes, die das Ausmaß von Absatzveränderungen quantifiziert, die als Resultat von Preisänderungen auftreten (vgl. hierzu Abschn. 12.2.1.2.3).

Grundsätzlich kann zwischen dauerhaften und befristeten Preisänderungen unterschieden werden. Entscheidungen bezüglich **dauerhafter Preisänderungen** können zum einen operativer und zum Zweiten strategischer Art sein. Dauerhafte operative Preisänderungsentscheidungen sind z. B. bei der Anpassung von Preisen an die Geldwertentwicklung gegeben. Hier kommt es häufig zu einer nominalen, aber nicht realen Preisänderung. Dauerhafte strategische Preisänderungsentscheidungen sind z. B. grundlegende preislche Neupositionierungen von Produkten oder Produktlinien. Zu besonders intensiven dauerhaften Preisänderungen kommt es im Rahmen von Preiskriegen. Auf diese Extremform wettbewerbsbezogener Preissetzung und auf Möglichkeiten zur Vermeidung von Preiskriegen gehen wir in Abschn. 12.3.3 ein.

Vorübergehende Preisänderungen manifestieren sich insbesondere in Sonderpreisaktionen. Beispielhaft seien wöchentliche Sonderpreise im Einzelhandel sowie saisonabhängige Preise (z. B. in der Tourismusbranche) genannt. Vorübergehende Preisänderungen stellen im Prinzip Formen der zeitlichen Preisdifferenzierung dar. Wir gehen hierauf in Abschn. 12.3.1.2 ausführlich ein. Die grundlegende Logik vorübergehender Sonderpreisaktionen liegt in der Erzielung kurzfristiger Absatzerfolge bzw. der Sicherstellung von kurzfristiger Kapazitätsauslastung. Auf die Bestimmung der Auswirkungen von Sonderpreisaktionen auf den Absatz gehen wir ausführlich in Abschn. 12.3.1.3 ein.

Ein weiteres zentrales Entscheidungsfeld im Rahmen der Preispolitik bezieht sich auf die **Preisdifferenzierung**. Hiermit ist gemeint, dass Unternehmen gleiche oder sehr ähnliche Produkte verschiedenen Kunden (Segmenten) zu unterschiedlichen Preisen anbieten. Die grundlegende Logik dieses Ansatzes liegt darin, unterschiedlichen Preisbereitschaften in verschiedenen Kundengruppen Rechnung zu tragen. Es geht in diesem Zusammenhang zum einen um die Entscheidung, inwieweit überhaupt Preisdifferenzierung betrieben werden soll, und zum anderen darum, nach welchen Kriterien Preisdifferenzierung betrieben werden soll. Im Hinblick auf die Kriterien kann man z. B. zwischen personenbezogener und räumlicher Preisdifferenzierung unterscheiden. Wir befassen uns mit der Preisdifferenzierung ausführlich in Abschn. 12.3.1.2.

Ein weiteres Entscheidungsfeld stellt die **Gestaltung des Rabatt- und Bonussystems** dar. Rabatte sind Preisnachlässe, die den Kunden im Vergleich zum Normal- oder Listenpreis mit der Rechnungsstellung gewährt werden (z. B. Mengenrabatte, aktionsbezogene Sonderrabatte oder Einzelrabatte, die durch den Außendienst vergeben werden). Boni sind ebenfalls Preisnachlässe, die jedoch erst nach Rechnungsstellung gewährt werden (z. B. Treuebonus bei Erreichung bestimmter Abnahmemengen durch den Kunden oder Bonus für Händler als Gegenleistung für die Unterstützung bei Neuprodukteinführungen). Das Rabatt- und Bonussystem (auch als Konditionensystem bezeichnet) ist die Gesamtheit aller Regeln, nach denen Rabatte bzw. Boni an Kunden bzw. Absatzmittler vergeben werden.

Die parallele Anwendung verschiedenster Rabatt- und Bonusformen im Rahmen des Rabatt- und Bonussystems des Unternehmens kann anhand einer so genannten Preistreppe illustriert werden: Sie veranschaulicht das „Abbröckeln“ des Grundpreises über die Zwischenstufe des Rechnungspreises (Berücksichtigung von Rabatten) hin zum tatsächlich erzielten Preis (Berücksichtigung von Rabatten und Boni). In Abb. 12.3 ist ein Anwendungsbeispiel einer solchen Preistreppe dargestellt, das die Vielfalt der in der Unternehmenspraxis zur Anwendung kommenden Rabatte und Boni illustriert (vgl. ausführlich Homburg und Daum 1997 zur Gestaltung von Rabatt- und Bonussystemen).

Der Erfolg der Preispolitik hängt entscheidend davon ab, inwieweit die beschlossenen preispolitischen Maßnahmen (insbesondere die Preise selbst) tatsächlich auch durchgesetzt werden können. Ein weiteres wichtiges Entscheidungsfeld der Preispolitik ist somit die **Durchsetzung der Preise**. Im Rahmen dieses Entscheidungsfeldes sind unternehmensinterne und -externe Facetten zu berücksichtigen.

Die **unternehmensinterne Preisdurchsetzung** bezieht sich auf die Beeinflussung preisbezogener Verhaltensweisen von Mitarbeitern des Unternehmens. Von besonderer Bedeutung ist hier das Verhalten von Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt, z. B. von Vertriebsmitarbeitern. Die unternehmensinterne Preisdurchsetzung muss darauf abzielen, das Verhalten der Mitarbeiter dahin gehend zu beeinflussen, dass sie mit den preispolitischen Zielen und Entscheidungen konsistent sind.

Bei der unternehmensinternen Preisdurchsetzung sind insbesondere folgende Ansatzpunkte zu nennen:

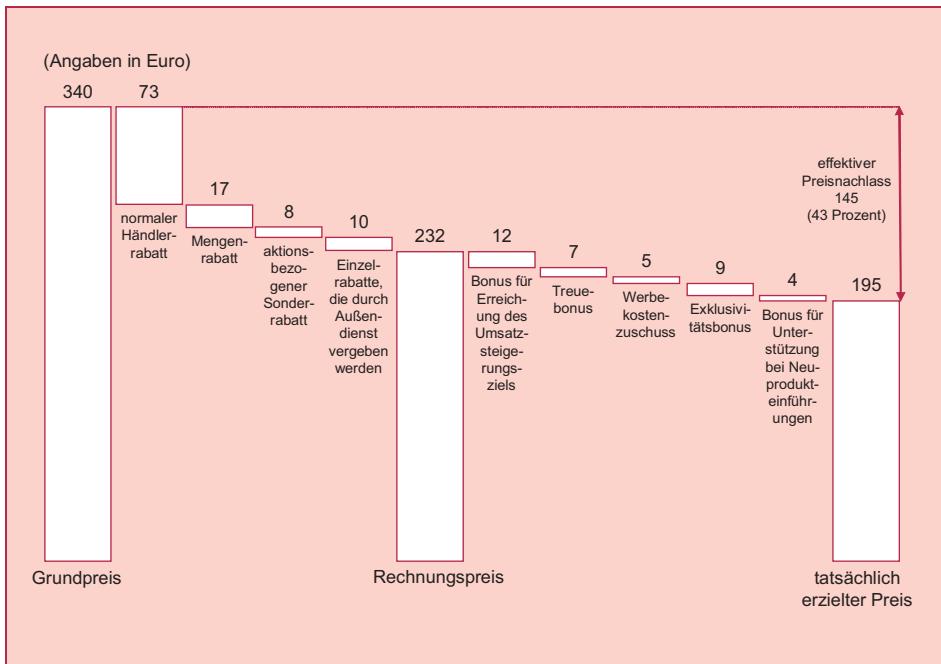


Abb. 12.3 Preistreppe am Beispiel eines Herstellers von technischen Gebrauchsgütern (vgl. Homburg und Daum 1997, S. 186)

- Von großer Bedeutung ist die **Definition von Zuständigkeiten für preisbezogene Entscheidungen**. Hierbei geht es zunächst um die Frage, welche Funktionsbereiche in preisbezogene Entscheidungen wie stark involviert sind. In vielen Unternehmen ist hier der Einfluss des Vertriebsbereichs dominant. Es empfiehlt sich allerdings, im Hinblick auf preisbezogene Entscheidungen ein Gegengewicht zum Vertriebsbereich im Unternehmen zu haben (vgl. Homburg et al. 2005, 2012). Dies kann z. B. im Marketingbereich oder im Controlling angesiedelt sein. Eine zweite wichtige Frage ist in diesem Zusammenhang, inwieweit die Preissetzungskompetenz an Mitarbeiter/Organisationseinheiten mit direktem Kundenkontakt (z. B. Außendienst, Vertriebsniederlassungen) delegiert werden soll. Vorteile einer solchen Delegation sind beispielsweise eine hohe Flexibilität, die schnelle Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen und eine gezielte Abschöpfung von individuellen Zahlungsbereitschaften der Kunden. Die Delegation von Preiskompetenz an Einheiten mit direktem Kundenkontakt birgt aber auch Risiken: Vertriebsmitarbeiter können zu einer vorschnellen Vergabe von Preisnachlässen neigen, um Verkaufsabschlüsse zu erzielen und Umsatzziele zu erreichen (vgl. Kern 1989). Empirisch konnte nachgewiesen werden, dass eine ausgeprägte Delegation von Preiskompetenz an den Außendienst tendenziell zu einer schlechteren Preisdurchsetzung führt (vgl. Stephenson et al.

1979). Vor diesem Hintergrund kann eine stärkere Zentralisierung der Preiskompetenz zielführend sein.

- Das **Schaffen von Anreizen zur Preisdurchsetzung** ist eine weitere wichtige Komponente der unternehmensinternen Preisdurchsetzung. Derartige Anreize können insbesondere durch die leistungsabhängige, variable Vergütung der Vertriebsmitarbeiter gesetzt werden (vgl. hierzu Abschn. 24.1.5). Problematisch ist beispielsweise, wenn ein Unternehmen, das eine hochpreisige Positionierung anstrebt, im Vertrieb Anreizsysteme einsetzt, die primär hohe Absatzvolumina honorieren. Dies kann den Vertrieb dazu verleiten, durch überzogene Preiszugeständnisse auf Kosten der Profitabilität ein höheres Absatzvolumen zu erreichen. Grundsätzlich empfiehlt es sich daher, bei den Kriterien für die variable Vergütung von Vertriebsmitarbeitern neben dem Absatzvolumen auch das erzielte Preisniveau zu berücksichtigen. Preisbezogene Kontrollen (z. B. auf der Basis von Preisindizes) spielen hier eine wichtige Rolle.
- Schließlich ist eine systematische und kontinuierliche **Kontrolle des Erfolgs der Preisdurchsetzung** zu erwähnen. Diese Kontrolle kann für Produkte, Organisationseinheiten mit Vertriebsaufgaben (regionale Vertriebsbüros, Vertriebsteams, Einzelverkäufer), Kunden(segmente) oder auch einzelne Aufträge erfolgen (vgl. in diesem Zusammenhang auch Abschn. 23.3). Von besonderer Bedeutung sind hierbei beispielsweise Preisindizes, die die Entwicklung von Verkaufspreisen (beispielsweise für ein Produkt) im Zeitablauf abbilden. Auch die Betrachtung von Preisunterschieden zwischen verschiedenen Kunden ist in diesem Zusammenhang relevant. Eine entsprechende Darstellung – es wird auch von einem Preisband gesprochen – findet sich in Abb. 12.4.

Im Gegensatz zu der unternehmensinternen Preisdurchsetzung geht es bei der **unternehmensexternen Preisdurchsetzung** um die Durchsetzung von Preisen gegenüber den Kunden des Unternehmens. Hier sind folgende Aspekte zu erwähnen:

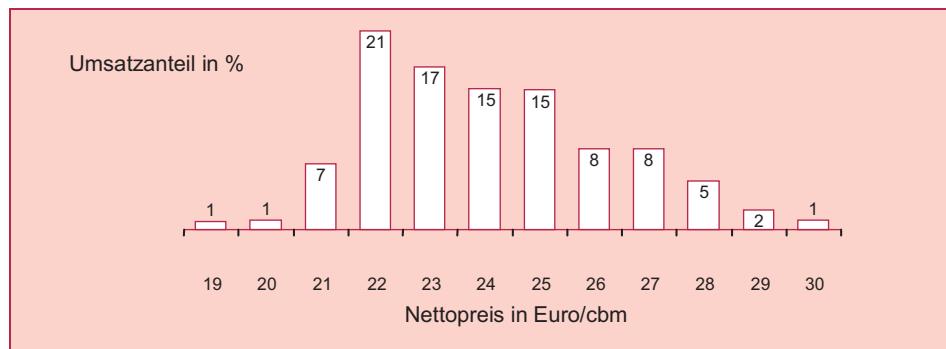


Abb. 12.4 Preisband für ein industrielles Baustoffprodukt (vgl. Homburg et al. 2004)

- Von ganz zentraler Bedeutung ist die **Kommunikation von Preisen bzw. von preispolitischen Entscheidungen** (vgl. hierzu die empirischen Ergebnisse von Homburg et al. 2005). Beispielsweise empfiehlt es sich, Preiserhöhungen nicht isoliert, sondern im Zusammenhang mit positiven Botschaften (z. B. Verbesserung des Lieferservice) zu kommunizieren.
- Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die **Kommunikation in Verhandlungen mit Kunden**. Hier gilt es, den Preis durch geeignete Nutzenargumente zu rechtfertigen. Die Argumentation sollte darauf abzielen, dass der Kunde den Nettokundennutzen (Kundennutzen minus Kosten) positiv einschätzt. Hierzu können Unternehmen Verhaltensrichtlinien und Argumentationsleitfäden aufstellen. Wichtig ist zudem eine möglichst genaue Quantifizierung des Kundennutzens (vgl. Abschn. 12.3.1.4).
- Vertreibt ein Unternehmen seine Produkte indirekt über Absatzmittler, so ist weiterhin zu entscheiden, inwieweit und wie das Unternehmen **Einfluss auf die Preispositionierung der Absatzmittler** gegenüber deren Kunden nehmen möchte.

12.2 Theoretische Grundlagen der Preispolitik

In diesem Kapitel zur Preispolitik findet sich im Gegensatz zu den Darstellungen der übrigen Komponenten des Marketingmix (vgl. Kap. 11, 13 und 14) ein spezieller theoretischer Teil. Dies liegt daran, dass die theoretischen Grundlagen, die für die Behandlung von Produktpolitik, Kommunikationspolitik sowie Vertriebspolitik benötigt werden, weitgehend in Teil I dieses Buches im Rahmen der theoretischen Perspektive des Marketing dargestellt werden. Im Hinblick auf die Preispolitik gibt es aber eine Vielzahl spezifischer theoretischer Ansätze. Um deren Darstellung geht es in diesem Abschnitt.

Bezüglich der theoretischen Fundierung der Preispolitik kann zwischen zwei grundlegenden Perspektiven unterschieden werden: Konzepte der klassischen Preistheorie haben ihren Ursprung in der Mikroökonomie. Hier wird der Preis als objektive Größe aufgefasst und im Rahmen quantitativer Modelle auf seine Auswirkungen hin untersucht. Im Gegensatz hierzu befassen sich verhaltenswissenschaftliche Ansätze, die ihre Wurzeln in der Psychologie haben, mit der Wahrnehmung von Preisen durch Individuen. Hier wird also zwischen dem objektiven Preis und seiner subjektiven Wahrnehmung unterschieden.

Wir gehen zunächst in Abschn. 12.2.1 auf mikroökonomisch fundierte Konzepte ein und behandeln im Anschluss daran (Abschn. 12.2.2) die wichtigsten verhaltenswissenschaftlichen Konzepte.

12.2.1 Konzepte der klassischen Preistheorie

12.2.1.1 Preis und Marktform

Ein Markt stellt den ökonomischen Ort des Austausches von Produkten dar (vgl. auch Abschn. 1.1). Die Form des jeweiligen Marktes bestimmt in hohem Maße den Gestaltungsspielraum der Preispolitik. Unternehmen haben daher bei preispolitischen Entscheidungen zu berücksichtigen, welche Form der relevante Markt aufweist.

In Abschn. 5.1 wurden verschiedene Marktformen anhand der Anzahl der Anbieter sowie der Art der angebotenen Produkte (homogen versus heterogen) dargestellt. Für die dort diskutierte Marktform des vollkommenen Wettbewerbs (vollkommener Markt) ergibt sich der Preis am Markt durch den Ausgleich von Angebot und Nachfrage. Somit stellt hier der Preis keinen Gestaltungsparameter der Marktbearbeitung eines Unternehmens dar. Es gibt in einem solchen Umfeld also im Grunde keine Preispolitik.

In der Regel herrscht auf realen Märkten jedoch kein vollkommener Wettbewerb, was unter anderem auf Kundenpräferenzen für die Produkte bestimmter Unternehmen zurückzuführen ist. Diese Präferenzen können durch gezielte Marketingaktivitäten der Unternehmen beeinflusst werden. Beispielhaft seien Maßnahmen zur Kundenbindung (vgl. Kap. 16) und Strategien der Produktdifferenzierung (vgl. Kap. 11) genannt. In derartigen Märkten (unvollkommene Märkte, kein vollkommener Wettbewerb) gewinnt die Preispolitik an Bedeutung.

Die in der Praxis beobachtbaren Marktformen des Monopols (ein Anbieter und viele Nachfrager), des Oligopol (wenige Anbieter und viele Nachfrager) und des Polypols (viele Anbieter und viele Nachfrager) haben unterschiedliche Konsequenzen für den Gestaltungsspielraum der Preispolitik (vgl. zu den Marktformen Abschn. 5.1). Im **Monopol** hat der Anbieter bei der Preisbestimmung lediglich die Reaktionen der Kunden zu berücksichtigen. Konkurrenten sind entweder nicht vorhanden oder ihr Einfluss ist nicht spürbar. Im **Oligopol** hat der Anbieter zusätzlich zu den Reaktionen der Kunden auch das Verhalten der Konkurrenten einzubeziehen. Im **Polypol** besitzt der Anbieter tendenziell einen geringeren Spielraum bei der Preisbestimmung als im Monopol oder im Oligopol. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die höhere Zahl der Wettbewerber mit einer höheren Wettbewerbsintensität verbunden ist. Dann kann eine sehr stark wettbewerbsorientierte Preisfindung (vgl. Abschn. 12.3.3) sinnvoll bzw. erforderlich sein.

12.2.1.2 Die Preis-Absatz-Funktion

Die Preis-Absatz-Funktion ist das grundlegende Konzept zur Behandlung preispolitischer Entscheidungen mithilfe der klassischen Preistheorie. Diese Funktion beschreibt die funktionale Abhängigkeit des Absatzes x vom Preis p :

$$x = x(p).$$

Die Kenntnis darüber, welche Menge des Produktes die Kunden zu welchem Preis kaufen würden, ist besonders wichtig für das Entscheidungsfeld der **Preisbestimmung**

für neue Produkte. Wir gehen im Folgenden auf die konzeptionellen Grundlagen der Preis-Absatz-Funktion sowie auf deren empirische Bestimmung ein. Die Preisfindung auf der Basis von derartigen Funktionen wird im Rahmen der nachfrageorientierten Preisbestimmung in Abschn. 12.3.1 behandelt.

12.2.1.2.1 Individuelle Preis-Absatz-Funktionen als Ausgangspunkt

Preis-Absatz-Funktionen beziehen sich in der Regel auf einen gesamten Markt bzw. auf ein einzelnes Kundensegment. Zum besseren Verständnis dieser Preis-Absatz-Funktionen sollte man sich jedoch veranschaulichen, dass eine solche Funktion immer durch Aggregation individueller Preis-Absatz-Funktionen entsteht.

Bei der individuellen Preis-Absatz-Funktion lassen sich zwei Fälle unterscheiden (vgl. hierzu Simon 1992 sowie Abb. 12.5):

- **Ja/Nein-Fall:** In diesem Fall kauft der Kunde das Produkt, wenn es einen bestimmten Schwellenpreis nicht überschreitet. Dieser Schwellenpreis ist der Maximalpreis (auch Reservationspreis/Prohibitivpreis), den der Kunde für das Produkt zu zahlen bereit ist. Der Schwellenpreis eines Kunden hängt ab von dem wahrgenommenen Nutzen des Produktes für den Kunden sowie von seinen finanziellen Möglichkeiten (Budget). Liegt der Preis des Produktes über dem individuellen Schwellenpreis des Kunden, kauft dieser das Produkt nicht mehr. Der Ja/Nein-Fall ist charakteristisch für die Anschaffung dauerhafter Gebrauchsgüter (z. B. Auto, Gefrierschrank).
- **Variable Menge-Fall:** Hier wird davon ausgegangen, dass der Kunde nicht nur ein Exemplar des Produktes kauft. Vielmehr kauft er eine bestimmte Menge des Produktes in Abhängigkeit vom Preis. Die vom Kunden gekaufte Menge ist in der Regel umso niedriger, je höher der Preis ist. Im Beispiel in Abb. 12.5 würde der

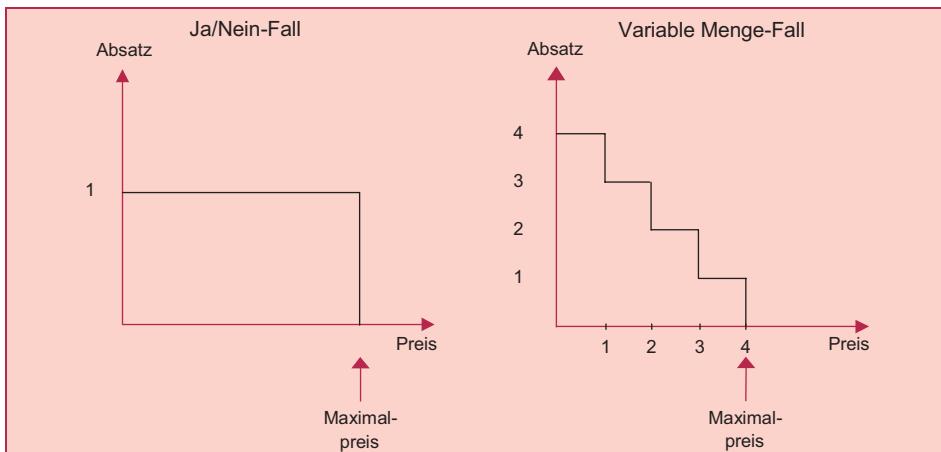


Abb. 12.5 Individuelle Preis-Absatz-Funktionen in zwei verschiedenen Kaufsituationen (vgl. Simon 1992, S. 91)

Kunde also zu einem Preis von einer Geldeinheit vier Einheiten des Produktes kaufen, zu einem Preis von drei Geldeinheiten nur zwei Einheiten des Produktes. Der Variable Menge-Fall ist typisch für Verbrauchsgüter (z. B. Lebensmittel, Kosmetikartikel).

Die **aggregierte Preis-Absatz-Funktion** zeigt, welche Menge des Produktes von der Gesamtheit der betrachteten Kunden zu welchem Preis gekauft wird. Diese Funktion kann man durch Aggregation der individuellen Preis-Absatz-Funktionen bestimmen. Hierzu addiert man für jeden Preis die gekauften Mengen über die Gesamtheit der Kunden. Im Allgemeinen unterscheiden sich die Kunden hinsichtlich ihrer individuellen Preis-Absatz-Funktionen, sodass die Struktur der aggregierten Preis-Absatz-Funktion von der individuellen abweicht. Abb. 12.6 veranschaulicht den Aggregationsprozess über jeweils drei Kunden für den Ja/Nein-Fall und den Variable Menge-Fall (hier im Gegensatz zu Abb. 12.5 mit kontinuierlicher Variationsmöglichkeit der Kaufmenge).

Im Ergebnis besitzt die aggregierte Preis-Absatz-Funktion jeweils eine negative Steigung: Je höher der Preis, desto weniger wird gekauft. Darüber hinaus kann man sich vorstellen, dass bei einer hinreichend großen Zahl von Kunden die Knickstellen der

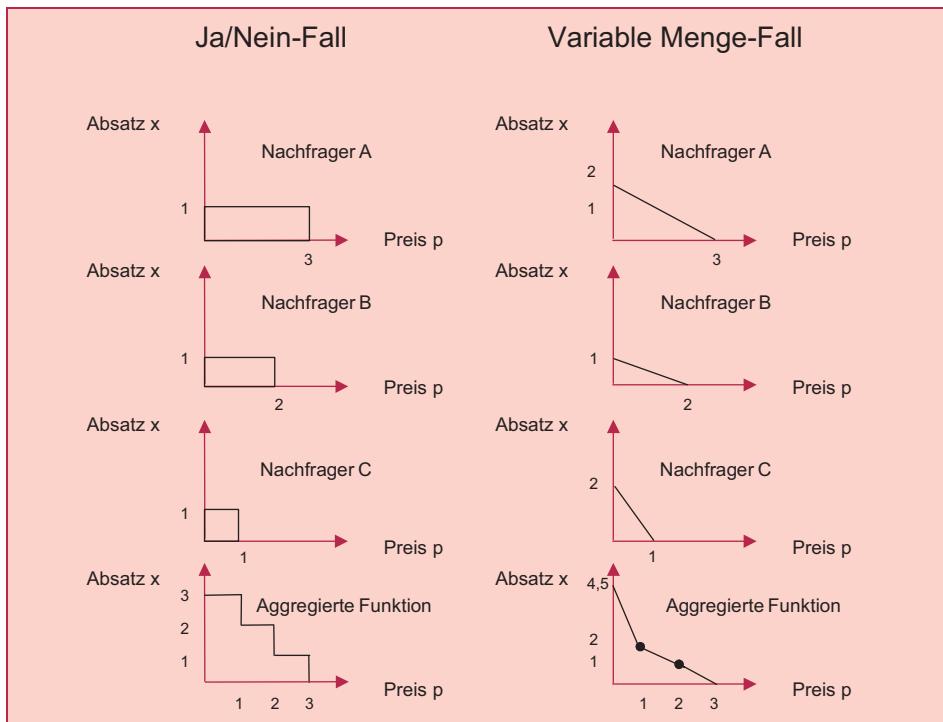


Abb. 12.6 Aggregation individueller Preis-Absatz-Funktionen. (In Anlehnung an Simon 1992, S. 92)

aggregierten Preis-Absatz-Funktion „verschwinden“, dass der Funktionsverlauf also so glatt ist, dass die Funktion mit Methoden der Differenzialrechnung analysiert werden kann.

12.2.1.2.2 Grundlegende Formen der Preis-Absatz-Funktion

Preis-Absatz-Funktionen können unterschiedliche Funktionsverläufe aufweisen. Wir stellen vier grundlegende Formen von Preis-Absatz-Funktionen dar:

- die lineare Preis-Absatz-Funktion,
- die multiplikative Preis-Absatz-Funktion,
- das Gutenberg-Modell (doppelt-geknickte und geglättete Form) und
- die logistische Preis-Absatz-Funktion (Attraktionsmodell).

Die **lineare Preis-Absatz-Funktion**, deren Verlauf Abb. 12.7 veranschaulicht, unterstellt eine lineare Abhängigkeit der Absatzmenge x vom Preis p . Formal lässt sie sich folgendermaßen darstellen:

$$x(p) = a - b \cdot p.$$

Der Parameter b beschreibt die Reaktion des Absatzes auf Preisänderungen. Er ist in der Regel positiv (sinkender Absatz bei steigendem Preis). Je größer b ist, desto stärker reagiert der Absatz auf Preisänderungen. Genauer formuliert stellt b den **Grenzabsatz** dar: Bei einer Preissenkung um eine Einheit steigt der Absatz um b Einheiten. Der Parameter a gibt den Schnittpunkt mit der Absatzachse an, was dem maximalen Absatz (Absatz bei einem Preis von Null) entspricht. Man kann a auch als Sättigungsmenge interpretieren. Beide Parameter fließen in den Maximalpreis a/b ein, bei dem kein Absatz mehr erzielt wird.

Ein wesentlicher Vorteil der linearen Preis-Absatz-Funktion ist ihre Einfachheit. Liegen eine Reihe von Preis-Menge-Kombinationen vor, so lassen sich die Parameter a und b ohne großen methodischen Aufwand mithilfe der bivariaten Regressionsanalyse schätzen. Ein entsprechendes Beispiel wurde in Abschn. 7.1.2.3 bereits durchgerechnet.

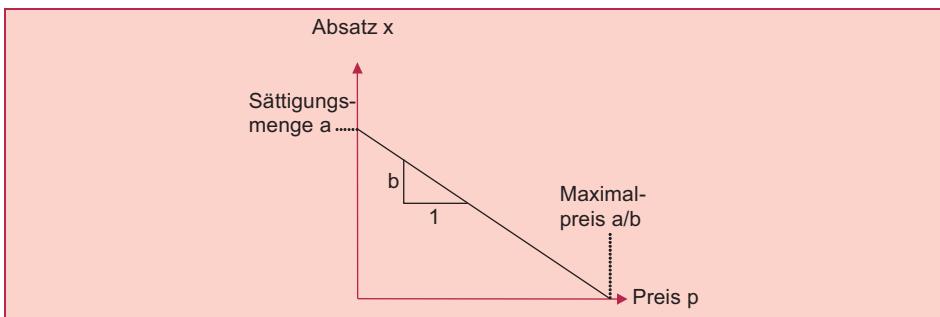


Abb. 12.7 Lineare Preis-Absatz-Funktion

Hier wurde auf der Basis von Preis-Menge-Daten aus zehn Testgeschäften die lineare Preis-Absatz-Funktion

$$x(p) = 248,24 - 41,06 \cdot p$$

geschätzt. Dies bedeutet, dass eine Preiserhöhung um eine Geldeinheit zu einem Absatzrückgang um circa 41 Mengeneinheiten führt. Die Sättigungsmenge beträgt circa 248 Mengeneinheiten, der Maximalpreis, bei dem kein Absatz mehr erzielt wird, liegt bei circa 6,05 Geldeinheiten.

Berücksichtigt man zusätzlich den durchschnittlichen Wettbewerbspreis \bar{p} , so lässt sich die **erweiterte lineare Preis-Absatz-Funktion** in der Form

$$x(p, \bar{p}) = a - b \cdot p + c \cdot \bar{p}$$

darstellen. Hierbei beschreibt der (in der Regel positive) Parameter c die Stärke der Abhängigkeit des Absatzes des Produktes von den Preisen der Konkurrenzprodukte. Je größer c ist, desto intensiver ist der Preiswettbewerb zwischen den Produkten ausgeprägt.

Die grundlegende Annahme der linearen Preis-Absatz-Funktion, dass sich der Absatz unabhängig von dem Ausgangspreisniveau bei einer Preisveränderung um eine Einheit immer um die gleiche Menge (b) verändert, ist allerdings problematisch. Diese angenommene Konstanz des Grenzabsatzes widerspricht empirischen Befunden der verhaltenswissenschaftlichen Preisforschung (vgl. hierzu Abschn. 12.2.2). Diese zeigen beispielsweise, dass Preisänderungen von dem Kunden im Allgemeinen in Bezug zu einer Referenzgröße (z. B. dem Ausgangspreis) und damit relativ beurteilt werden. Demzufolge wäre der Grenzabsatz nicht konstant, sondern würde je nach Ausgangspreisniveau unterschiedlich hoch ausfallen. Dennoch weist die lineare Funktion in der Unternehmenspraxis häufig eine zufriedenstellende Anpassung an die empirischen Daten auf. Ihre Anwendung empfiehlt sich allerdings nur dann, wenn relativ kleine Preisänderungen analysiert werden sollen. Bei der Betrachtung wesentlicher Preisänderungen besteht die Gefahr erheblicher Fehleinschätzungen, da über große Preisintervalle der Grenzabsatz möglicherweise nicht konstant bleibt.

Die **multiplikative Preis-Absatz-Funktion** hat die Form

$$x(p) = a \cdot p^{-b}.$$

Hier steuert der Parameter b die Abhängigkeit der Absatzmenge vom Preis. Ist er positiv, so ergibt sich der in Abb. 12.8 dargestellte Verlauf. Bei dieser Funktion hängt die absolute Wirkung einer Preisänderung auf den Absatz vom Ausgangspreis p ab. Je niedriger der Ausgangspreis ist, desto stärker ist die Wirkung einer Preisänderung auf den Absatz. Bei einem niedrigen Ausgangspreis führt also beispielsweise eine Preiserhöhung um 5 % zu einem deutlich höheren Absatzrückgang als bei einem hohen Ausgangspreis. Der Parameter a ist ein Normierungsparameter: Bei einem Preis von einer Geldeinheit ergibt sich ein Absatz von a Mengeneinheiten. Berücksichtigt man hier den durchschnittlichen Preis der Wettbewerbsprodukte (\bar{p}), so ergibt sich die **erweiterte multiplikative Preis-Absatz-Funktion**

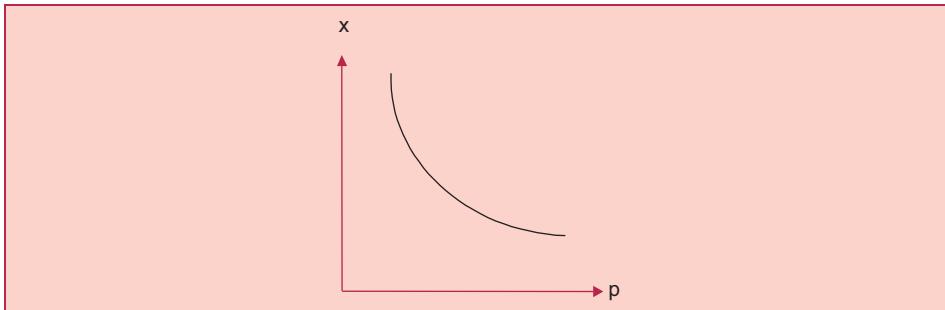


Abb. 12.8 Multiplikative Preis-Absatz-Funktion

$$x(p, \bar{p}) = a \cdot p^{-b} \cdot \bar{p}^c$$

Der in der Regel positive Parameter c bildet wie bei der linearen Preis-Absatz-Funktion die Stärke der Abhängigkeit des Absatzes von den Preisen der Konkurrenzprodukte ab: Je größer c ist, desto stärker wirken sich Wettbewerbspreise auf den Absatz des betrachteten Produktes aus.

Die multiplikative Preis-Absatz-Funktion soll anhand eines Anwendungsbeispiels veranschaulicht werden: Für ein chemisches Zwischenprodukt wurde für den südamerikanischen Markt die Preis-Absatz-Funktion

$$x(p, \bar{p}) = 15.800 \cdot p^{-2,1} \cdot \bar{p}^{1,2}$$

ermittelt, wobei die Absatzmenge x in Tonnen ausgedrückt wird. In Tab. 12.1 sind die hieraus resultierenden Absatzmengen in Abhängigkeit vom Preis des Produktes p sowie des durchschnittlichen Konkurrenzpreises \bar{p} dargestellt.

Es zeigt sich hier insbesondere, dass die Absatzmenge auf Veränderungen des eigenen Preises deutlich stärker reagiert als auf Veränderungen des durchschnittlichen Konkurrenzpreises. Dies liegt in formaler Hinsicht daran, dass der Parameter b in der Preis-Absatz-Funktion größer ist als der Parameter c .

Während im multiplikativen Preis-Absatz-Modell unterstellt wird, dass das Ausmaß der Absatzveränderung mit zunehmendem Preisniveau abnimmt (dass also die Preis-Absatz-Funktion mit zunehmendem Preisniveau immer flacher wird), unterstellt das **Gutenberg-Modell** (vgl. Gutenberg 1970 und zu Gutenbergs Werk aus Sicht der heutigen Marketingforschung Homburg und Fürst 2008) eine Preis-Absatz-Funktion mit einem flachen mittleren Teil und zwei steilen Randbereichen (vgl. Abb. 12.9).

Die grundlegende Logik dieses Ansatzes besteht in der Annahme, dass Unternehmen innerhalb eines bestimmten Bereiches den Preis variieren können, ohne dass dies starke Auswirkungen auf den Absatz hat. Gutenberg bezeichnet diesen Bereich als „monopolistischen Bereich“. Er entspricht dem flachen Teil der Preis-Absatz-Funktion. Die Existenz dieses monopolistischen Bereiches begründet Gutenberg mit dem so

Tab. 12.1 Absatzmengen in Abhängigkeit vom Produktpreis und vom durchschnittlichen Konkurrenzpreis im Anwendungsbeispiel zur erweiterten multiplikativen Preis-Absatz-Funktion

\bar{p}	40	50	60	70	80
p	571,2	746,6	929,2	1.118,0	1.312,3
40	357,5	467,3	581,6	699,7	821,3
50	243,8	318,6	396,6	477,2	560,1
60	176,4	230,5	286,9	345,2	405,2
70	133,2	174,2	216,7	260,8	306,1

genannten „akquisitorischen Potenzial“ von Unternehmen. Hiermit ist gemeint, dass Kunden Präferenzen für bestimmte Produkte aufbauen, die ihre Preissensibilität reduzieren. Aus Sicht des Kunden gibt es aufgrund dieser Präferenzen in gewissem Umfang keinen alternativen Anbieter, sodass der Anbieter quasi ein „Monopol“ hat.

Das Gutenberg-Modell lässt sich in formaler Hinsicht in zwei Varianten abbilden: Man unterscheidet eine doppelt-geknickte (abschnittsweise differenzierbare) Preis-Absatz-Funktion und eine geglättete (differenzierbare) Funktion (vgl. Abb. 12.9).

Die doppelt-geknickte Preis-Absatz-Funktion lässt sich mathematisch durch eine abschnittsweise definierte lineare Funktion darstellen, wobei zwischen drei Bereichen unterschieden wird. Das geringste Gefälle weist eine solche Funktion im mittleren Preisabschnitt auf. Beispielsweise beschreibt die Funktion

$$x(p) = \begin{cases} 87 - 5 \cdot p & 0 \leq p < 8 \\ 51 - 1/2 \cdot p & 8 \leq p < 14 \\ 100 - 4 \cdot p & 14 \leq p \leq 25 \end{cases}$$

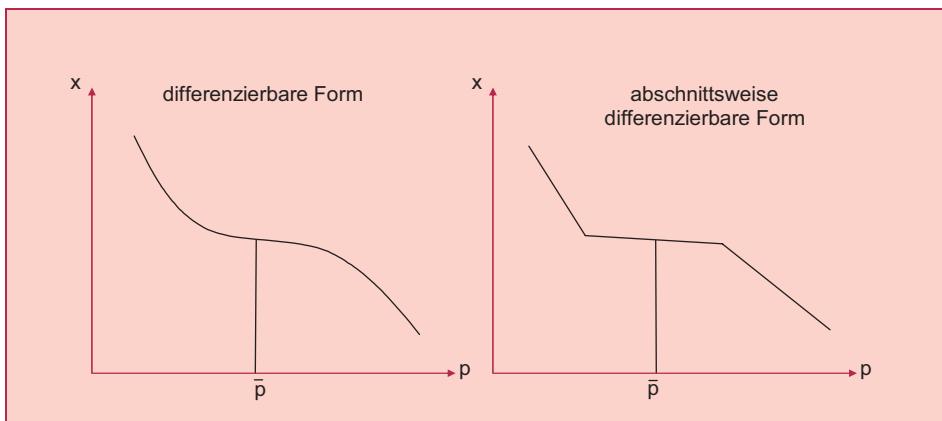


Abb. 12.9 Preis-Absatz-Funktionen nach dem Gutenberg-Modell

einen derartigen Verlauf. Die graphische Darstellung dieses Funktionsverlaufs findet sich in Abb. 12.10 (vgl. für eine formale Darstellung Diller 2008).

Die **logistische Preis-Absatz-Funktion** weist schließlich einen Funktionsverlauf auf, der dem im Gutenberg-Modell diametral entgegengesetzt ist: Hier verläuft die Preis-Absatz-Kurve im mittleren Bereich steil und in den Randbereichen eher flach. Wir verweisen im Zusammenhang mit dieser Funktion und ihrer formalen Darstellung auf Diller (2008) sowie Simon (1992).

12.2.1.2.3 Charakterisierung von Preis-Absatz-Funktionen durch Preiselastizitäten

Die **Preiselastizität des Absatzes ϵ** ist ein Maß für die Stärke der Wirkung des Preises p auf den Absatz x . Sie gibt das Verhältnis der relativen Änderung des Absatzes zu der sie verursachenden relativen Änderung des Preises an:

$$\epsilon = \frac{\text{relative Absatzänderung}}{\text{relative Preisänderung}}.$$

Die Preiselastizität nimmt in der Regel negative Werte an, weil Preiserhöhungen im Allgemeinen mit einem rückläufigen Absatz einhergehen und Preissenkungen mit einem steigenden Absatz. Da die Preiselastizität eine dimensionslose Größe ist, ist sie für Vergleichszwecke besonders geeignet.

Geht beispielsweise bei einer Preiserhöhung von 20 % der Absatz um 40 % zurück, nimmt die Preiselastizität einen Wert von -2 an. Bei derartigen Betrachtungen, die Elastizitäten auf der Basis des Vergleichs der Absatzmengen zweier Preise ermitteln, spricht man von der **Bogenelastizität**.

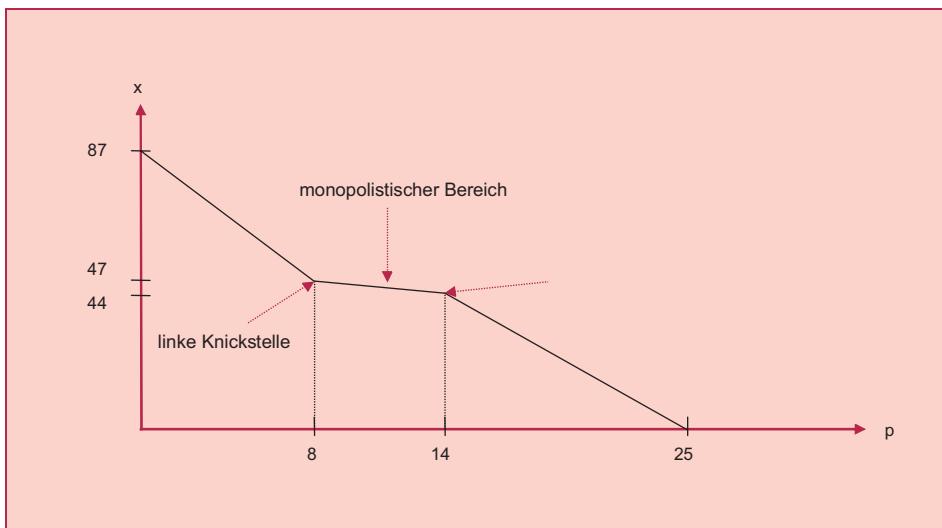


Abb. 12.10 Beispiel einer doppelt-geknickten Preis-Absatz-Funktion

Betrachtet man dagegen die Preiselastizität der Nachfrage für einen bestimmten Preis p bei unendlich kleinen Preisänderungen, so spricht man von der **Punktelastizität**, auf der die folgenden Ausführungen basieren. Diese Größe lässt sich mathematisch folgendermaßen darstellen:

$$\varepsilon(p) = \frac{dx(p)/x}{dp/p} = \frac{dx(p)}{dp} \cdot \frac{p}{x}.$$

Der letztgenannte Ausdruck ist für die Berechnung von Elastizitäten besonders hilfreich, da der Ausdruck $dx(p)/dp$ der Ableitung der Preis-Absatz-Funktion entspricht. Geht man davon aus, dass der Absatz mit zunehmendem Preis sinkt, so sind negative Elastizitäten die Regel. Bei $\varepsilon = -1$ entspricht die relative Mengenänderung der relativen Preisänderung. Ist ε betragsmäßig größer als 1, so spricht man von preiselastischem Absatz. In diesem Bereich reagiert der Absatz überproportional auf Preisänderungen. Liegt ε dagegen zwischen 0 und -1 , so spricht man von preisunelastischem Absatz: Hier ist die relative Absatzänderung kleiner als die relative Preisänderung.

Zur empirischen Ermittlung der Preiselastizität des Absatzes liegen zahlreiche Studien vor. In einer Metaanalyse von Studien zur Ermittlung der Preiselastizität des Absatzes im Konsumgüterbereich konnte eine durchschnittliche Preiselastizität von $-2,62$ nachgewiesen werden (vgl. Bijmolt et al. 2005 sowie zu den für verschiedene Produktkategorien empirisch nachgewiesenen Preiselastizitäten Tab. 12.2). Die auf der Basis zahlreicher empirischer Studien im Konsumgüterbereich ermittelte Preiselastizität liegt also im preiselastischen Bereich. Dies bedeutet tendenziell, dass der Absatz bei Konsumgütern überproportional auf Preisänderungen reagiert.

Tab. 12.2 Empirisch nachgewiesene Preiselastizitäten für verschiedene Produktkategorien (In Anlehnung an Danaher und Brodie 2000, S. 922)

Produkte	Zahl der untersuchten Marken	Mittlere Preis-elastizität	Produkte	Zahl der untersuchten Marken	Mittlere Preis-elastizität
Marmelade	2	-4,34	Margarine	4	-2,13
Cracker	6	-4,33	Orangensaft	6	-1,92
Toiletten-papier	6	-4,16	Spülmittel	5	-1,87
Eiscreme	4	-4,10	Nudeln	4	-1,80
Butter	5	-3,75	Shampoo	8	-1,78
Kartoffelchips	3	-3,48	Heftpflaster	3	-1,37
Waschmittel	5	-2,71	Windeln	3	-0,86
Mineral-wasser	5	-2,40			

Zur Veranschaulichung der Preiselastizität betrachten wir zunächst die lineare Preis-Absatz-Funktion

$$x(p) = 248,24 - 41,06 \cdot p,$$

die wir in Abschn. 7.1.2.3 auf der Basis einer bivariaten Regressionsanalyse ermittelt haben. Hier ergibt sich beispielsweise für den Preis $p=2$ die Elastizität

$$\varepsilon(2) = -41,06 \cdot 2 / 166,12 = -0,49.$$

Hier befinden wir uns also im Bereich des preisunelastischen Absatzes. Für $p=4$ ergibt sich

$$\varepsilon(4) = -41,06 \cdot 4 / 84,00 = -1,96.$$

Dieser Preis liegt also im Bereich des preiselastischen Absatzes.

Allgemein lässt sich zeigen, dass die Elastizität bei einer linearen Preis-Absatz-Funktion beim halben Maximalpreis -1 beträgt. Bei Preisen unterhalb des halben Maximalpreises liegt sie zwischen 0 und -1 , bei Preisen darüber ist sie betragsmäßig größer als 1 .

Bei der multiplikativen Preis-Absatz-Funktion

$$x(p) = a \cdot p^{-b}$$

erhalten wir für die Preiselastizität

$$\varepsilon(p) = \frac{dx(p)}{dp} \cdot \frac{p}{x} = -a \cdot b \cdot p^{-b-1} \cdot \frac{p}{a \cdot p^{-b}} = -b.$$

Hier ist also die Elastizität unabhängig vom Preis. Dies bedeutet, dass an jeder Stelle der Preis-Absatz-Kurve das Verhältnis zwischen relativer Absatzänderung und relativer Preisänderung gleich ist. Wie aus der obigen Gleichung ersichtlich ist, entspricht die Preiselastizität ε genau dem Exponenten $-b$.

Bei den Preis-Absatz-Funktionen nach dem Gutenberg-Modell lassen sich – wie oben erläutert – eine differenzierbare und eine abschnittsweise differenzierbare Form unterscheiden (vgl. Abb. 12.9). Die Berechnung der Preiselastizität des Absatzes ist bei der differenzierbaren Form relativ unproblematisch, sodass wir im Folgenden lediglich auf die Berechnung der Preiselastizität für die abschnittsweise differenzierbare Form eingehen. Hierzu greifen wir das bereits eingeführte Beispiel einer doppelt-geknickten (abschnittsweise differenzierbaren) Preis-Absatz-Funktion auf:

$$x(p) = \begin{cases} 87 - 5 \cdot p & 0 \leq p < 8 \\ 51 - 1/2 \cdot p & 8 \leq p < 14 \\ 100 - 4 \cdot p & 14 \leq p \leq 25 \end{cases}$$

Wir bestimmen die Preiselastizitäten für die Preise $p=5, 10, 14$ und 20 . Hierzu bilden wir die Ableitung der Preis-Absatz-Funktion:

$$\frac{dx(p)}{dp} = \begin{cases} -5 & 0 < p < 8 \\ -1/2 & 8 < p < 14 \\ -4 & 14 < p < 25 \end{cases}$$

Für die Preise 5, 10 und 20 ergeben sich folgende Elastizitäten:

$$\begin{aligned}\varepsilon(5) &= 5 \cdot (5/62) = -0,4 \\ \varepsilon(10) &= -1/2 \cdot (10/46) = -0,11 \\ \varepsilon(20) &= -4 \cdot (20/20) = -4\end{aligned}$$

Für den Preis $p=14$ ist eine direkte Berechnung der Preiselastizität dagegen nicht möglich, da die Ableitung $dx(p)/dp$ an dieser Stelle nicht definiert ist. Es handelt sich hier um die rechte Knickstelle des Funktionsverlaufs, d. h. die obere Begrenzung des monopolistischen Bereichs (vgl. Abb. 12.10). In diesem Fall lassen sich je nach Richtung der Preisänderung über Grenzwertbetrachtungen eine linksseitige und eine rechtsseitige Elastizität berechnen. Im Beispiel beträgt die linksseitige Ableitung $-1/2$, die rechtsseitige -4 . Die Elastizitäten bestimmen sich wie folgt:

$$\varepsilon^-(14) = -1/2(14/44) = -0,16 \text{ (linksseitige Elastizität) und}$$

$$\varepsilon^+(14) = -4(14/44) = -1,27 \text{ (rechtsseitige Elastizität).}$$

Die linksseitige Elastizität gibt die Intensität der Reaktion des Absatzes auf eine Preissenkung an, während sich die rechtsseitige Elastizität auf Preissteigerungen bezieht. Es ist plausibel, dass die rechtsseitige Elastizität betragsmäßig größer als die linksseitige ist: In der rechten Knickstelle einer Gutenbergschen Preis-Absatz-Funktion reagiert der Absatz stärker auf Preiserhöhungen als auf Preissenkungen (vgl. Abb. 12.10).

Die bisher dargestellten Preiselastizitäten des Absatzes beziehen sich auf den Preis des angebotenen Produktes. Enthält die Preis-Absatz-Funktion nicht nur diesen Preis als unabhängige Variable, sondern auch den Preis eines Konkurrenzproduktes, so kann die Preis-Absatz-Funktion anhand der **Kreuzpreiselastizität** charakterisiert werden. Diese gibt das Verhältnis der relativen Änderung des Absatzes eines Produktes A zu der sie verursachenden relativen Änderung des Preises eines Konkurrenzproduktes B an und stellt somit ein Maß für die Wettbewerbsintensität zwischen den beiden betrachteten Produkten dar. Die Kreuzpreiselastizität lässt sich als Punktelastizität formal folgendermaßen darstellen:

$$\varepsilon_{AB} = \frac{dx_A(p)/x_A(p)}{dp_B/p_B} = \frac{dx_A(p)}{dp_B} \cdot \frac{p_B}{x_A(p)}.$$

Zur Veranschaulichung der Kreuzpreiselastizität betrachten wir die Preis-Absatz-Funktion

$$x_A(p_A, p_B) = 90 - 3 \cdot p_A + 1,5 \cdot p_B.$$

Hier ergibt sich beispielsweise für die Preise $p_A = 9$ und $p_B = 10$ die Kreuzpreiselastizität

$$\epsilon_{AB}(9, 10) = 1,5 \cdot 10/78 = 0,19.$$

Im Gegensatz zur einfachen Preiselastizität des Absatzes, die in der Regel negativ ist, hängt das Vorzeichen der Kreuzpreiselastizität von der Beziehung der beiden Produkte zueinander ab. Konkurrieren die beiden Produkte miteinander – stehen sie also in einer **substitutiven Beziehung** zueinander – so fördert eine Preiserhöhung bei einem Produkt in der Regel den Absatz des anderen Produktes. In diesem Fall weist die Kreuzpreiselastizität einen positiven Wert auf. Ergänzen sich dagegen die beiden Produkte – stehen sie also in einer **komplementären Beziehung** zueinander – so liegt üblicherweise eine negative Kreuzpreiselastizität vor. Hier beeinträchtigt also eine Preiserhöhung für ein Produkt den Absatz des anderen Produktes. So kann man beispielsweise davon ausgehen, dass bei einer Preiserhöhung bei einer Automarke der Absatz anderer Marken steigt (substitutive Beziehung, positive Kreuzpreiselastizität). Steigen dagegen die Preise für Videospiele, so wird der Absatz der Videospielkonsolen hierdurch beeinträchtigt (komplementäre Beziehung, negative Kreuzpreiselastizität).

Für die Preispolitik in der Unternehmenspraxis stellt sich insbesondere die Frage, unter welchen Bedingungen die Preiselastizität tendenziell hoch bzw. niedrig ist. Obwohl hier keine allgemeingültigen Aussagen möglich sind, lassen sich doch einige Tendenz-aussagen treffen (vgl. Monroe 2003; Simon 1992). So ist davon auszugehen, dass die Preiselastizität des Absatzes dann eher niedrig ist, wenn

- das Produkt eine ausgeprägte Alleinstellung am Markt besitzt,
- die Kunden nur über eine beschränkte Kenntnis der Substitutionsprodukte (also der Alternativen zum Produkt des Anbieters) verfügen,
- die Kunden die Qualität verschiedener Substitutionsprodukte nur schwer vergleichen können,
- der Preis für das Produkt im Verhältnis zum Einkommen des Kunden gering ist,
- der Kaufpreis für das Produkt im Verhältnis zu den Gesamtkosten der Produktnutzung über den Lebenszyklus hinweg gering ist,
- das Produkt in den Augen der Kunden ein hohes Maß an Qualität, Prestige sowie Exklusivität aufweist,
- das Produkt vor dem Hintergrund früherer Käufe beim gleichen Anbieter gekauft wird und für den Wechsel zu einem anderen Anbieter bestimmte Barrieren existieren.

Von gewissem Interesse für die Unternehmenspraxis ist die **Wirkung von Preisänderungen auf den Umsatz**. Der Umsatz U lässt sich bei gegebener Preis-Absatz-Funktion $x(p)$ gemäß der Formel

$$U(p) = p \cdot x(p)$$

in Abhängigkeit des Preises darstellen. Zur Ermittlung des umsatzmaximalen Preises setzen wir die erste Ableitung dieser Funktion gleich Null:

$$\frac{dU(p)}{dp} = p \cdot \frac{dx(p)}{dp} + x(p) = 0.$$

Teilen wir diese Gleichung durch $x(p)$, so ergibt sich die Beziehung

$$\frac{p}{x(p)} \cdot \frac{dx(p)}{dp} + \frac{x(p)}{x(p)} = 0,$$

die gleichbedeutend mit

$$\varepsilon(p) + 1 = 0$$

bzw.

$$\varepsilon(p) = -1$$

ist.

Dies bedeutet also, dass die Preiselastizität des Absatzes beim umsatzmaximalen Preis -1 beträgt. Neben der soeben vorgenommenen analytischen Herleitung dieses Sachverhalts lässt sich hierfür eine ziemlich einfache Plausibilitätsklärung finden: Für $-1 < \varepsilon < 0$ reagiert der Absatz unterproportional auf Preisveränderungen. Daher kann in diesem Fall der Umsatz (als Produkt von Absatz und Preis) durch eine Preiserhöhung gesteigert werden. Für $\varepsilon < -1$ reagiert der Absatz dagegen überproportional auf Preisveränderungen. In diesem Fall kann der Umsatz ebenfalls gesteigert werden, und zwar durch eine Preissenkung. Wir sehen also, dass bei einer Elastizität, die von -1 abweicht, der Umsatz durch entsprechende preisliche Maßnahmen immer noch gesteigert werden kann. Lediglich bei einem Wert der Elastizität von -1 (wo also die relative Absatzänderung der relativen Preisänderung entspricht) kann eine solche Umsatzsteigerung durch Preisveränderung nicht realisiert werden. Hier liegt also der umsatzmaximale Preis vor (vgl. für eine graphische Veranschaulichung Diller 2008, S. 85 f.).

Diese Ausführungen deuten bereits an, dass die Kenntnis der Preiselastizität des Absatzes für preispolitische Entscheidungen in der Unternehmenspraxis von großer Bedeutung ist. Wir werden im Zusammenhang mit der nachfrageorientierten Preisbildung in Abschn. 12.3.1 noch ausführlicher auf die Bedeutung der Elastizität im Hinblick auf die Bestimmung optimaler Preise eingehen.

12.2.1.2.4 Dynamische Preis-Absatz-Funktionen

Die bisher betrachteten Preis-Absatz-Funktionen weisen statischen Charakter auf, d. h. es wird der Einfluss des Preises auf den Absatz der gleichen Periode betrachtet. In der Unternehmenspraxis spielen über derartige Betrachtungen hinaus die periodenübergreifenden Wirkungen des Preises eine wichtige Rolle bei Preisentscheidungen. Beispielsweise seien hier die Entscheidung zwischen Skimming- und Penetrationsstrategie (vgl. hierzu Abschn. 12.1) sowie Entscheidungen über Preisänderungen genannt, bei denen die Preiswirkungen von Ausgangspreisen in Vorperioden abhängen. Die Berücksichtigung derartiger dynamischer Aspekte im Rahmen von Preis-Absatz-Funktionen führt zwar

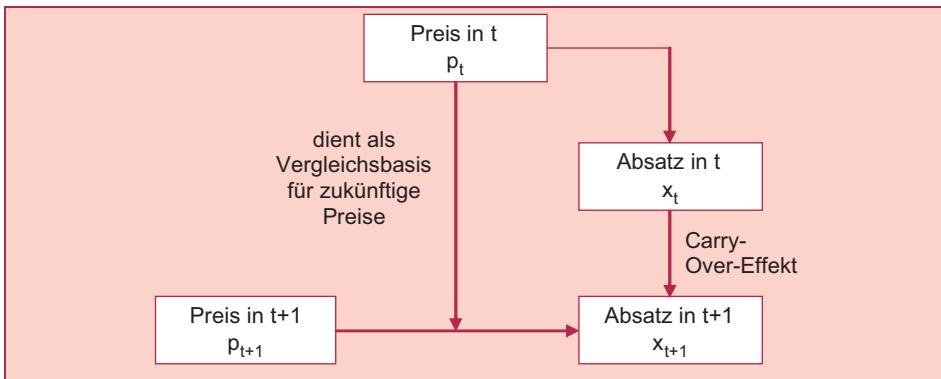


Abb. 12.11 Dynamische Preis-Absatz-Wirkungen. (In Anlehnung an Simon 1992, S. 252)

einerseits zu komplexeren Modellen, andererseits jedoch zu einer höheren Realitätsnähe der Modelle (vgl. zu einer allgemeinen Diskussion dynamischer Preismodelle Dolan und Jeuland 1981; Monroe 2003; Robinson und Lakhani 1975; Simon 1992; Wernerfelt 1986).

Allgemein lässt sich eine dynamische Preis-Absatz-Funktion in der Form

$$x_{t+1} = f(p_{t+1}, p_t, p_{t-1}, \dots)$$

darstellen.

Für das grundlegende konzeptionelle Verständnis von dynamischen Preis-Absatz-Funktionen ist es hilfreich, die möglichen Auswirkungen des Preises p_t in der Periode t auf den Absatz in der Folgeperiode x_{t+1} zu systematisieren. Hier sind im Wesentlichen zwei Aspekte zu nennen (vgl. Abb. 12.11):

- Der Preis p_t stellt für die Kunden eine **Vergleichsbasis für zukünftige Preise** (z. B. in der Periode $t+1$) dar. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom Referenzpreiseffekt (vgl. Abschn. 12.2.2.2). Konkret bedeutet dies, dass die Bewertung des Preises p_{t+1} und damit die Kaufreaktion der Kunden auf diesen Preis vom Preis der Vorperiode p_t abhängt.
- Der Preis p_t wirkt sich auf den Absatz x_t der gleichen Periode aus (statischer Preis-Absatz-Effekt) und damit indirekt – über den so genannten **Carry-Over-Effekt** – auch auf den Absatz x_{t+1} . Positive Carry-Over-Effekte (ein niedrigerer Preis p_t führt zu einem höheren Absatz x_{t+1}) liegen beispielsweise bei Markentreue vor, negative Carry-Over-Effekte (ein niedrigerer Preis p_t führt zu einem niedrigeren Absatz x_{t+1}), wenn Vorratskäufe getätigt werden.

Die aufgezeigten periodenübergreifenden Preis-Absatz-Wirkungen sollen anhand eines kleinen Beispiels illustriert werden. Gegeben sei die folgende dynamische Preis-Absatz-Funktion:

$$x_{t+1} = \underbrace{2.000 - 60 \cdot p_{t+1}}_{\text{statischer Preis-Absatz-Effekt}} - \underbrace{30 \cdot \max\{p_{t+1} - p_t, 0\}}_{\text{Referenzpreiseffekt: Absatzreduktion für den Fall einer Preiserhöhung in } t+1} + \underbrace{15 \cdot \max\{p_t - p_{t+1}, 0\}}_{\text{Referenzpreiseffekt: Absatzsteigerung für den Fall einer Preissenkung in } t+1} + \underbrace{0,7 \cdot (7000 - 50 \cdot p_t)}_{\text{Carry-Over-Effekt}}.$$

Der Absatz x_{t+1} wird hier sowohl durch den Preis der gleichen Periode p_{t+1} (statischer Preis-Absatz-Effekt) als auch durch den Ausgangspreis p_t beeinflusst. Der Ausgangspreis beeinflusst den Absatz x_{t+1} zum einen im Rahmen eines Referenzpreiseffektes (p_t dient als Referenzpreis für den Preis der Folgeperiode p_{t+1}). Die Richtung der hieraus resultierenden Absatzwirkung hängt von der Richtung der Preisänderung ab. Ist der Preis p_{t+1} höher als der Preis p_t , so resultiert hieraus eine Absatzreduktion. Im Fall einer Preissenkung tritt hingegen eine Absatzsteigerung auf. Zum anderen beeinflusst der Ausgangspreis p_t den Absatz x_{t+1} im Rahmen eines hier positiven Carry-Over-Effektes über den Absatz x_t (Funktion von p_t).

Die für unterschiedliche Preise p_t und p_{t+1} erzielten Absätze x_{t+1} sind in der Tab. 12.3 zusammengestellt. So wird für $p_t = p_{t+1} = 10$ ein Absatz von 5950 erzielt. Dieser Absatz setzt sich aus einer statischen Komponente ($2000 - 60 \cdot 10 = 1400$) und einer Carry-Over-Komponente ($0,7 \cdot (7000 - 50 \cdot 10) = 4550$) zusammen. Da der Preis in Periode $t+1$ sich gegenüber der Periode t nicht verändert hat, liegt keine Absatzveränderung als Folge eines Referenzpreiseffektes vor. Die Preise $p_t = 12$ und $p_{t+1} = 14$ resultieren in einem Absatz von 5580 (statische Komponente: 1160, Absatzreduktion als Folge einer Preiserhöhung in p_{t+1} : -60, Carry-Over-Komponente: 4480). Die Preise $p_t = 12$ und $p_{t+1} = 10$ resultieren in einem Absatz von 5910 (statische Komponente: 1400, Absatzsteigerung als Folge einer Preissenkung in p_{t+1} : 30, Carry-Over-Komponente: 4480).

Es zeigt sich, dass bei der vorliegenden Preis-Absatz-Funktion eine Preiserhöhung zu einer stärkeren Veränderung des Absatzes führt als eine entsprechende Preissenkung. Diese asymmetrische Reaktion auf Preiserhöhungen bzw. Preissenkungen steht in Einklang mit den Erkenntnissen der Prospect Theory (vgl. Abschn. 2.2.3.3), wonach für die Kunden der Ärger über einen Verlust (Preiserhöhung) schwerer wiegt als die Freude über einen Zugewinn in gleicher Höhe (Preissenkung).

12.2.1.2.5 Empirische Bestimmung der Preis-Absatz-Funktion

Bislang haben wir uns mit konzeptionellen Grundlagen von Preis-Absatz-Funktionen befasst. Damit derartige Funktionen in der Unternehmenspraxis für preispolitische Entscheidungen herangezogen werden können, ist deren Funktionsverlauf zu ermitteln. Die empirische Bestimmung von Preis-Absatz-Funktionen stellt daher für die Unternehmenspraxis eine zentrale Herausforderung im Rahmen der systematischen Preisfindung dar. Die hierfür erforderliche Datengrundlage kann im Wesentlichen durch

Tab. 12.3 Absatzmengen in Periode $t+1$ im Rahmen des Anwendungsbeispiels zu dynamischen Preis-Absatz-Funktionen

p_t p_{t+1}	10	12	14	16	18	20
10	5950	5910	5870	5830	5790	5750
12	5770	5760	5720	5680	5640	5600
14	5590	5580	5570	5530	5490	5450
16	5410	5400	5390	5380	5340	5300
18	5230	5220	5210	5200	5190	5150
20	5050	5040	5030	5020	5010	5000

- Expertenbefragungen,
- Preisexperimente,
- Analyse von tatsächlichen Marktdaten,
- Kundenbefragungen sowie
- Bietverfahren

generiert werden (vgl. auch Simon 1992).

Im Rahmen einer **Expertenebefragung** (vgl. Abschn. 6.4.2.1) geben Personen mit guter Marktkenntnis subjektive Einschätzungen darüber ab, bei welchen Preisen welche Absätze oder Marktanteile erzielt werden. Als Experten kommen beispielsweise Mitarbeiter des Unternehmens oder Branchenexperten (z. B. aus Marktforschungsinstituten oder Verbänden) infrage.

Eine zweite Methode zur empirischen Bestimmung der Preis-Absatz-Funktion stellen **Preisexperimente** dar (vgl. zu Experimenten Abschn. 6.4.2.3). Im Rahmen von Preisexperimenten stellt der Preis die zentrale experimentell manipulierte Variable dar. Auf der Basis von Manipulationen des Preises werden dann Reaktionen von Nachfragern (z. B. Kauf/Nichtkauf bzw. Kaufmenge) analysiert und zu geschätzten Preis-Absatz-Funktionen transformiert. Dies kann entweder im Rahmen eines Labor-experiments oder im Rahmen eines Feldexperiments geschehen (vgl. Abschn. 6.4.2.3). Aufgrund ihrer höheren Realitätsnähe und ihrer höheren externen Validität werden für die Bestimmung von Preis-Absatz-Funktionen bevorzugt Feldexperimente eingesetzt (vgl. Simon 1992).

Die Anwendung von Preisexperimenten zur Schätzung von Preis-Absatz-Funktionen illustrieren wir anhand eines kleinen Beispiels: Eine Bank stellte vor der Einführung eines neuen Beratungsproduktes für vermögende Privatkunden die Frage, zu welchem Preis dieses Produkt den Kunden angeboten werden sollte. In diesem Zusammenhang war die Preis-Absatz-Funktion von zentralem Interesse.

Als abhängige Variable wurde nach zwei Monaten die „Kundenpenetration“ des neuen Produktes gemessen. Hierunter verstand die Bank das Verhältnis zwischen der Zahl der Kunden, die das neue Beratungsprodukt in Anspruch genommen hatten und der Gesamtzahl der Kunden der Filiale. Das Resultat ist in Abb. 12.12 dargestellt und zeigt eine Abnahme der Kundenpenetration des neuen Produktes bei steigendem Preis.

Eine dritte Methode zur empirischen Bestimmung der Preis-Absatz-Funktion stellt die Analyse von **tatsächlichen Marktdaten** dar. Hierzu wird zumeist auf Daten zurückgegriffen, die mithilfe von Scannerkassen in Handelsgeschäften ermittelt werden (vgl. hierzu auch Abschn. 12.3.1.3). Problematisch ist hierbei, dass die herangezogenen Preis-Absatz-Zeitreihen Vergangenheitsdaten darstellen, deren Aussagefähigkeit im Hinblick auf zukünftige Gegebenheiten möglicherweise begrenzt ist. Eine weitere Restriktion liegt darin, dass es in der Regel schwierig ist, die Effekte anderer Einflussgrößen des Absatzes (z. B. Einsatz anderer Marketingmixinstrumente) zu kontrollieren.

Im Zusammenhang mit **Kundenbefragungen** ist zwischen direkter und indirekter Befragung zu unterscheiden. Kennzeichnend für die **direkte Kundenbefragung** ist, dass den Kunden explizit Fragen nach ihrem wahrscheinlichen Verhalten in Abhängigkeit von bestimmten Preisen gestellt werden. In diesem Zusammenhang sind offene und geschlossene Frageformen zu unterscheiden (vgl. zu dieser Unterscheidung Abschn. 6.6.2).

Bei Anwendung der **offenen Frageform** wird die Preisbereitschaft des Kunden ohne Vorgabe bestimmter Antwortkategorien erfragt. Insbesondere werden also keine Preise als Antwortkategorien vorgegeben. Unter Verwendung dieser Frageform können insbesondere die folgenden Fragen gestellt werden:

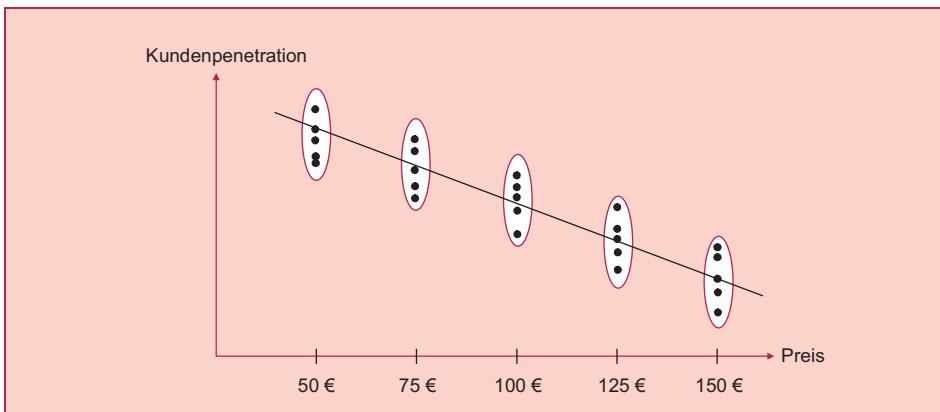


Abb. 12.12 Anwendungsbeispiel zur Schätzung der Preis-Absatz-Funktion anhand eines Experiments im Finanzdienstleistungsbereich

- Fragen zur direkten Preisschätzung (z. B.: Wie viel € beträgt Ihrer Meinung nach der Preis dieses Produktes?),
- Fragen zur Preisfairness (z. B.: Welchen Preis würden Sie für dieses Produkt als fair empfinden?),
- Fragen zur maximalen Preisbereitschaft (z. B.: Bei welchem Preis würden Sie dieses Produkt gerade noch kaufen?) sowie
- Fragen zur Kaufmenge (z. B.: Wie viel würden Sie von diesem Produkt bei einem Preis von x € kaufen?).

Im Rahmen der offenen Frageform findet die so genannte **van Westendorp-Methode** eine hohe Akzeptanz in der Marktforschungspraxis. Bei dieser Methode wird nicht die Preis-Absatz-Funktion ermittelt, sondern lediglich der akzeptable Bereich, in dem der Preis von einem hohen Anteil der Kunden akzeptiert wird (vgl. ausführlich Wildner 2003). Bei dieser Methode wird einer Stichprobe von mindestens 300 potenziellen Kunden zunächst das zu bepreisende Produkt vorgestellt. Im Anschluss werden in Bezug auf dieses Produkt die folgenden vier Fragen gestellt:

1. Nennen Sie einen Preis, der angemessen, aber noch günstig ist.
2. Nennen Sie einen Preis, der hoch, aber noch vertretbar ist.
3. Nennen Sie einen Betrag, ab dem der Preis zu hoch wird.
4. Nennen Sie einen Betrag, ab dem der Preis so niedrig ist, dass Zweifel an der Qualität, dem Service oder der Sicherheit auftreten.

Zur Ableitung der Preisober- bzw. Preisuntergrenze des akzeptablen Bereiches werden die Ergebnisse der Befragung kumuliert dargestellt (vgl. Abb. 12.13). Die Fragen nach dem zu niedrigen Preis und nach dem noch günstigen (angemessenen) Preis führen zu fallenden Kurven: Der Anteil der Befragten, die einen bestimmten Preis als zu niedrig bzw. noch günstig (angemessen) empfinden, nimmt mit steigendem Preis ab. Die Fragen nach dem hohen (noch vertretbaren) und nach dem zu hohen Preis führen zu steigenden Kurven: Der Anteil der Befragten, die einen Preis als hoch (aber noch vertretbar) bzw. als zu hoch empfinden, nimmt mit steigendem Preis zu. Die Preisobergrenze ergibt sich aus dem Schnittpunkt der Kurven „noch günstig/angemessen“ und „zu hoch“. Die Preisuntergrenze aus dem Schnittpunkt der Kurven „zu niedrig“ und „hoch/noch vertretbar“. Innerhalb dieser Schnittpunkte liegt der akzeptable Preisbereich, der von einem hohen Anteil von Kunden akzeptiert wird (vgl. van Westendorp 1976).

Im Zusammenhang mit der **geschlossenen Frageform** werden dem Kunden feste Antwortkategorien (z. B. bestimmte Preise) vorgegeben. In diesem Zusammenhang sind folgende Fragestellungen relevant:

- Fragen zur Preisakzeptanz (z. B.: Würden Sie das Produkt bei einem Preis von x € kaufen?),

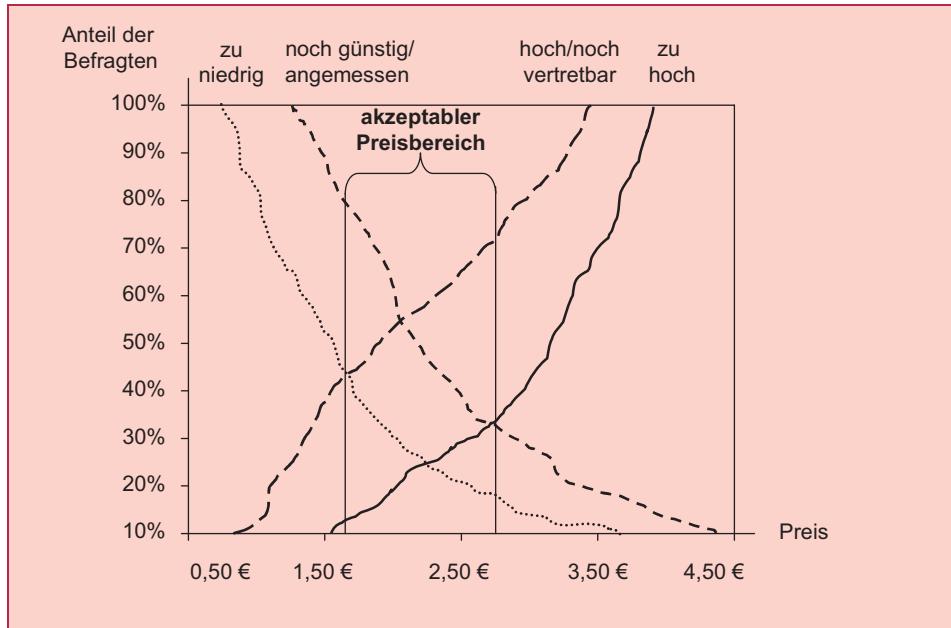


Abb. 12.13 Anwendungsbeispiel zur Schätzung des akzeptablen Preisbereichs nach der van Westendorp-Methode (vgl. Wildner 2003)

- Fragen zur allgemeinen Preisempfindung (z. B.: Wie beurteilen Sie den Preis von x € für dieses Produkt – halten Sie den Preis für viel zu hoch, etwas zu hoch, genau richtig, etwas zu niedrig, viel zu niedrig?),
- Fragen zur Preisfairness (z. B.: Bitte wählen Sie den Preis aus, den Sie als fair für dieses Produkt erachten: 5 €, 10 €, 15 €, 20 €, 25 €, 30 €).
- Fragen zur maximalen Preisbereitschaft (z. B.: Bitte wählen Sie den Preis aus, bei dem Sie dieses Produkt gerade noch kaufen würden: 5 €, 10 €, 15 €, 20 €, 25 €, 30 €).

Generelle Erkenntnisse bezüglich der **Validität einzelner Fragenformate** liegen nicht vor. Allerdings geht man tendenziell davon aus, dass man mit offenen Fragenformaten von den Befragten validere Einschätzungen erhält als beispielsweise mit geschlossenen Ja/Nein-Fragen (vgl. Balistreri et al. 2001; Bishop et al. 1992; Brown et al. 1996; Loomis et al. 1997). Werden Antwortalternativen (d. h. bestimmte Preise) vorgegeben, erhöht eine zusätzliche offene Alternativantwort tendenziell die Validität der Ergebnisse (vgl. Hofstetter et al. 2007).

Die Methode der **direkten Kundenbefragung** ist relativ einfach und kostengünstig. Die preisbezogene Frageformulierung und die fehlende Thematisierung des Produkt-nutzens lenkt die Aufmerksamkeit der Befragten jedoch stark auf den Preis. Dies kann ein atypisch hohes Preisbewusstsein hervorrufen (vgl. Backhaus et al. 2005). So können

substanzielle Abweichungen zwischen den erfragten Preisbereitschaften und dem tatsächlichen Preisverhalten auftreten (vgl. hierzu auch Völckner 2006a):

- Die Befragten können sich im Rahmen der Befragung strategisch verhalten (**strategischer Bias**). Wenn die Befragten davon ausgehen, dass von ihrer Antwort die Einführung des Produktes abhängt, geben sie tendenziell zu hohe Preisbereitschaften ab, um das Unternehmen zur Produkteinführung zu bewegen. Glauben die Befragten, dass ihre Antwort vor allem den tatsächlichen Produktpreis beeinflusst, geben sie tendenziell niedrigere Preisbereitschaften an, um den späteren Kaufpreis möglichst gering zu gestalten (vgl. Lusk et al. 2007).
- Für die Befragten ergeben sich keine Verhaltenskonsequenzen, d. h. die Kunden geben Preisbereitschaften an, ohne das Produkt kaufen zu müssen. Dieses Phänomen wird auch als **hypothetischer Bias** bezeichnet. Diese fehlende Verhaltenskonsequenz führt tendenziell zu Überschätzungen der tatsächlichen Zahlungsbereitschaft (vgl. Neill et al. 1994; Park und MacLachlan 2008; Völckner 2006b; Wertenbroch und Skiera 2002).

Kennzeichen der **indirekten Kundenbefragung** ist die Erfragung preisbezogener Aspekte im Kontext von Leistungsmerkmalen des betrachteten Produktes. Der Preis ist also nicht mehr zentraler Gegenstand der Befragung, sondern eines von mehreren Merkmalen des Produktes. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die **Conjoint-Analyse** (vgl. Abschn. 7.2.2.6). Diese Methode erfordert im Rahmen der Befragung explizit ein Abwägen zwischen Preis und wahrgenommenem Nutzen. Damit weist sie ein hohes Maß an Realitätsnähe auf. Durch die indirekte Vorgehensweise kann vermieden werden, dass die Aufmerksamkeit der Befragten zu stark auf den Preis gelenkt wird.

Im Folgenden stellen wir die Anwendung der Conjoint-Analyse zur empirischen Ermittlung von Preis-Absatz-Funktionen anhand eines Beispiels dar (vgl. für weitergehende Ausführungen zum Einsatz der Conjoint-Analyse zur Bestimmung von Preis-Absatz-Funktionen Balderjahn 1994). Es geht hierbei um Telefongeräte. Im Rahmen einer Conjoint-Analyse ergaben sich die in Abb. 12.14 dargestellten individuellen Teilnutzenwerte von vier untersuchten Telefonmerkmalen für einen Befragten.

Die Teilnutzenwerte geben an, wie sich der Gesamtnutzen eines Telefongerätes ändert, wenn die Ausprägung eines Merkmals verändert wird. Den Gesamtnutzenwert eines bestimmten Telefongeräts ermittelt man durch Addition der einzelnen Teilnutzenwerte der im Produkt repräsentierten Merkmalsausprägungen. Tab. 12.4 veranschaulicht dies für drei verschiedene Telefongeräte. Telefongerät A besitzt den höchsten Gesamtnutzen und wird daher vom Befragten unter den drei Alternativen präferiert.

Auf Basis dieser Informationen lassen sich mithilfe von Szenarien die individuellen Preis-Absatz-Funktionen bestimmen, wobei ein Szenario durch das Spektrum der betrachteten (d. h. der im Marktsegment vertretenen) Produktalternativen

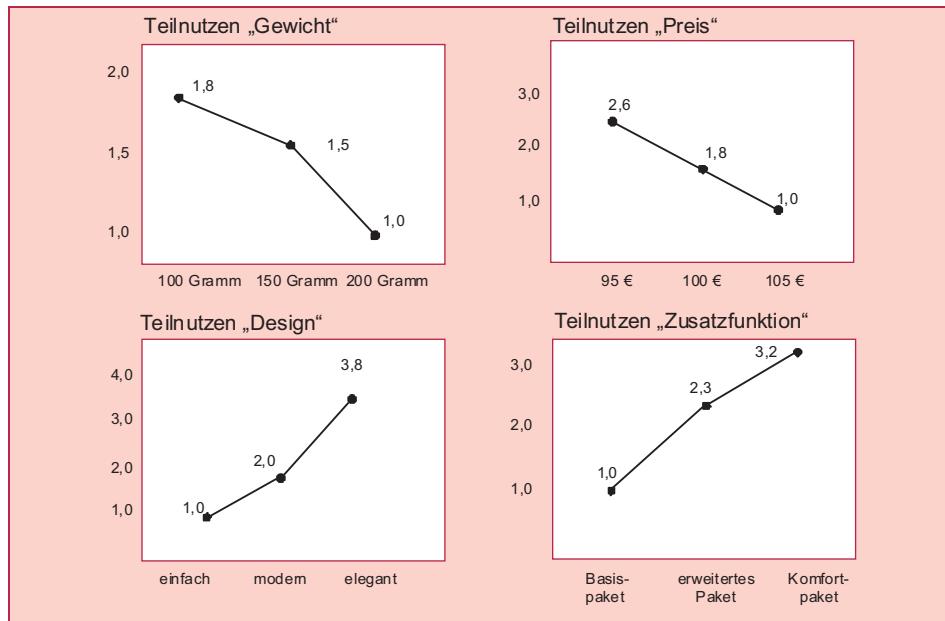


Abb. 12.14 Teilnutzenwerte eines Kunden für vier Merkmale eines Telefongeräts im Rahmen des Anwendungsbeispiels zur Ermittlung der Preis-Absatz-Funktion mittels der Conjoint-Analyse

Tab. 12.4 Individuelle Teilnutzenwerte und Gesamtnutzenwerte für verschiedene Produkte im Rahmen des Anwendungsbeispiels

Telefongerät A		Telefongerät B		Telefongerät C	
Merkmal	Teilnutzen	Merkmal	Teilnutzen	Merkmal	Teilnutzen
200 Gramm	1,0	150 Gramm	1,5	100 Gramm	1,8
Preis von 95 €	2,6	Preis von 100 €	1,8	Preis von 105 €	1,0
Elegantes Design	3,8	Einfaches Design	1,0	Modernes Design	2,0
Basispaket	1,0	Komfortpaket	3,2	Erweitertes Paket	2,3
Gesamtnutzen	8,4	Gesamtnutzen	7,5	Gesamtnutzen	7,1

definiert ist. Im Anwendungsbeispiel berechnet ein Unternehmen die individuellen Preis-Absatz-Funktionen der verschiedenen Kunden für das von ihm angebotene Telefongerät A. Im relevanten Markt werden im Anwendungsbeispiel neben dem Telefongerät A die beiden Wettbewerbsprodukte B und C angeboten.

Nach Aufstellung des Szenarios wird der Preis des Produktes, für das die individuellen Preis-Absatz-Funktionen ermittelt werden sollen, systematisch variiert. Es handelt sich hier im Sinne von Abb. 12.5 um einen Ja/Nein-Fall, d. h. bei einem

bestimmten Preis kauft der Kunde das Telefongerät A oder er kauft es nicht (er kauft in diesem Fall ein Konkurrenzprodukt). Für Telefongerät A wird der Preis in den drei Stufen 95 €, 100 € und 105 € variiert. Auf dieser Basis kann dann der individuelle Gesamtnutzenwert des jeweiligen Profils bestimmt werden. Bei einem Preis von 95 € hat das Telefongerät A für den betrachteten Kunden den höchsten Nutzenwert (8,4 Nutzeneinheiten). Wird der Preis auf 100 € erhöht, verringert sich der Nutzenwert auf 7,6 Nutzeneinheiten. Für den betreffenden Kunden ist das Telefongerät A immer noch die erste Wahl. Bei einem Preis von 105 € verringert sich der Gesamtnutzenwert für das Telefongerät A auf 6,8 Nutzeneinheiten, sodass der Kunde dann das Telefongerät B (mit einem Gesamtnutzen von 7,5 Nutzeneinheiten) bevorzugt (vgl. Tab. 12.4).

Die individuelle Preis-Absatz-Funktion hat also bei Preisen von 95 bzw. 100 € jeweils den Wert 1, bei 105 € dagegen den Wert 0. Unterstellt man zwischen den Preispunkten jeweils einen linearen Verlauf der Teilnutzenkurve (wie auch in Abb. 12.14 angedeutet: 5 € entsprechen 0,8 Nutzeneinheiten; eine Differenz von 0,1 Nutzeneinheiten entspricht demnach einem Preisunterschied von 0,625 €), so lässt sich der Maximalpreis (Reservationspreis, vgl. Abb. 12.5) für diesen Kunden ermitteln.

Er liegt bei circa 100,6 € (100 €: 7,6 Nutzeneinheiten; 100,625 €: 7,5 Nutzeneinheiten). Bei diesem Preis beginnt das Produkt B in der Gesamtnutzenbetrachtung für den Kunden vorteilhafter als das Produkt A zu sein. Die individuelle Preis-Absatz-Funktion ist in Abb. 12.15 dargestellt.

Auf analoge Weise wurden die individuellen Preis-Absatz-Funktionen für 300 repräsentative Kunden ermittelt und anschließend zu einer aggregierten Preis-Absatz-Funktion verdichtet (vgl. zu dieser Aggregation Abschn. 12.2.1.2.1). In Abb. 12.16 ist die aggregierte Preis-Absatz-Funktion für Telefongerät A dargestellt.

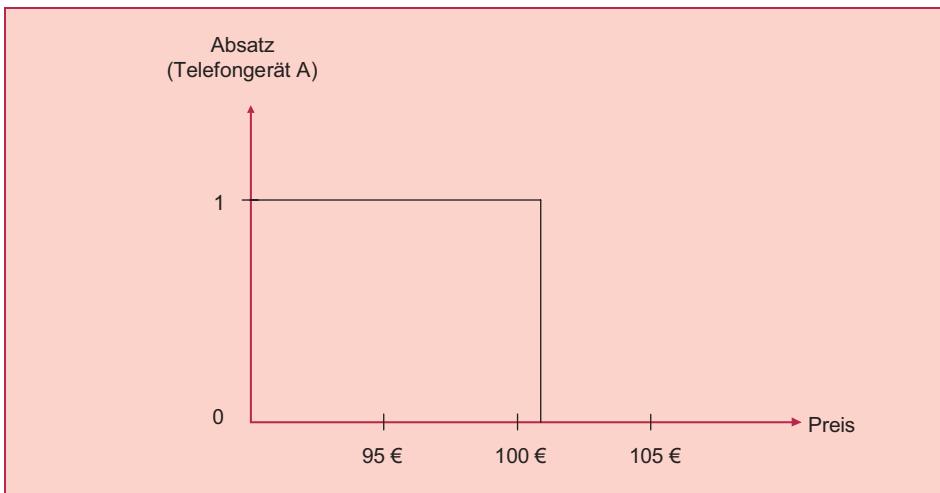


Abb. 12.15 Individuelle Preis-Absatz-Funktion im Anwendungsbeispiel zur Conjoint-Analyse

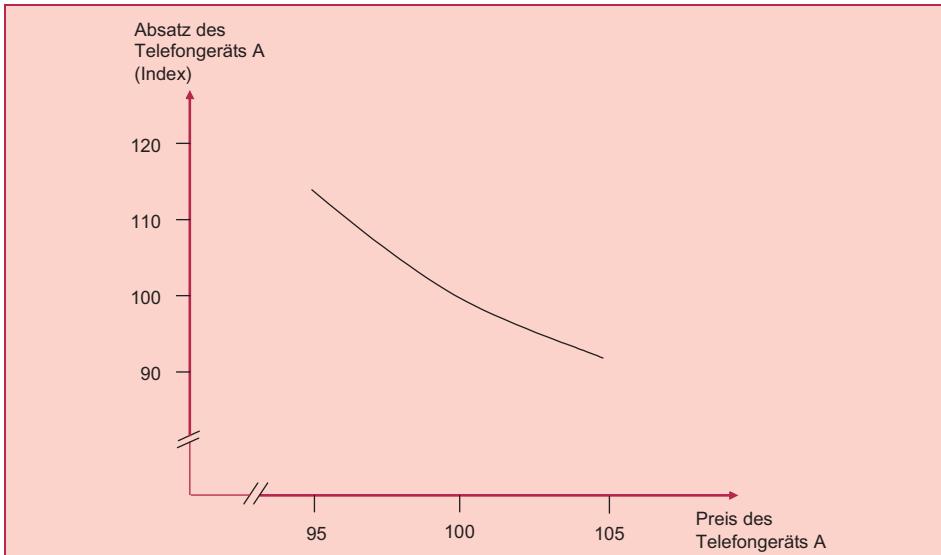


Abb. 12.16 Mit der Conjoint-Analyse ermittelte aggregierte Preis-Absatz-Funktion für Telefongerät A im Anwendungsbeispiel

Dieses Anwendungsbeispiel bezieht sich auf den Ja/Nein-Fall der Kaufentscheidung. Für den Variable Menge-Fall, in dem der Kunde seine Menge des gekauften Produktes vom Preis abhängig macht, ist die Vorgehensweise grundsätzlich sehr ähnlich. Auch hier wird im Rahmen eines Szenarios (einer Menge konkurrierender Produkte) der Preis für ein Produkt systematisch variiert. Hierdurch verändert sich der Gesamtnutzen des Produktes für einen Kunden. Man kann dann beispielsweise davon ausgehen, dass eine Person ihren Bedarf auf die einzelnen Produktalternativen verteilt und sich hierbei an deren Nutzen orientiert. Auf diese Weise lässt sich für jede befragte Person ein individueller „Marktanteil“ für das interessierende Produkt ermitteln. Orientiert man sich hierbei am Attraktionsmodell (vgl. die Diskussion des Attraktionsmodells in Abschn. 15.1.3 sowie die dort zitierte Literatur), so ergibt sich der Marktanteil für das interessierende Produkt i zu

$$M(i) = \frac{\text{Nutzen } i}{\text{Summe der Nutzen aller Produkte im Szenario}}.$$

Da der Nutzen von Produkt i vom Preis abhängt, hängt auch der Marktanteil vom Preis ab. Auf diese Weise erhält man also einen funktionalen Zusammenhang zwischen dem Preis eines Produktes und seinem Marktanteil. Durch (gewichtete) Aggregation kann hieraus ebenfalls eine Preis-Absatz-Funktion hergeleitet werden.

Eine letzte Kategorie von Methoden zur empirischen Bestimmung von Preis-Absatz-Funktionen sind **Bietverfahren**. Insbesondere solche Bietverfahren, bei denen es für den Befragten rational ist, seine tatsächliche Zahlungsbereitschaft zu offenbaren (man spricht in diesem Zusammenhang auch von Anreizkompatibilität), sind in diesem Zusammenhang besonders interessant. Anreize zu einer solchen „ehrlichen“ Antwort

entstehen hier dadurch, dass der Befragte im Rahmen der Befragung eine echte Kaufverpflichtung eingeht und gleichzeitig der vom Befragten genannte Preis („Zuschlagspreis“) vom später tatsächlich zu entrichtenden Kaufpreis entkoppelt wird. Wir behandeln in diesem Zusammenhang zwei Bietverfahren, die Vickrey-Auktion und den BDM-Mechanismus.

Bei der **Vickrey-Auktion** (vgl. Vickrey 1961) gibt jeder an der Auktion beteiligte Bieter (d. h. die befragten Kunden) innerhalb eines festgelegten Zeitraums ein einziges, verbindliches und verdecktes („sealed bid“) Kaufgebot gegenüber dem Verkäufer eines Auktionsobjektes ab. Nachbesserungen des Angebotes sind nicht möglich. Den Zuschlag erhält der Bieter mit dem höchsten Kaufgebot. Dieser zahlt jedoch lediglich einen Kaufpreis in Höhe des zweithöchsten Gebots. Beispielsweise sei angenommen, dass für ein Kamerahandy insgesamt vier Bieter Kaufgebote abgeben, die 70 €, 80 €, 85 € bzw. 95 € betragen. In einer Vickrey-Auktion erhält nun derjenige Bieter, dessen Kaufgebot 95 € beträgt, den Zuschlag, er zahlt aber einen Kaufpreis von 85 €. Durch diese Entkopplung von Kaufgebot und Kaufpreis besteht für einen Bieter theoretisch kein Anreiz, ein Kaufgebot ober- oder unterhalb seiner tatsächlichen Zahlungsbereitschaft abzugeben (vgl. auch die Szenarien in Abb. 12.17).

Im ersten Szenario wird angenommen, dass die vom Käufer offenbare Zahlungsbereitschaft, d. h. sein Kaufgebot, höher liegt als seine tatsächliche Zahlungsbereitschaft (TZB), der Käufer also aus spekulativen Gründen ein höheres Kaufgebot abgibt als er eigentlich bereit wäre zu zahlen. In Abhängigkeit vom höchsten Konkurrenzgebot ergeben sich hier drei Fälle. Liegt das höchste Konkurrenzgebot unterhalb der tatsächlichen Zahlungsbereitschaft, so wäre der zu zahlende Kaufpreis auch dann zu zahlen

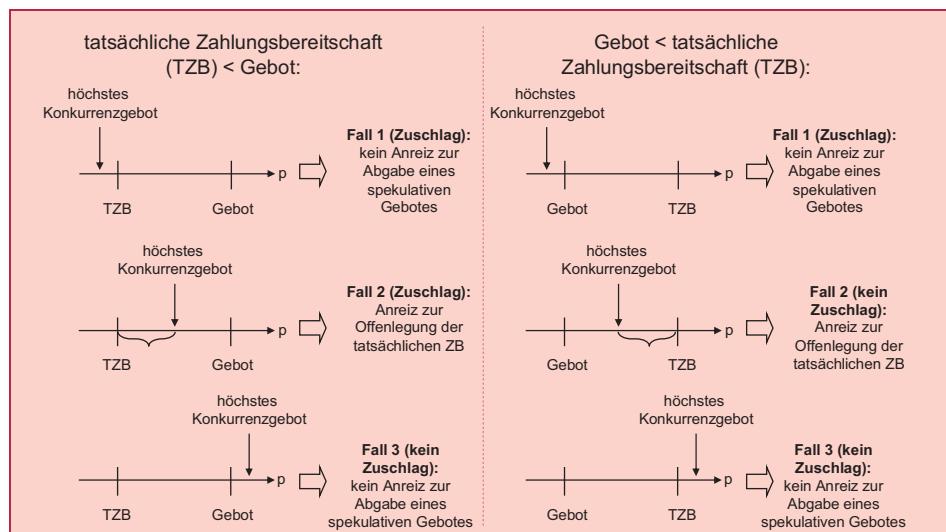


Abb. 12.17 Beispielhafte Szenarien und Fälle in einer Vickrey-Auktion

gewesen, wenn anstatt der überhöhten die tatsächliche Zahlungsbereitschaft offenbart worden wäre (Fall 1). Befindet sich das höchste Konkurrenzgebot zwischen tatsächlicher und offenbarter Zahlungsbereitschaft, so muss der Käufer das Auktionsobjekt zum Preis des höchsten Konkurrenzgebots kaufen. Da er mehr zahlen muss, als er tatsächlich bereit zu zahlen ist, erleidet er einen „Verlust“ in Höhe des Kaufpreises abzüglich seiner tatsächlichen Zahlungsbereitschaft (Fall 2). Im letzten Fall, bei der sich das höchste Konkurrenzgebot oberhalb der offenbarten Zahlungsbereitschaft befindet, bekommt der Käufer den Zuschlag nicht, den er aber auch nicht bei Offenbarung seiner tatsächlichen Zahlungsbereitschaft bekommen hätte (Fall 3). Somit ist es nicht rational, eine höhere Zahlungsbereitschaft als die tatsächlich vorhandene zu nennen.

Im zweiten Szenario wird eine vom Käufer offenbarte Zahlungsbereitschaft (Kaufgebot) unterhalb seiner tatsächlichen angenommen. Der Käufer spekuliert hier also auf einen Preis unterhalb seiner Zahlungsbereitschaft. Die Erklärung der Anreizkompatibilität erfolgt hier analog zum ersten Szenario.

Die Bestimmung der Zahlungsbereitschaft durch den **BDM-Mechanismus** (vgl. Becker et al. 1964) erfolgt ähnlich wie bei der Vickrey-Auktion. Jede an dem Bietverfahren beteiligte Person offeriert einmalig einen verbindlichen Maximalpreis, den sie für ein Produkt höchstens zu zahlen bereit ist. Unabhängig hiervon wird anschließend der zu zahlende Preis vom Auktionator per Zufall bestimmt. Alle Bieter, deren Zahlungsbereitschaft diesen zufällig bestimmten Preis nicht unterschreitet, sind verpflichtet, das Produkt zum zufällig ermittelten Preis zu erwerben. Übertrifft der Zufallspreis dagegen die offenbarte Zahlungsbereitschaft eines Bieters, kann dieser das Produkt nicht kaufen. Der Bieter hat also einen Anreiz, seine tatsächliche Zahlungsbereitschaft offen zu legen.

Abschließend soll die **Praxisrelevanz der aufgezeigten Methoden** zur Bestimmung von Preis-Absatz-Funktionen beurteilt werden. Die Conjoint-Analyse findet in der Marktforschungspraxis breite Anwendung (vgl. Sattler und Hartmann 2008). Zweifellos stellt sie einen eleganten und analytisch anspruchsvollen Weg dar. Auch ist zu konstatieren, dass die Datenerhebung im Rahmen dieser Methode der realen Entscheidungssituation des Nachfragers näher kommt als die Ansätze der direkten Befragung: Bei der Conjoint-Analyse müssen die Nachfrager wie bei einer realen Kaufentscheidung komplett Produkte bewerten (vgl. hierzu Abschn. 7.2.2.6). Allerdings zeigen entsprechende Untersuchungen (vgl. Backhaus und Brzoska 2004; Sattler und Hensel-Börner 2007; Sattler und Nitschke 2003), dass eine generelle (d. h. bei jedem Produkttyp und jeder Kundenkategorie gegebene) Überlegenheit der Conjoint-Analyse gegenüber Methoden der direkten Befragung nicht gegeben ist. Beispielsweise eignet sich die Conjoint-Analyse eher für extensive Kaufentscheidungen (High Involvement-Käufe, hohe Bedeutung von Kognitionen für die Kaufentscheidung) und weniger für habitualisierte oder impulsive Kaufentscheidungen (Low Involvement-Käufe) (vgl. Backhaus und Brzoska 2004). Des Weiteren eignet sich die Conjoint-Analyse insbesondere für Produkte, bei denen die Produktqualität eine wichtige Rolle spielt und zwischen verschiedenen Alternativen variiert, und weniger für Produkte, deren Leistung relativ standardisiert ist (z. B. Telekommunikationsdienstleistungen oder Strom) (vgl. Backhaus et al. 2005; Völckner

2006b). Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, die Ergebnisse einer Conjoint-Analyse mit einer gewissen Vorsicht zu genießen. Es empfiehlt sich, die Conjoint-Analyse bei der empirischen Ermittlung von Preis-Absatz-Funktionen durch andere Methoden (z. B. Expertenbefragungen, Preisexperimente, direkte Kundenbefragungen) zu flankieren.

Die Vickrey-Auktion und der BDM-Mechanismus weisen bislang nur eine geringe Relevanz für die Marktforschungspraxis auf. Dies liegt vor allem an ihrer Komplexität (z. B. versteht sicherlich nicht jeder Befragte die Anreizkompatibilität) sowie an der potenziellen Kaufverpflichtung für die Befragten. Stattdessen werden diese Bietverfahren bisher primär in der Marketingforschung angewendet (vgl. zum Einsatz der Vickrey-Auktion z. B. die Studien von Backhaus und Brzoska 2004; Hoffman et al. 1993; Prelec und Simester 2001; Sattler und Nitschke 2003; Skiera und Revenstorff 1999, zum Einsatz des BDM-Mechanismus z. B. die Studien von Homburg et al. 2005; Wertenbroch und Skiera 2002 und zu einem Vergleich beider Verfahren z. B. Schreier und Werfer 2007).

12.2.2 Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen der Preispolitik

12.2.2.1 Unterschiede zur klassischen Preistheorie

In der klassischen Preistheorie (vgl. Abschn. 12.2.1) stehen rationale Kosten-Nutzen-Erwägungen im Mittelpunkt der Kaufentscheidung des Kunden. Empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass das Verhalten von Individuen häufig in systematischer Weise von dem abweicht, was gemäß der klassischen Preistheorie zu erwarten wäre.

Dieses Phänomen wird in der verhaltenswissenschaftlich orientierten Preistheorie thematisiert, wo psychologische Faktoren im Entscheidungsverhalten des Kunden eine wichtige Rolle spielen. Die Bedeutung derartiger verhaltenswissenschaftlicher Betrachtungen im Preisbereich soll anhand von drei grundlegenden Phänomenen veranschaulicht werden:

- Die Preisbereitschaft wird von Preiserwartungen und der wahrgenommenen Fairness der Transaktion beeinflusst.
- Bei der Bewertung von Preisunterschieden (z. B. möglichen Preisersparnissen) werden weniger die absoluten als vielmehr die relativen Preisunterschiede herangezogen. Man spricht in diesem Zusammenhang vom relativen Wert des Geldes.
- Objektive Preise werden nicht linear in subjektive Preise transformiert.

Der Einfluss von **Preiserwartungen** und der wahrgenommenen **Fairness der Transaktion** auf die Preisbereitschaft der Kunden kann anhand der folgenden Szenarien verdeutlicht werden (in Anlehnung an Thaler 1985): In einem ersten Szenario liegt ein Urlauber am Strand und würde gerne ein Erfrischungsgetränk zu sich nehmen. Ein Freund bietet an, eine Flasche des Erfrischungsgetränks aus einem Lebensmittelgeschäft in Strandnähe mitzubringen, und fragt den Urlauber nach seiner Preisbereitschaft für

das Getränk. Das zweite Szenario ist identisch mit dem ersten. Der einzige Unterschied liegt darin, dass das Getränk nicht in einem Lebensmittelgeschäft, sondern in einem exklusiven Urlaubshotel verkauft wird.

Gemäß der klassischen Preistheorie (Annahme des rational handelnden Kunden) müsste die Preisbereitschaft des Urlaubers in beiden Szenarien gleich sein (gleiches Getränk, kein Einfluss der Atmosphäre des Kaufortes auf die Kaufentscheidung). Eine empirische Untersuchung ergab jedoch, dass die Kunden im ersten Szenario durchschnittlich 1,50 Geldeinheiten für die Getränkeflasche bezahlen würden, während sie im zweiten Szenario 2,65 Geldeinheiten ausgeben würden (vgl. Thaler 1985). Die Preisbereitschaft wird also beeinflusst von den Erwartungen der Kunden darüber, welche Preise sie üblicherweise in einem Lebensmittelgeschäft bzw. in einem exklusiven Urlaubshotel bezahlen müssten. Auch die Überlegung, dass ein exklusives Urlaubshotel höhere Personalkosten als ein Lebensmittelgeschäft hat und somit hier ein höherer Preis „fair“ ist, mag hier eine Rolle spielen. Die Preisbereitschaft hängt somit nicht ausschließlich von ökonomischen Aspekten der Transaktion ab. Vielmehr beeinflussen Preiserwartungen und die wahrgenommene Fairness der Transaktion die Preisbereitschaft der Kunden.

Der Einfluss des **relativen Wertes des Geldes** auf die Preisbereitschaft kann durch das folgende Beispiel verdeutlicht werden. Nach der klassischen Preistheorie ist der Wert einer Geldeinheit absolut und damit immer gleich. Demnach haben beispielsweise 10 € in allen Kauftransaktionen für den Kunden den gleichen Wert. Gemäß dem Konzept des relativen Wertes des Geldes ist dies jedoch nicht der Fall, was anhand der folgenden beiden Szenarien verdeutlicht werden soll.

In einem ersten Szenario will ein Kunde sich einen Fotoapparat in dem seiner Meinung nach günstigsten Geschäft der Umgebung kaufen. Nach dem Betreten des Geschäftes erhält er die Information, dass der Fotoapparat 29 € kostet. Dann erfährt der Kunde durch einen anderen Kunden, dass der identische Fotoapparat in einem zehn Minuten entfernten Geschäft nur 19 € kostet. Ein zweites Szenario ist identisch mit dem ersten – mit Ausnahme der Höhe des Preises und der Art des Produktes, das der Kunde kaufen will: Hier will er eine Videokamera zu einem Preis von 495 € kaufen, die in einem zweiten Geschäft zu 485 € angeboten wird. Für diese Preisersparnis von 10 € wäre ebenfalls ein Umweg von zehn Minuten erforderlich.

Gemäß der klassischen Preistheorie müsste sich der Kunde fragen, ob er bereit ist, für eine Ersparnis von 10 € einen Umweg von zehn Minuten in Kauf zu nehmen. Wenn dies der Fall ist, müsste er sich in beiden Szenarien für das günstigere Produkt und den damit verbundenen Umweg entscheiden.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass die gleichen Kunden diesen Umweg tendenziell häufiger für das Produkt mit dem niedrigeren Basispreis wählen (vgl. Thaler 1980). Im Beispiel würden die Kunden also eher den Umweg für den Fotoapparat machen, nicht jedoch für die Videokamera. Dieses Phänomen kann mit dem relativen Wert des Geldes erklärt werden. Während der absolute Geldwert der Preisersparnis in beiden Fällen 10 € beträgt, unterscheidet sich der relative Wert. So stellen 10 € in Bezug

auf einen 29 € teuren Fotoapparat eine Ersparnis von 34 % dar, wohingegen 10 € bei einer 495 € teuren Videokamera lediglich eine Ersparnis von 2 % bedeuten. Im ersten Szenario stellt somit die Ersparnis von 10 € in der Wahrnehmung des Kunden einen relativ größeren Wert dar als im zweiten Szenario. Dies führt dazu, dass die Ersparnis von 10 € bei einem 29 € teuren Fotoapparat einen ausreichend großen Anreiz für den Umweg darstellt, wohingegen dies bei der absolut gleich hohen Ersparnis im Fall der 495 € teuren Videokamera nicht zutrifft.

Schließlich unterscheidet sich die verhaltenswissenschaftlich orientierte Preistheorie von der klassischen Preistheorie durch die Berücksichtigung der Erkenntnis, dass Kunden objektive Preise im Zuge der Verarbeitung von Preisinformationen in psychologische, **subjektive Preise** transformieren. Diese Aussage wird in Abb. 12.18 illustriert, die die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung darstellt (vgl. Kaas und Hay 1984). Hier wird die Verarbeitung und Umwandlung objektiver Preise eines handelsüblichen Markenartikels in subjektive Preise dargestellt. Zwei der objektiven Preise lagen unter 10 Geldeinheiten, zwei lagen deutlich darüber. Zum Zeitpunkt der Untersuchung lag das auf dem Markt übliche Preisniveau für das Produkt und vergleichbare Wettbewerbsprodukte unter 10 Geldeinheiten. Die subjektive Preisbewertung wurde auf einer siebenstufigen Skala mit den Polen „sehr billig“ und „sehr teuer“ erhoben. Für den objektiven Preis von 8,98 liegt der subjektive Wert bei 3,22, für den Preis von 10,98 liegt der entsprechende subjektive Wert bei 5,89. Bei einer linearen Transformation der objektiven Preise müsste der subjektive Wert von 9,98 genau in der Mitte zwischen den subjektiven Ratings von 8,98 und 10,98 liegen. Dies wäre ein subjektiver Wert von 4,56 ($=3,22 + (5,89 - 3,22)/2$). Tatsächlich liegt der subjektive Wert von 9,98 allerdings bei 4,27 und damit unter dem linear transformierten Wert von 4,56. Der Preis von 9,98 wird folglich von den Kunden subjektiv als unverhältnismäßig günstig eingestuft. Im Unterschied hierzu wird der Preis von 10,48 nach der gleichen Logik als unverhältnismäßig

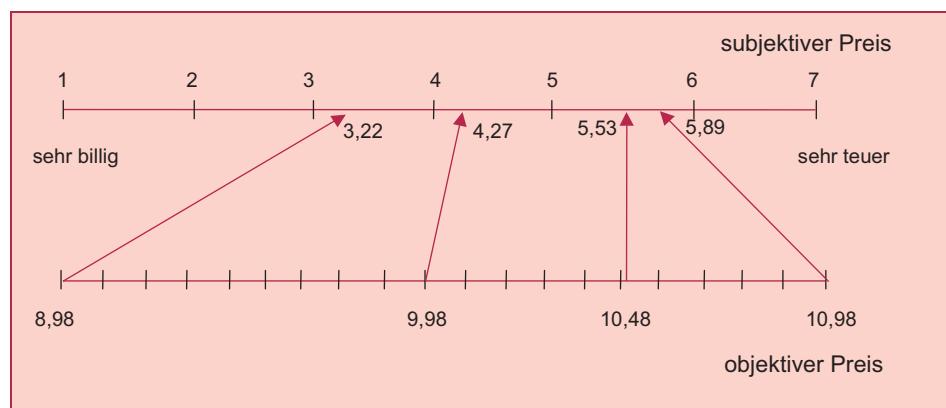


Abb. 12.18 Vergleich zwischen objektivem und subjektivem Preis (vgl. Kaas und Hay 1984)

teuer beurteilt. Nach einer linearen Transformation müsste sich für den Preis von 10,48 ein subjektiver Wert von 5,22 ($=3,22 + (5,89 - 3,22) \cdot 3/4$) ergeben. Tatsächlich liegt der Wert allerdings bei 5,53 und damit über dem Wert 5,22. Dies verdeutlicht, dass der objektive Wert in einen subjektiven Wert transformiert wird, der nicht dem objektiven Wert entsprechen muss. Das in Abb. 12.18 dargestellte Phänomen kann beispielsweise durch Preisschwelleneffekte erklärt werden (vgl. hierzu auch Abschn. 12.2.2.2): Demnach würde ein Preis von 10 Geldeinheiten eine Preisschwelle darstellen und dazu führen, dass Preise, die darunter liegen, deutlich günstiger beurteilt werden als Preise, die darüber liegen.

Diese Phänomene verdeutlichen, dass eine rein mikroökonomisch fundierte Untersuchung von Nachfragerreaktionen auf preispolitische Maßnahmen zu kurz greift. Gleichzeitig deuten sie die hohe Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Betrachtungen in diesem Bereich an.

12.2.2.2 Zentrale Konzepte der verhaltenswissenschaftlichen Preisforschung

Die zunehmende Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Konzepte in der Preisforschung manifestiert sich in der Entstehung einer eigenen Forschungsrichtung, die als „Behavioral Pricing“ bezeichnet wird (vgl. im Überblick Homburg und Koschate 2005a, b). In diesem Abschnitt systematisieren wir die wichtigsten Konzepte der verhaltenswissenschaftlichen Preisforschung. Vereinfachend lassen sich vier Phasen unterscheiden:

- Die **Preisinformationsaufnahme** beinhaltet diejenigen Vorgänge, die zur Aufnahme von Preisinformationen in das Kurzzeitgedächtnis führen.
- Die **Preisinformationsbeurteilung** bezieht sich auf die Verarbeitung der Preisinformationen im Kurzzeitgedächtnis. Dies umfasst die Entschlüsselung der aufgenommenen Preisinformationen, die gedankliche Weiterverarbeitung sowie die Beurteilung der aufgenommenen Informationen.
- Die **Preisinformationsspeicherung** umfasst den Prozess des Lernens. Die Preisinformationen werden im Langzeitgedächtnis gespeichert (also gelernt) und können von dort durch das Kurzzeitgedächtnis (Arbeitsspeicher) abgerufen (also erinnert) und verarbeitet werden (vgl. in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen zur Gedächtnisstruktur in Abschn. 2.2.1).
- Das **Ausgabe- und Produktnutzungsverhalten** von Kunden betrachtet schließlich Phänomene wie den Einfluss verschiedener Zahlungsmethoden auf das Ausgabe- und Produktnutzungsverhalten.

Diesen vier Phasen lassen sich verschiedene verhaltenswissenschaftliche Preiskonzepte zuordnen, die in Abb. 12.19 zusammengestellt sind. In den folgenden Abschnitten werden wir diese Konzepte vertiefend darstellen.

Die Konzepte, die wir vorstellen, sind primär kognitiver Natur, da sich die verhaltenswissenschaftliche Preisforschung bislang hierauf konzentriert hat (vgl. Homburg und

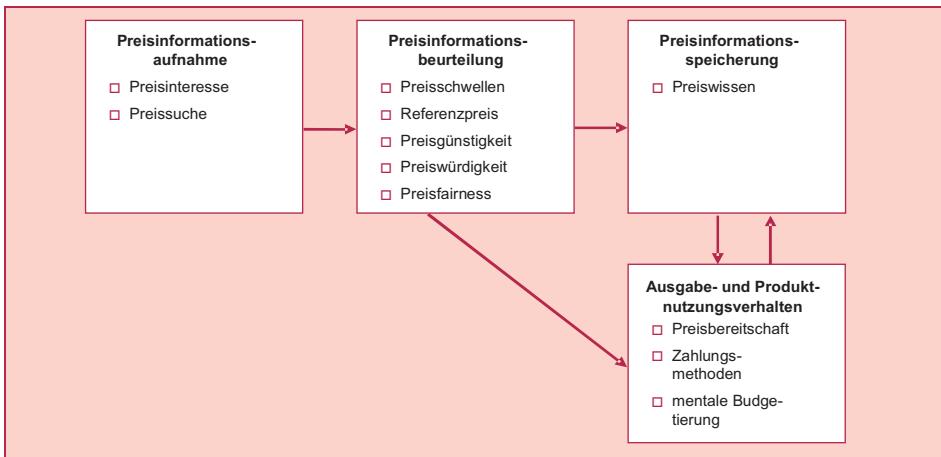


Abb. 12.19 Zentrale Forschungsfelder und Konzepte der verhaltenswissenschaftlichen Preisforschung (vgl. Homburg und Koschate 2005a, b)

Koschate 2005b). Unsere Darstellungen in Abschn. 2.1.3 haben jedoch bereits gezeigt, dass Emotionen das Entscheidungsverhalten von Kunden beeinflussen. Sie spielen daher auch im Rahmen preisbezogener Entscheidungen von Kunden eine wichtige Rolle und geraten zunehmend in den Fokus der verhaltenswissenschaftlichen Preisforschung (vgl. Diller 2008). So lösen z. B. Preiserhöhungen negative Emotionen wie Trauer und Angst aus, die sich negativ auf die Kaufabsicht von Kunden auswirken (vgl. Peine et al. 2009).

12.2.2.2.1 Preisinformationsaufnahme

Im Rahmen der Preisinformationsaufnahme sind die Konzepte des Preisinteresses und der Preissuche relevant.

► **Preisinteresse** Das Preisinteresse bezieht sich auf das Bedürfnis der Kunden, nach Preisinformationen zu suchen, um diese bei ihren Kaufentscheidungen zu berücksichtigen.

Mit dem Preisinteresse der Kunden sinkt tendenziell die Bereitschaft, für ein Produkt einen höheren Preis zu zahlen bzw. bei Überschreitung einer Preisobergrenze das Produkt überhaupt noch zu kaufen. Außerdem nehmen mit dem Preisinteresse die Bedeutung, die Kunden dem Preis im Vergleich zur Qualität in einer Kaufentscheidung geben, und die Preissuche zu (vgl. Diller 2008).

► **Preissuche** Als Preissuche bezeichnet man die tatsächlich unternommenen Bemühungen der Kunden, Preisinformationen über verschiedene Produkte zu erhalten und zu vergleichen.

Man unterscheidet in diesem Zusammenhang Preisvergleiche zwischen Geschäften (Between-Store Search) und die Preissuche innerhalb eines Geschäfts (In-Store Search) (vgl. Urbany et al. 1996). Eine neuere Konzeptionalisierung unterscheidet vier Arten der Preissuche (vgl. Gauri et al. 2008): Incidental Price Search (keine aktive Suche in zeitlicher und örtlicher Hinsicht – reiner Fokus auf Preissuche in der Einkaufssituation), Temporal Price Search (keine örtliche Preissuche, d. h. loyal zu einem bestimmten Geschäft, jedoch zeitliche Verschiebung der Einkäufe gemäß Angeboten), Spatial Price Search (Suche zwischen Geschäften nach besten Angeboten ohne Berücksichtigung von zeitlichen Preisunterschieden – siehe auch cherry picking nach Fox und Hoch 2005) und Spatiotemporal Price Search (Suche nach zeitlichen und örtlichen Angeboten).

Eine zentrale Dimension der Preissuche ist die Intensität, mit der die Kunden nach Preisinformationen suchen. Die Beobachtung der Intensität der Preissuche der Kunden ermöglicht es dem Unternehmen, eine wachsende oder nachlassende Preisempfindlichkeit der Kunden zu erkennen, um darauf im Rahmen der Preispolitik zu reagieren (vgl. zur Intensität der Preissuche auch Beatty und Smith 1987; Boynton et al. 1983; Grewal und Marmorstein 1994; Urbany et al. 2000).

Eine zentrale Einflussgröße der Preissuche ist das Preisimage eines Anbieters (vgl. Diller 1991, 2008; Simester 1995). Dieses Preisimage können Anbieter auf verschiedenen Wegen beeinflussen:

- Ein erster Weg ist die preisbezogene Werbung. Beispielsweise versucht eine Reihe von Einzelhandelsunternehmen durch konsequente Betonung niedriger Preise in der Werbung ein entsprechendes Preisimage aufzubauen – bisweilen losgelöst von den tatsächlichen Preisen (nicht günstiger als die Preise der Wettbewerber).
- Darüber hinaus können Anbieter gezielt niedrige Preise bei solchen Produkten setzen, bei denen die Kunden ein umfassendes Preiswissen haben (Known Value Items). Einige Supermarktketten betreiben z. B. eigene Tankstellen vor den Märkten, in denen Kraftstoff (ein typisches Known Value Item) zu günstigen Preisen verkauft wird. Das so geschaffene Preisimage soll sich auf den gesamten Supermarkt übertragen.
- Schließlich können Anbieter ihren Kunden auch Niedrigstpreisgarantien geben (vgl. Abb. 12.20 für ein Beispiel einer Dauertiefpreisgarantie). Diese können damit verbunden sein, dass die Kunden das Produkt zurückgeben können, wenn sie es bei einem anderen Anbieter zu einem niedrigeren Preis finden. Alternativ steigen manche Anbieter solcher Garantien auf den niedrigeren Preis des Konkurrenten ein. Auch hierdurch baut sich ein gewisses Preisimage auf, das die Preissuche reduziert (vgl. Srivastava und Lurie 2001).

Neben der allgemeinen Intensität der Preissuche der Kunden ist es besonders wichtig zu erkennen, welche Kunden wie intensiv nach Preisen suchen (vgl. Wakefield und Inman 1993). Die Intensität der Preissuche kann auch im Rahmen der Marktsegmentierung (vgl. Abschn. 9.3.2) herangezogen werden. Vor diesem Hintergrund ist von Interesse,



Abb. 12.20 Beispiel einer Dauertiefpreisgarantie

welche Faktoren die Intensität der Preissuche beeinflussen. Wissenschaftliche Untersuchungen (vgl. Grewal und Marmorstein 1994; Urbany et al. 1996) haben herausgefunden, dass die Intensität der Preissuche insbesondere dann hoch ist, wenn

- preisbezogene Informationen mit wenig Aufwand zu beschaffen sind,
- das Preis-Leistungs-Risiko als hoch eingeschätzt wird (z. B. bei neuen Produkten),
- der Produktpreis eine hohe Belastung für das Budget des Kunden darstellt oder
- der Kunde das eigene Preiswissen als unzureichend einschätzt.

Insbesondere der in dieser Aufzählung erstgenannte Aspekt verdeutlicht, welch große Bedeutung das Internet mittlerweile für die Preissuche hat. Im Internet existiert eine Vielzahl von Angeboten, die die Preissuche und den Preisvergleich alternativer Anbieter erleichtern bzw. erst ermöglichen haben (vgl. Diller 2008; Pauwels et al. 2011). Beispielsweise nimmt die Internetplattform www.verivox.de die Rolle eines Meinungsführers bei der Diskussion um Energiepreise und einen möglichen Wechsel zwischen Energieanbietern ein. In diesem Zusammenhang werden die präsentierten Preise vom Kunden – auch im Offline-Bereich – insbesondere dann als Referenzpreise wahrgenommen, wenn die Ratings der einzelnen Anbieter, die sich beispielsweise durch Kundenbewertungen ergeben, hoch sind. Eine weitere wichtige Rolle spielen diese Ratings bei der Kaufentscheidung für oder gegen die Produkte von Anbietern mit tendenziell hohen Preisen. Dabei ist vor allem entscheidend, inwiefern der Konsument von einem höheren Preis auch auf ein höheres Service-Level schließt (vgl. Bodur et al. 2015).

12.2.2.2 Preisinformationsbeurteilung

Ein wichtiges Konzept im Rahmen der Preisinformationsbeurteilung stellen **Preisschwellen** dar. Es wird unterstellt, dass ein Kunde Preise unterhalb eines bestimmten Preises (Preisschwelle) deutlich günstiger beurteilt als bei Erreichen oder Überschreiten dieser Preisschwelle.

► **Preisschwellen** Als Preisschwellen werden Preise bezeichnet, bei denen sich die Preisbeurteilung durch den Kunden sprunghaft verändert (vgl. Diller 2008).

Hierbei lassen sich absolute und relative Preisschwellen unterscheiden. **Absolute Preisschwellen** stellen die Ober- und Untergrenzen des Bereichs der vom Kunden als akzeptabel beurteilten Preise dar, außerhalb derer das Produkt nicht gekauft wird. Aus der Betrachtung der absoluten Preisschwellen eines Kunden kann man also ableiten, was ein Produkt mindestens kosten muss bzw. was es höchstens kosten darf, sodass der Kunde das Produkt kauft:

Die Preisbeurteilung des Kunden ändert sich bei Überschreiten einer absoluten oberen Preisschwelle bzw. bei Unterschreiten einer absoluten unteren Preisschwelle dahingehend, dass ein Kauf nicht mehr infrage kommt. Ein bemerkenswerter Aspekt ist die Existenz von absoluten unteren Preisschwellen (mit einem Preis größer als Null), die

implizieren, dass ein Kunde ein Produkt nicht kauft, weil es aus seiner Sicht einen zu niedrigen Preis aufweist. Derartige Preisuntergrenzen können aus einer preisabhängigen Qualitätsbeurteilung resultieren. So können aus einem Preis unterhalb der Preisuntergrenze resultierende Qualitätszweifel des Kunden dazu führen, dass für den Kunden ein Kauf des Produktes nicht infrage kommt.

Relative Preisschwellen beziehen sich nicht wie absolute Preisschwellen auf die Entscheidung des Kunden über Kauf- bzw. Nichtkauf, sondern lediglich auf die vorgelagerte Bewertung der Preise innerhalb des über die absoluten Preisschwellen abgegrenzten akzeptierten Preisbereiches. Im Kern geht es um die Frage, wie groß der Unterschied zwischen zwei Preisen sein muss, damit diese vom Kunden als tatsächlich unterschiedlich wahrgenommen werden. Hintergrund dieser Thematik ist der Sachverhalt, dass ein Kunde nominal voneinander abweichende Preise nicht unbedingt als unterschiedlich wahrnehmen muss, was insbesondere bei kleinen nominalen Preisunterschieden der Fall sein kann. Bei Überschreiten einer relativen Preisschwelle verschlechtert sich das Preisgünstigkeitsurteil sprunghaft, sodass der veränderte Preis einer anderen Preisgünstigkeitskategorie zugeordnet wird.

Preisschwellen sind insbesondere für Preiserhöhungen relevant: Oftmals bricht bei Erreichen oder Überschreiten einer Preisschwelle der Absatz des Produktes ein (vgl. hierzu Insert 12.2). Für die Absatzveränderung macht es hierbei keinen großen Unterschied, ob die Preisschwelle nur knapp oder merklich übersprungen wird. Bei einer Preiserhöhung in Nähe einer Preisschwelle empfiehlt sich daher in der Regel ein deutliches Überspringen der Preisschwelle (vgl. Kaas und Hay 1984), da so ein deutlich höherer Umsatz erzielt werden kann. Wichtig ist hierbei, dass die nächste Preisschwelle noch nicht überschritten wird.

Ein zentrales Konzept im Zusammenhang mit Preisschwellen stellt das **Weber-Fechnersche Gesetz** dar. Dieses postuliert, dass die Wahrnehmbarkeit des Unterschiedes zweier Reizintensitäten proportional zum absoluten Niveau dieser Reize ist, d. h. je höher das Reizniveau ist, desto größer muss die Reizdifferenz ausfallen, damit

Die deutschen Bekleidungshersteller wollen höhere Preise durchsetzen. Die Unternehmen hätten eine Reihe von Kostensteigerungen zu tragen, berichtete der Herstellerverband GermanFashion gestern in Düsseldorf. Stoff sei teurer geworden, Löhne und Gehälter seien gestiegen. Deshalb dürften in den anstehenden Gesprächen zwischen Herstellern und Handel für die Frühjahrs- und Sommermode 2009 Preisanhebungen

eine Rolle spielen. Nach Einschätzung des Verbandspräsidenten Klaus Brinkmann sind wegen des harten Wettbewerbs letztlich aber nur moderate Preisanstiege unterhalb der Inflationsrate zu erwarten. Bei den wichtigen Preisschwellen wie 99, 199, 299 oder 399 Euro seien im kommenden Jahr Veränderungen weniger wahrscheinlich als bei Preisen, die darunter oder dazwischen liegen. [...]

Insert 12.2 Die Bedeutung von Preisschwellen bei Preiserhöhungen (vgl. o. V. 2008, S. 18)

sie wahrgenommen werden kann (vgl. für eine formale Darstellung Monroe 2003). Überträgt man dieses Gesetz auf die Preiswahrnehmung, folgt daraus, dass bei einem hohen Preisniveau die gleiche absolute Preisdifferenz von den Kunden weniger „gefühlt“ wird als bei einem niedrigen Preisniveau. Beispielsweise kann eine Preiserhöhung für ein Produkt von 10 auf 12 € dazu führen, dass die Kunden eine absolute obere Preisschwelle überschreiten und somit das Produkt nicht mehr gekauft wird. Hingegen wird eine Preiserhöhung um 2 € bei einem Ausgangspreis von 20 € nicht zum Erreichen der oberen Preisschwelle führen, sondern beispielsweise erst eine Preiserhöhung um 4 auf 24 €.

Da runde Preise (z. B. 1 € oder 100 €) für viele Kunden Preisschwellen darstellen, sind so genannte gebrochene Preise (Preise knapp unterhalb dieser Preisschwellen) weit verbreitet (vgl. Kucher 1985). So kommen glatte Preise mit der Endziffer 0 (z. B. 4,00 €) nur sehr selten vor. Es überwiegen deutlich Preise mit der Endziffer 9 (z. B. 3,99 €).

Für die Existenz dieser Preisschwellen lassen sich einige Argumente anführen (vgl. Baumgartner und Steiner 2007; Simon 1992):

- Kunden legen ihre Maximalpreise oftmals in ganzen Zahlen fest (z. B. unter 4 €, vgl. z. B. Lange 1972).
- Kunden beurteilen Preise, die unter einem runden Preis liegen, unverhältnismäßig günstiger als den runden Preis (vgl. Müller und Hoenig 1983).
- Die erste Ziffer spielt für die Preiswahrnehmung und damit für die Preisbeurteilung die wichtigste Rolle: 3,99 € wird als „3 € und etwas“ und daher als deutlich günstiger als 4,00 € wahrgenommen (vgl. Schmitz 1964). Dieses Phänomen konnte empirisch bestätigt werden: Viele Kunden unterschätzen einen auf die Ziffer 9 endenden Preis dadurch, dass sie den Preis unvollständig von links nach rechts verarbeiten. Die letzten Ziffern des Preises werden nicht verarbeitet und stattdessen durch eine leicht verfügbare Zahl (z. B. durch eine Null) ersetzt (vgl. Schindler und Kirby 1997).

Ein weiteres zentrales Konzept im Rahmen der Preisinformationsbeurteilung stellt der **Referenzpreis** dar. Hierbei handelt es sich um den Preis, den der Kunde bei der Beurteilung anderer Preise als Vergleichsmaßstab heranzieht (vgl. Briesch et al. 1997; Herrmann et al. 1998). Zu unterscheiden sind externe und interne Referenzpreise (vgl. Rajendran und Tellis 1994). Externe Referenzpreise bilden sich in einer bestimmten Kaufsituation auf Basis der beobachtbaren Preise in der Kaufumgebung (z. B. Preise anderer Produkte in der Kategorie). Interne Referenzpreise sind dagegen im Gedächtnis gespeichert und basieren auf wahrgenommenen Preisen vergangener Käuferfahrungen (z. B. zuletzt gezahlte Preise).

Aus der Forschung zum Referenzpreis lassen sich drei generalisierbare Erkenntnisse ableiten (vgl. Kalyanaram und Winer 1995; Mazumdar et al. 2005):

- Es hat sich gezeigt, dass Referenzpreise bei Kaufentscheidungen tatsächlich eine Rolle spielen.

- Bei der Bildung des Referenzpreises stellen die bisher für das Produkt bezahlten Preise eine wichtige Einflussgröße dar (vgl. Rajendran und Tellis 1994). Hierbei spielen die zuletzt gezahlten Preise eine größere Rolle als die weiter zurückliegender Kaufsituationen.
- Kunden reagieren auf Überschreitungen des Referenzpreises stärker als auf betragsmäßig gleiche Unterschreitungen des Referenzpreises. Dieses empirische Ergebnis zu Referenzpreisen stellt eine Bestätigung der zentralen Aussage der Prospect Theory (vgl. Abschn. 2.2.3.3.3) dar.

Das Referenzpreiskonzept ist insbesondere im Zusammenhang mit der Beurteilung von Sonderpreisaktionen relevant. Eine große Gefahr solcher Aktionen liegt darin, dass Kunden sich möglicherweise schnell an den reduzierten Preis gewöhnen, sodass dieser also zum neuen Referenzpreis wird. So wurde vielfach gezeigt, dass häufige Sonderpreisaktionen die Referenzpreise der Kunden nach unten drücken (vgl. Mazumdar et al. 2005).

Angesichts der großen Bedeutung von Referenzpreisen für die Preisbeurteilung der Kunden sollten Unternehmen über Möglichkeiten nachdenken, ihren Kunden bzw. potenziellen Kunden gezielt Referenzpreise zu kommunizieren (vgl. z. B. Howard und Kerin 2006). Ein weit verbreitetes Beispiel hierfür sind „unverbindliche Preisempfehlungen“ von Konsumgüterherstellern auf Verpackungen (vgl. zu weiteren Kommunikationsmöglichkeiten von Referenzpreisen im Rahmen der nachfrageorientierten Preisbildung Abschn. 12.3.1.5).

Neben Preisschwellen und Referenzpreisen sind im Rahmen der Beurteilung von Preisinformationen zwei weitere Konzepte zu nennen:

- Von **Preisgünstigkeitsurteilen** spricht man, wenn ein Kunde die Bewertung eines Preises nicht auf der Basis von Nutzenüberlegungen, sondern auf der Basis eines Vergleichs mit einem Referenzpreis durchführt.
- Im Gegensatz hierzu beziehen sich **Preiswürdigkeitsurteile** auf das Preis-Leistungsverhältnis eines Produktes. Der Kunde setzt den subjektiv wahrgenommenen Produktnutzen ins Verhältnis zu dem zu zahlenden Preis. Derartige Urteile sind in der Denkweise der Mikroökonomie (Kaufentscheidungen auf der Basis von Nutzen/Preis-Abgleichen) verankert.

In engem Zusammenhang mit dem Konzept des Preiswürdigkeitsurteils steht die **preisabhängige Qualitätsbeurteilung**. Hiermit ist das Phänomen gemeint, dass Kunden insbesondere bei Unsicherheit über die Qualitätsbeurteilung eines Produktes vor dem Kauf aus Preisinformationen Qualitätsbeurteilungen ableiten. Hierbei wird üblicherweise ein hoher Preis als Indikator für eine hohe Qualität, ein niedriger Preis dagegen als Indikator für eine minderwertige Qualität interpretiert.

Vor diesem Hintergrund kommt dem Preis bei der Kaufentscheidung eine Doppelrolle zu (vgl. Völckner 2008). Er quantifiziert zum einen die Kosten bzw. das Opfer, das ein

Kunde für den Erwerb eines Produktes erbringen muss. Die Höhe dieses Opfers wirkt sich negativ auf den vom Kunden wahrgenommenen Nettonutzen aus. Folglich wirkt sich auf diesem Wege die Höhe des wahrgenommenen Preises negativ auf die Kaufwahrscheinlichkeit aus. Zum anderen ist der wahrgenommene Preis ein Indikator der Produktqualität. Je höher die Produktqualität erscheint, desto höher fallen der wahrgenommene Nettonutzen und die Kaufwahrscheinlichkeit aus. Hieraus ergibt sich ein gegenläufiger Effekt des Preises auf die Kaufwahrscheinlichkeit (vgl. Abb. 12.21).

In empirischen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass der Preis tatsächlich in vielen Produktgruppen als Qualitätsindikator herangezogen wird (vgl. z. B. Rao und Monroe 1989; Völckner und Hoffmann 2007; Zeithaml 1988), dass dieser Effekt jedoch tendenziell schwächer ist als der des Markennamens und stark zwischen einzelnen Produktkategorien variiert (vgl. Dawar und Parker 1994 sowie im Überblick Diller 2008). Liegen derartige Auswirkungen des Preises auf die Qualitätsbeurteilung vor, so haben Unternehmen in der Regel einen größeren Preisspielraum. Die Tendenz von Kunden, aus Preisen Rückschlüsse auf die Qualität zu ziehen, ist besonders stark ausgeprägt, wenn

- die Kunden der Produktqualität einen hohen Stellenwert beimessen,
- die Kunden wenig Erfahrung oder Fachwissen in der Produktkategorie haben,
- die objektive Produktqualität schwierig zu beurteilen ist,
- erhebliche wahrgenommene Qualitätsunterschiede zwischen den Produkten verschiedener Anbieter existieren,
- es sich um Produkte handelt, bei denen der soziale Nutzen besonders stark ausgeprägt ist (z. B. prestigeträchtige Produkte),

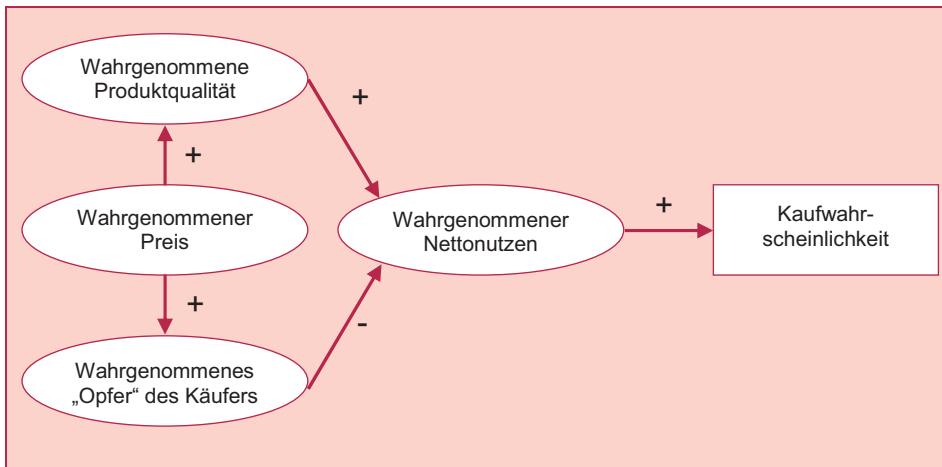


Abb. 12.21 Dualität der Auswirkungen des Preises auf die Kaufwahrscheinlichkeit bei Verwendung des Preises als Qualitätsindikator

- der Zeitdruck beim Kauf des Produktes hoch ist und
- die Kunden die Komplexität ihrer Kaufentscheidung vereinfachen wollen (vgl. ausführlich Diller 2008; Simon 1992).

Ein letztes zentrales Konzept im Rahmen der Preisbeurteilung stellt die vom Kunden wahrgenommene **Preisfairness** dar (vgl. hierzu z. B. Bolton et al. 2003; Campbell 1999; Diller 2008; Herrmann et al. 2000; Xia et al. 2004).

► **Preisfairness** Unter der wahrgenommenen Preisfairness wird die Beurteilung eines Preises als richtig, gerecht oder legitim verstanden (vgl. Campbell 2007).

Derartige Gerechtigkeitsüberlegungen im Rahmen von Preisfairnessurteilen beziehen sich nicht nur auf ein konkretes Angebot, sondern auf das gesamte Preisverhalten des Anbieters (vgl. Diller 2008 sowie Abschn. 2.3.2.2). Die wahrgenommene Preisfairness geht daher über Preisgünstigkeits- und Preiswürdigkeitsurteile hinaus. Im Rahmen von Preisfairnessurteilen bewerten Kunden insbesondere, ob sie den Preis eines Angebotes

- im Vergleich zu früheren Angeboten und Käufen,
- im Vergleich zu den Angeboten, die andere Kunden erhalten,
- im Vergleich zu Angeboten der Wettbewerber,
- im Vergleich zur Leistung sowie zu den Kosten und Investitionen des Anbieters,
- vor dem Hintergrund des tatsächlichen oder vermuteten (Preis-)verhaltens des Anbieters und
- vor dem Hintergrund sozialer Normen und gesellschaftlicher Standards

als gerecht empfinden (vgl. Xia et al. 2004; Diller 2008).

In diesem Zusammenhang hat sich die Forschung insbesondere mit den Einflussfaktoren der wahrgenommenen Preisfairness auseinandergesetzt. Es konnte beispielsweise im Kontext von Preiserhöhungen gezeigt werden, dass vor allem die von den Kunden vermuteten Motive der Preiserhöhung die wahrgenommene Preisfairness beeinflussen (vgl. Campbell 1999, 2007; Kahneman et al. 1986a, b). Vermuten die Kunden hinter dem Preisanstieg ein positives bzw. gerechtfertigtes Motiv (z. B., dass ein Anbieter eigene Kostensteigerungen ausgleichen muss), so wird eine Preiserhöhung tendenziell als fair beurteilt. Als unfair betrachten Kunden jedoch eine Preiserhöhung, wenn sie dahinter ein negatives Motiv vermuten (z. B. dass das Unternehmen seine starke Marktposition oder die Abhängigkeit der Kunden ausnutzen will). Darüber hinaus konnte nachgewiesen werden, dass das Verhalten der Wettbewerber einen Einfluss auf die wahrgenommene Preisfairness besitzt (vgl. Kalapurakal et al. 1991). So wird eine Preiserhöhung als Reaktion auf den Preisanstieg eines Wettbewerbers als fairer beurteilt, als eine Preiserhöhung aus eigener Initiative. Diese Erkenntnis hat somit auch eine Bedeutung für die wettbewerbsorientierte Preisbestimmung (vgl. Abschn. 12.3.3). Eine

Preiserhöhung „im Windschatten“ des jeweiligen Preisführers wird von den Kunden als fairer eingeschätzt als das Verhalten des Preisführers selbst.

Schließlich hat die Art der Preisbestimmung einen Einfluss auf die wahrgenommene Preisfairness. Beispielsweise konnte gezeigt werden, dass Kunden es als unfair empfinden, wenn sie für ein Produkt mehr bezahlen müssen als andere Kunden, wenn also personenbezogene Preisdifferenzierung vorliegt (vgl. hierzu Abschn. 12.3.1.2.2 sowie Haws und Bearden 2006; Anderson und Simester 2008). Tendenziell beurteilen Kunden Preise, die sie selbst im Rahmen von Auktionen abgegeben haben, fairer als Preise, die der Anbieter vorgibt (Haws und Bearden 2006). Schließlich konnte gezeigt werden, dass die Komplexität von Preissystemen (z. B. hervorgerufen durch eine hohe Zahl unterschiedlicher Preisoptionen, unterschiedlicher Preisbestandteile und Ziffern innerhalb eines Tarifs) die wahrgenommene Preisfairness negativ beeinflusst (vgl. Homberg et al. 2014). Zudem haben Emotionen bei einer geringen Steigerung des Preises einen großen Einfluss auf das Zustandekommen eines Preisfairnessurteils - positive Emotionen führen dabei zu einer deutlich höheren Preisfairness (vgl. Huber et al. 2011).

Weiterhin bieten im Multichannel-Kontext manche Unternehmen Price-Matching-Strategien an, wenn Kunden auf unterschiedliche Preise für das gleiche Produkt in verschiedenen Kanälen beim selben Anbieter treffen. Hierbei wird gleich der günstigste der beiden Preise verlangt oder die Differenz erstattet, um die wahrgenommene Preisfairness der Kunden nicht zu beeinträchtigen (vgl. Kukar-Kinney et al. 2007). Auch im Hinblick auf die Verhaltensauswirkungen der Preisfairness liegen einige Erkenntnisse vor. So konnte gezeigt werden, dass die Wahrnehmung unfairer Preise Kaufabsicht und -verhalten der Kunden negativ beeinflusst (vgl. z. B. Anderson und Simester 2008; Campbell 1999). Darüber hinaus wirkt sich die wahrgenommene Fairness einer Preiserhöhung im Zusammenspiel mit der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität nach der Preiserhöhung aus (vgl. Homburg et al. 2005). Bei zufriedenen Kunden ist die Loyalität nach der Preiserhöhung bei hoher Fairness deutlich höher als bei niedriger Fairness. Bei unzufriedenen Kunden konnte ein solcher Effekt jedoch nicht beobachtet werden. Schließlich lösen negative Preisfairnessurteile Emotionen wie Ärger und Frustration aus (vgl. Campbell 2007; Xia et al. 2004).

12.2.2.3 Preisinformationsspeicherung

Im Rahmen der Preisinformationsspeicherung werden Preisbeobachtungen und -erfahrungen im Langzeitgedächtnis gespeichert (also gelernt). Dieser Lernprozess ist selektiv, d. h. nicht alle Preisinformationen werden aus dem Kurzzeitgedächtnis in das Langzeitgedächtnis überführt. Die Kunden lernen tendenziell Preisinformationen eher (vgl. Diller 2008), wenn sie

- sich auf Produkte beziehen, die die Kunden präferieren (subjektive Relevanz),
- mit wenig Aufwand erhältlich sind (z. B. durch die Werbung kommuniziert werden),
- besonders einprägsam sind (z. B. glatte Preise wie 200 € oder „Schnapszahlen“ wie 222 €) oder
- über einen längeren Zeitraum hinweg stabil sind.

Das Resultat des Preislernens ist das **Preiswissen** (vielfach auch als **Preiskenntnis** bezeichnet).

► **Preiswissen** Das Preiswissen umfasst sämtliche preisbezogene Informationen, die im Langzeitgedächtnis eines Nachfragers verankert sind.

Beispielsweise umfasst das Preiswissen auch im Langzeitgedächtnis gespeicherte Referenzpreise für bestimmte Produkte, die dann im Rahmen der Preisbeurteilung als Maßstab herangezogen werden.

Das Preiswissen lässt sich unterteilen in ein explizites und ein implizites Preiswissen (vgl. Monroe und Lee 1999):

- Das **explizite Preiswissen** bezieht sich auf Preisinformationen, die bewusst erinnert werden.
- Das **implizite Preiswissen** bezieht sich auf die unbewusste Erinnerung von Preisinformationen in Entscheidungs- und Beurteilungssituationen. So kann ein Kunde z. B. häufig die Attraktivität eines bestimmten Preises beurteilen, ohne sich bewusst an einen bestimmten (z. B. früher gezahlten) Preis zu erinnern.

Eine wichtige Fragestellung im Zusammenhang mit dem Preiswissen bezieht sich auf dessen Genauigkeit und Umfang (vgl. Monroe und Lee 1999). Hierzu existiert eine Reihe von Forschungsarbeiten. Am häufigsten wurde untersucht, inwieweit sich Kunden an den exakten Kaufpreis erinnern können, den sie gezahlt haben (**Price Recall**). Die Genauigkeit des Preiswissens wird hier über die relative Abweichung des erinnerten vom tatsächlichen Preis bestimmt. Diese relative Abweichung, also der relative Preisfehler, beträgt in der Metastudie von Estelami und Lehmann (2001) 14 %, variiert aber von Studie zu Studie stark (vgl. auch Le Boutillier et al. 1994; Vanhuele und Drèze 2002). Weiterhin wurde herausgefunden, dass sich Kunden vielfach nicht an die exakten Preise von Konsumgütern erinnern können. Stattdessen speichern sie diese Preise oftmals nur als Rangfolge (Preis von Produkt A > Preis von Produkt B > Preis von Produkt C; vgl. Diller 1988). In diesem Zusammenhang konnte eine hohe Übereinstimmung zwischen erinnertem und tatsächlichem Preisrang nachgewiesen werden (vgl. Conover 1986). Schließlich werden beim Wiedererkennungstest des Preises dem Kunden verschiedene alternative Preise für ein Produkt vorgelegt, aus denen er den tatsächlichen Preis des Produktes auswählen soll (**Price Recognition**). Hierbei zeigt sich, dass Preise besser wiedererkannt als exakt erinnert werden (vgl. Vanhuele und Drèze 2002).

Generell konnte gezeigt werden, dass das Preiswissen der Konsumenten über die Produkte einer Produktkategorie mit zunehmender Anzahl von Produkten und mit zunehmender Preisspannweite in dieser Produktkategorie sinkt. Darüber hinaus wirkt sich die Intensität, mit der die jeweilige Produktkategorie beworben wird, positiv auf das Preiswissen in dieser Kategorie aus (vgl. Vanhuele und Drèze 2002). Kunden können Preisinformationen insbesondere dann bewusst erinnern, wenn der Preis eine

unübliche Endung oder Zahlenkombination aufweist, z. B. bewusst auf die häufig auftretenden Endungen 0, 5 und 9 verzichtet. Dies gilt insbesondere für Kunden mit einem guten visuellen Gedächtnis (vgl. Vanhuele et al. 2006). Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass zufriedene Kunden über ein geringeres Ausmaß an explizitem Preiswissen (nicht aber implizitem Preiswissen) verfügen. Zudem wurde gezeigt, dass sich der Zeitraum zwischen Produktkauf und Wiederabruf einer Preisinformation ebenfalls negativ auf das explizite nicht aber auf das implizite Preiswissen auswirkt (vgl. Homburg et al. 2012).

Aus den Ergebnissen der Forschung zum Preiswissen leitet sich für die Preispolitik insbesondere eine verbesserte Einschätzung der Erfolgsaussichten preispolitischer Maßnahmen ab. Liegt z. B. bei den Kunden kein oder nur geringes Preiswissen vor, so besteht die Gefahr, dass die Kunden eine Preissenkung für dieses Produkt möglicherweise gar nicht bemerken. Die Preisänderung hat dann keine Auswirkungen auf den Absatz.

12.2.2.4 Ausgabe- und Produktnutzungsverhalten

Ein weiteres Gebiet, mit dem sich die verhaltenswissenschaftlich fundierte Preistheorie beschäftigt, ist das Ausgabe- und Produktnutzungsverhalten von Kunden. Es geht in diesem Zusammenhang also um die Frage nach dem Zusammenhang zwischen preisbezogenen Größen und dem Ausgabeverhalten von Kunden (z. B. die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmter Kauf getätigkt wird) bzw. dem Produktnutzungsverhalten von Kunden (z. B. die Wahrscheinlichkeit, dass ein gekauftes Produkt tatsächlich genutzt wird). Im Folgenden sollen einige Erkenntnisse aus diesem Bereich kurz dargestellt werden.

So wirkt sich die **Darstellung des zu bezahlenden Preises** auf die Bewertung eines Kaufes (und folglich die Kaufwahrscheinlichkeit) aus. Wird der Preis dem Kunden nicht als eine einmalige hohe Ausgabe, sondern als eine Folge kleinerer Ausgaben kommuniziert, wird dieser kontinuierliche kleinere Betrag als Vergleichsstandard zur Beurteilung des Kaufes herangezogen. Der Kauf wird dadurch positiver bewertet (vgl. Gourville 1998). Dies ist selbst dann der Fall, wenn die tatsächliche Zahlung letztlich in Form einer aggregierten Einmalzahlung erfolgt. In der Praxis wird eine solche Strategie besonders im Automobilbereich und bei sonstigen hochpreisigen langlebigen Konsumgütern angewandt (vgl. Abb. 12.22). So werden dem Kunden beispielsweise nicht die Gesamtkosten von 15.000 € kommuniziert, sondern vergleichsweise geringe monatlich zu zahlende Beträge von z. B. 199 €.

Ein weiteres wichtiges Themenfeld ist in diesem Zusammenhang die **Wirkung von unterschiedlichen Zahlungsmethoden** (z. B. Barzahlung vs. Kreditkartenzahlung) auf das Ausgabeverhalten von Kunden. Es zeigt sich, dass die Zahlungsbereitschaft (d. h. der Preis, den Kunden maximal für ein Produkt zu zahlen bereit sind) bei Kreditkartenzahlung höher ist als bei Barzahlung und dass sich die Höhe des Kreditrahmens positiv auf das Ausgabeverhalten des Kunden auswirkt (vgl. Feinberg 1986; Hirschman 1979; Prelec und Simester 2001; Soman und Cheema 2002). Darüber hinaus konnte



Abb. 12.22 Beispiel für die Darstellung des zu zahlenden Preises als Folge kleinerer Ausgaben

nachgewiesen werden, dass die Zahlungsbereitschaft der Kunden mit deren bisheriger Zufriedenheit zunimmt (vgl. Homburg et al. 2005).

Ein weiteres Phänomen, das in diesem Bereich untersucht wurde, sind **Auswirkungen einer zeitlichen Diskrepanz zwischen Zahlung und Nutzung auf das Produktnutzungsverhalten** des Kunden. Wir betrachten hier insbesondere die Situation, dass die Zahlung bereits vor einiger Zeit erfolgt ist und das Produkt erst jetzt zur Nutzung zur Verfügung steht. Es konnte gezeigt werden, dass mit zunehmender Dauer seit der Zahlung die Wahrscheinlichkeit der Produktnutzung abnimmt (vgl. Gourville und Soman 1998 sowie Abb. 12.23; so genannter „Fitness-Studioeffekt“).

Dieses Phänomen kann mit der Theorie des Mental Accounting (vgl. Abschn. 2.2.3.3) erklärt werden: Die vorausgehende Zahlung belastet gemäß dieser Theorie gedanklich ein entsprechendes Konto. Die spätere Produktnutzung wird positiv auf dem Konto verbucht. Geht man nun davon aus, dass mit zunehmender Zeitdauer seit der Zahlung deren wahrgenommener Wert abnimmt (man spricht von Payment Depreciation; vgl. Gourville und Soman 1998), so ist das Bedürfnis des Kunden, die Zahlung mit entsprechender Produktnutzung zu kompensieren, mit zunehmender Dauer rückläufig.

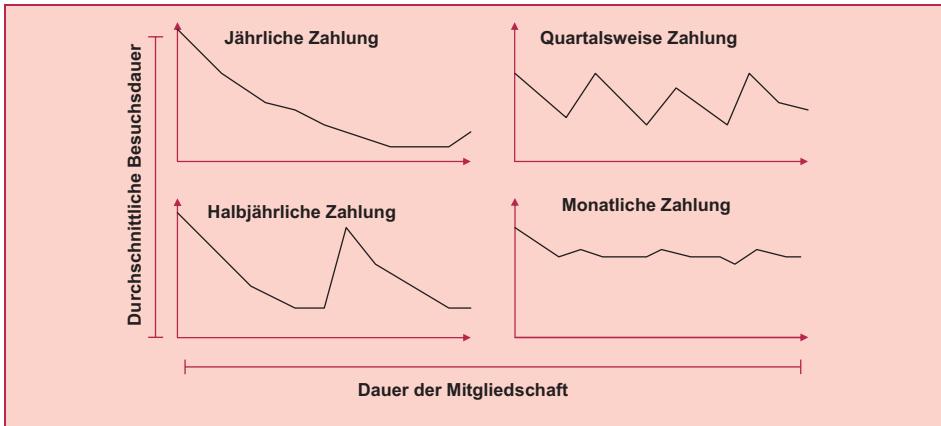


Abb. 12.23 Zahlungszeitpunkte und Produktnutzungsverhalten von Kunden: „Fitnessstudio-Effekt“. (In Anlehnung an Gourville und Soman 2002, S. 94)

Schließlich zeigen neuere Untersuchungen, dass Kunden häufig Preisoptionen wählen (z. B. einen bestimmten Tarif), die nicht ihrem tatsächlichen Nutzungsverhalten entsprechen. Beispielsweise lässt sich der so genannte **Flatrate Bias** beobachten: Kunden bevorzugen Flatrates (d. h. nutzungsunabhängige Tarife), obwohl ihre tatsächliche Nutzung den für die Flatrate zu zahlenden Betrag nicht ausschöpft. Zentrale Gründe hierfür sind, dass Kunden tendenziell die Zahlung eines sicheren Rechnungsbetrags der Unsicherheit schwankender Rechnungsbeträge vorziehen, eine einzige Ausgabe vielen kleinen andauernden Ausgaben (wie bei einem Taxameter) vorziehen sowie ihr tatsächliches Nutzungsverhalten überschätzen (vgl. Lambrecht und Skiera 2006b).

12.3 Ansatzpunkte zur Preisbestimmung

Die Preisbestimmung spielt in mehreren Entscheidungsfeldern der Preispolitik eine wichtige Rolle – so insbesondere bei den Entscheidungsfeldern Preisbestimmung für neue Produkte, Preisbestimmung für das Produktprogramm und Preisänderungen für Produkte (vgl. Abb. 12.1). Vor diesem Hintergrund behandeln wir in diesem Abschnitt grundlegende Ansatzpunkte der Preisbestimmung. Zur Einführung in das Thema ist es hilfreich, sich die zentralen Kategorien von Einflussfaktoren der Preisentscheidung zu veranschaulichen. Eine entsprechende Übersicht wird in Abb. 12.24 gezeigt. Hier unterscheiden wir zwischen unmittelbaren und mittelbaren Einflussfaktoren der Preisentscheidung.

Im Bereich der unmittelbaren Faktoren spielen zunächst die Kosten des Produktes eine zentrale Rolle, da die Profitabilität eines Produktes letztlich vom Verhältnis des Preises zu den Kosten abhängt. Weiterhin spielt die Nachfrage nach dem Produkt (bzw.

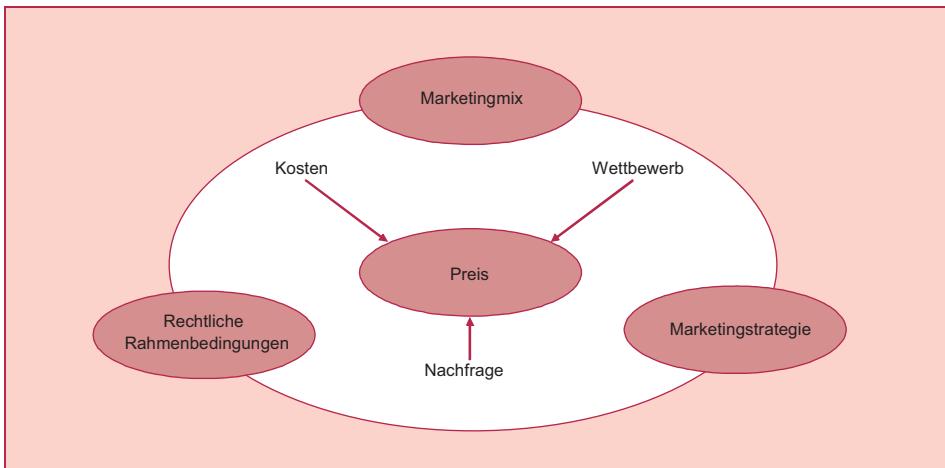


Abb. 12.24 Kategorien von Einflussfaktoren der Preisentscheidung

nach anderen Produkten) eine zentrale Rolle als Einflussfaktor von Preisentscheidungen. Im Mittelpunkt der Betrachtung dieses Einflussfaktors steht das bereits diskutierte Konzept der Preis-Absatz-Funktion. Darüber hinaus spielen Wettbewerbsaspekte (d. h. das Preisverhalten der Konkurrenten) eine zentrale Rolle.

Neben diesen unmittelbaren Faktoren wirken sich mittelbare Faktoren auf Preisentscheidungen aus. In diesem Zusammenhang können marketingstrategische Ziele einen wesentlichen Einfluss auf Preisentscheidungen haben. Beispielsweise wird ein Unternehmen, das mit einem Produkt eine schnelle Marktdiffusion anstrebt, eher niedrige Preise realisieren. Auch ist die Interaktion mit anderen Marketingmixinstrumenten zu berücksichtigen. In der Regel sollten preispolitische Entscheidungen nicht isoliert und unabhängig von der Gestaltung der übrigen Marketingmixinstrumente (z. B. produkt-, kommunikations- oder vertriebspolitische Maßnahmen) gefällt werden (vgl. zur Interaktion der Marketingmixinstrumente Kap. 15). Schließlich sind bei Preisentscheidungen häufig auch rechtliche Aspekte zu berücksichtigen. So unterliegt die Preisgestaltung Regelungen des Gesetzes gegen unlauteren Wettbewerb – beispielsweise sind Rabatte auf der Basis irreführend hoher Mondprix unzulässig. Im Bereich der internationalen Preispolitik beschränken staatliche Steuern, Zölle oder Importquoten die Handlungsoptionen der Preisgestaltung.

Im Folgenden vertiefen wir angesichts der herausgehobenen Bedeutung der unmittelbaren Einflussgrößen Ansätze der

- **nachfrageorientierten Preisbestimmung** (Preisbestimmung basiert im Wesentlichen auf kundenbezogenen Betrachtungen),
- **kostenorientierten Preisbestimmung** (Preisbestimmung basiert im Wesentlichen auf Informationen aus der Kostenrechnung) sowie der

- **wettbewerbsorientierten Preisbestimmung** (Preisbestimmung basiert im Wesentlichen auf dem Preisverhalten der Wettbewerber).

Unternehmen verwenden meist alle drei Ansätze der Preisbestimmung simultan. Die Ergebnisse empirischer Studien weisen darauf hin, dass die meisten Unternehmen bei der Preisbestimmung Kosten- und Wettbewerbsaspekte stärker gewichten als nachfragebezogene Einflussfaktoren (vgl. Huckemann 1997; Shipley und Bourdon 1990).

Abb. 12.25 zeigt zudem, dass große Unternehmen und Unternehmen in Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität Preise tendenziell mehr am Wettbewerb ausrichten und weniger an den Kosten. Unternehmen, die mehr Möglichkeiten zur Differenzierung im Wettbewerb haben (z. B. durch produktbegleitende Dienstleistungen) berücksichtigen bei der Preisbestimmung etwas stärker kundenbezogene und etwas geringer wettbewerbsbezogene Aspekte. Kundenbezogene Aspekte werden von Unternehmen in allen untersuchten Gruppen tendenziell vernachlässigt.

12.3.1 Nachfrageorientierte Preisbestimmung

Die nachfrageorientierte Preisbestimmung orientiert sich primär an der für ein Produkt wirksamen Nachfrage im Markt. Wir behandeln auf der Basis analytischer Überlegungen die Preisbestimmung bei expliziter Verwendung der Preis-Absatz-Funktion (vgl. Abschn. 12.3.1.1). Im Anschluss stellen wir die Preisdifferenzierung dar, die darauf abzielt, unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften von Nachfragern Rechnung zu tragen (vgl. Abschn. 12.3.1.2). Die Analyse der Wirkung von Sonderpreisaktionen auf den Absatz ist Gegenstand des Abschn. 12.3.1.3. Ansätze der nutzenorientierten

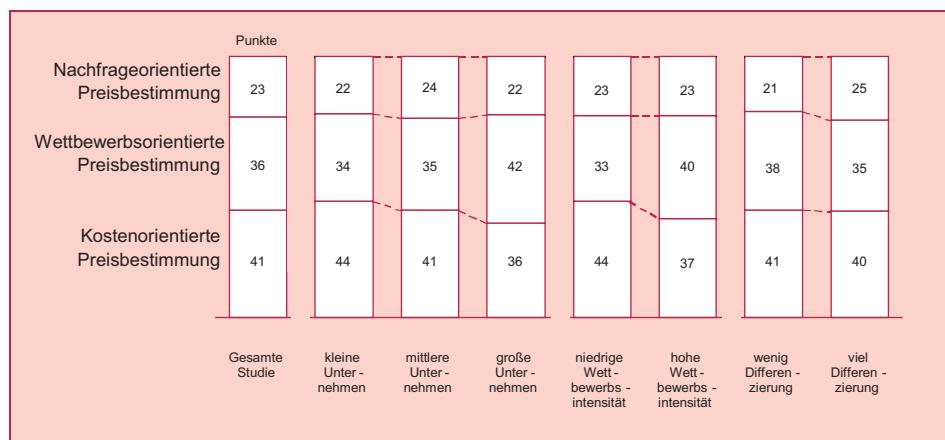


Abb. 12.25 Einflussfaktoren der Preisbestimmung im Business-to-Business-Bereich (vgl. Schuppar 2006)

Preisbestimmung (vgl. Abschn. 12.3.1.4) beziehen explizit den Nutzen des Produktes für den Kunden in die Preisfindung ein. Danach behandeln wir in Abschn. 12.3.1.5 die gezielte Beeinflussung des Referenzpreises der Kunden durch den Anbieter, bevor in Abschn. 12.3.1.6 auf die Preisbildung im Rahmen von Auktionen eingegangen wird. Abschließend betrachten wir in Abschn. 12.3.1.7, welchen Besonderheiten die Preisbestimmung im digitalen Unternehmen unterliegt.

12.3.1.1 Preisbestimmung bei expliziter Verwendung der Preis-Absatz-Funktion

Durch die Verwendung der Preis-Absatz-Funktion fließt die Nachfrage direkt in die Preisbestimmung ein. Auf der Basis der Preis-Absatz-Funktion und einer entsprechenden Kostenfunktion geht es in diesem Zusammenhang um die Bestimmung des gewinnmaximalen Preises. Wir betrachten zunächst den statischen Fall, d. h. es wird eine statische Preis-Absatz-Funktion ohne periodenübergreifende Preiswirkungen betrachtet.

Der Gewinn G in der betrachteten Periode lässt sich in diesem Fall gemäß der Gleichung

$$G(p) = U(p) - K(x(p)) = p \cdot x(p) - K(x(p))$$

durch den Preis ausdrücken. Hierbei bezeichnen U den Umsatz, K die Kosten, p den Preis und x die Absatzmenge. Der Umsatz ergibt sich als Produkt von Preis und Absatzmenge. Die Kosten hängen von der Menge x und somit indirekt vom Preis ab.

Zur Ermittlung des gewinnmaximalen Preises differenzieren wir die Gewinnfunktion nach p :

$$\frac{dG(p)}{dp} = x(p) + p \cdot \frac{dx(p)}{dp} - \frac{dK(x(p))}{dx(p)} \cdot \frac{dx(p)}{dp} = 0.$$

Wir multiplizieren die einzelnen Terme mit $p/x(p)$ und erhalten die Gleichung

$$x(p) \cdot \frac{p}{x(p)} + p \cdot \frac{dx(p)}{dp} \cdot \frac{p}{x(p)} - \frac{dK(x(p))}{dx(p)} \cdot \frac{dx(p)}{dp} \cdot \frac{p}{x(p)} = 0,$$

die nach Einführung der Preiselastizität des Absatzes (vgl. hierzu Abschn. 12.2.1.2.3)

$$\epsilon = \frac{dx(p)}{dp} \cdot \frac{p}{x(p)}$$

und Auflösung nach dem Preis die folgende Beziehung für den gewinnoptimalen Preis p^* liefert:

$$p^* \frac{\epsilon}{1 + \epsilon} \cdot K'$$

Diese Gleichung wird auch als **Amoroso-Robinson-Relation** bezeichnet. Für deren Interpretation gehen wir davon aus, dass die Preiselastizität des Absatzes kleiner als -1 ist, sodass der resultierende gewinnoptimale Preis einen positiven Wert aufweist.

Der Bruch $\varepsilon / (1 + \varepsilon)$ ist dann immer größer als 1. Der gewinnoptimale Preis ergibt sich demnach durch einen elastizitätsabhängigen Aufschlag auf die Grenzkosten K' . Dabei ist der Aufschlag umso geringer, je größer die Elastizität betragsmäßig ist.

Liegt die Preiselastizität nahe bei -1 (d. h. der Absatz reagiert nur schwach überproportional auf Preisänderungen), so ist gemäß der Amoroso-Robinson-Relation unter der Zielsetzung der Gewinnoptimierung eine Hochpreispolitik zu betreiben. Dies wird daraus ersichtlich, dass der Nenner des Bruches sehr klein wird und der Bruch sowie folglich der gewinnoptimale Preis sehr groß werden. Bei einer starken Elastizität des Absatzes (d. h. der Absatz reagiert stark überproportional auf Preisänderungen) führt dagegen eine aggressive volumenorientierte Preispolitik mit niedrigen Preisen in der Nähe der Grenzkosten K' zu optimalen Gewinnen. Dieser Sachverhalt wird in Abb. 12.26 veranschaulicht. Für betragsmäßig immer größere Preiselastizitäten des Absatzes strebt der gewinnoptimale Preis gegen die Grenzkosten.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Amoroso-Robinson-Relation keine direkte Ermittlung des gewinnoptimalen Preises ermöglicht. Dies liegt daran, dass die Elastizität ε , die auf der rechten Seite des Gleichheitszeichens auftritt, ihrerseits wiederum vom Preis abhängt. Der gewinnoptimale Preis steht also auf beiden Seiten des Gleichheitszeichens.

Neben dieser allgemeinen Aussage über den gewinnoptimalen Preis können spezifischere Aussagen getroffen werden, wenn man spezielle Funktionsverläufe betrachtet. Sind sowohl die Preis-Absatz-Funktion als auch die Kostenfunktion linear, so ergibt sich der gewinnoptimale Preis p^* als

$$p^* = \frac{1}{2} \cdot \left(\frac{a}{b} + k \right),$$

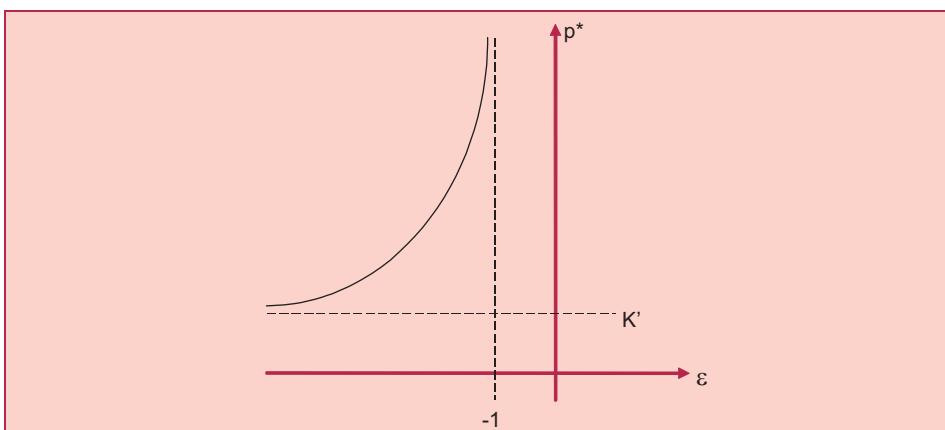


Abb. 12.26 Abhängigkeit des gewinnoptimalen Preises von der Preiselastizität des Absatzes gemäß der Amoroso-Robinson-Relation (vgl. Homburg 2000, S. 255)

wobei a und b die Parameter der linearen Preis-Absatz-Funktion ($x = a - b \cdot p$) und k die variablen Stückkosten bezeichnen. Dieser Preis wird auch als **Cournot-Preis** bezeichnet. Wie wir in Abschn. 12.2.1.2.2 dargelegt haben, ist der Quotient a/b der Maximalpreis, d. h. derjenige Preis, bei dem der Absatz gerade Null wird. Demnach liegt der gewinnoptimale Preis p^* genau in der Mitte zwischen den variablen Stückkosten k und dem Maximalpreis a/b .

Nach diesen statischen Betrachtungen wenden wir uns nun dem **dynamischen Fall** zu. Dynamische Betrachtungen gehen davon aus, dass periodenübergreifende Preiswirkungen bestehen (vgl. Abschn. 12.2.1.2.4 sowie 12.3.1.7.2). Wir betrachten einen Planungszeitraum mit T Perioden (z. B. Monate oder Jahre). Für jede Periode t ($t=1, \dots, T$) ist jeweils ein Preis p_t festzulegen. In Abhängigkeit von den gewählten Preisen ergibt sich über den Planungszeitraum hinweg ein Zahlungsstrom, der mithilfe der Kapitalwertmethode bewertet werden kann. Der Kapitalwert stellt die Zielfunktion zur Ermittlung des gewinnoptimalen Preises dar.

Es lässt sich zeigen, dass der **dynamisch-optimale Preis** p_t^* der Beziehung

$$p_t^* = \frac{\varepsilon_t}{1 + \varepsilon_t} \cdot (K'_t - m_t)$$

genügt (vgl. für eine ausführliche Herleitung Simon 1992). Hierbei bezeichnen ε_t die Preiselastizität in der Periode t , K'_t die Grenzkosten und m_t den Barwert der zukünftigen Deckungsbeiträge, die aus einer Preisänderung in t resultieren. Diese erst in späteren Perioden eintretenden Wirkungen sind der Preismaßnahme in t zurechenbar.

Die Beziehung zwischen dynamisch- und statisch-optimalem Preis wird durch das Vorzeichen und die Größenordnung von m_t bestimmt. Das Vorzeichen von m_t hängt von den dynamischen Preiselastizitäten ab (vgl. ausführlich Simon 1992). Die dynamischen Preiselastizitäten erfassen die Wirkung einer Preismaßnahme in der Periode t auf den Absatz in späteren Perioden. Sind alle dynamischen Preiselastizitäten negativ (d. h. eine Preissenkung in der Periode t führt in allen Folgeperioden T zu einer Steigerung des Absatzes, z. B. durch positive Carry-Over-Effekte; vgl. Abschn. 12.2.1.2.4), dann ist der Term m_t positiv. In diesem Fall ist der dynamisch-optimale Preis niedriger als der statisch-optimale. Man nimmt also gewissermaßen im Rahmen der dynamischen Betrachtung einen niedrigeren Gegenwartspreis in Kauf, um zukünftige Absatzvolumina zu steigern und so höhere langfristige Gewinne zu erzielen.

Sind die dynamischen Preiselastizitäten dagegen alle positiv (d. h. Preissenkungen in der Periode t führen zu einer Reduktion des Absatzes in den Folgeperioden), so liegt der dynamisch-optimale Preis höher als der statisch-optimale. Dies ist z. B. der Fall, wenn einzelne Perioden um Absatzmengen „konkurrieren“, heutiger Mehrabsatz also auf Kosten des Absatzes in der Zukunft erzielt wird. Dies kann insbesondere für langlebige Gebrauchsgüter der Fall sein: Senkt z. B. ein Autohersteller die Preise für ein Auto in der aktuellen Periode, ziehen die Kunden möglicherweise ihren für spätere Perioden geplanten Kauf vor.

12.3.1.2 Preisdifferenzierung

Ansätze der Preisdifferenzierung basieren auf der Tatsache, dass in vielen Märkten die Kunden für das gleiche Produkt unterschiedlich hohe Zahlungsbereitschaften aufweisen. Dementsprechend liegt der Grundgedanke der Preisdifferenzierung darin, verschiedenen Zielgruppen das gleiche Produkt zu unterschiedlichen Preisen anzubieten.

12.3.1.2.1 Konzeptionelle Grundlagen

► **Preisdifferenzierung** Eine Preisdifferenzierung liegt vor, wenn ein Anbieter identische oder geringfügig unterschiedliche Produkte verschiedenen Segmenten zu unterschiedlichen Preisen anbietet.

Die Produkte müssen nicht vollkommen identisch sein, da ein solches Verständnis von Preisdifferenzierung zu restriktiv wäre. So sprechen wir beispielsweise auch dann von Preisdifferenzierung, wenn die Produkte, die den verschiedenen Segmenten angeboten werden, sich hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit geringfügig unterscheiden.

Das zentrale Ziel der Preisdifferenzierung liegt in der Gewinnsteigerung durch Abschöpfung der so genannten „Konsumentenrente“. Eine solche Konsumentenrente ergibt sich, wenn ein Anbieter einem Kunden ein Produkt zu einem Preis anbietet, der unter der maximalen Preisbereitschaft des Kunden für das Produkt liegt. Der Kunde erzielt also einen Gewinn daraus, dass er für das Produkt weniger bezahlt, als er zu bezahlen bereit wäre. Die Konsumentenrente entspricht der Differenz zwischen der Zahlungsbereitschaft des Kunden und dem tatsächlich gezahlten Preis.

Wie ein Teil dieser Konsumentenrente durch den Anbieter mittels der Preisdifferenzierung abgeschöpft werden kann, wird in Abb. 12.27 verdeutlicht. Dabei werden eine Monopolsituation, konstante Grenzkosten k , keine Zusatzkosten aufgrund der Anwendung der Preisdifferenzierung und eine lineare (aggregierte) Preis-Absatz-Funktion für ein Produkt angenommen. Darüber hinaus gehen wir davon aus, dass keine Fixkosten zu berücksichtigen sind. Ausgangspunkt ist der Extremfall, dass für alle Kunden(gruppen) ein Einheitspreis verlangt wird. Der optimale Einheitspreis entspricht dem Cournot-Preis p_c , der sich als Mittelwert von Grenzkosten und Maximalpreis ergibt (vgl. Abschn. 12.3.1.1). Der aus dieser Preissetzung resultierende Maximalgewinn entspricht der Fläche des Rechtecks FDBA. Die Fläche des Dreiecks DEB entspricht den Konsumentenrenten, die die Kunden realisieren.

Den anderen Extremfall bildet die Situation, in der eine völlig individualisierte Preisdifferenzierung erfolgt (z. B. orientalischer Basar). Hierbei wird von jedem Kunden der individuelle Maximalpreis verlangt. Jetzt wird ein Gewinn in Höhe des Dreiecks FEC erzielt und dabei die gesamte Konsumentenrente abgeschöpft.

Zwischen diesen Extremlösungen gibt es eine Reihe von Zwischenlösungen. In Abb. 12.27 ist z. B. eine Preisdifferenzierung mit drei Preisen p_1 , $p_2=p_c$ und p_3 dargestellt. Der durch die Preisdifferenzierung im Vergleich zur Einheitspreisbildung

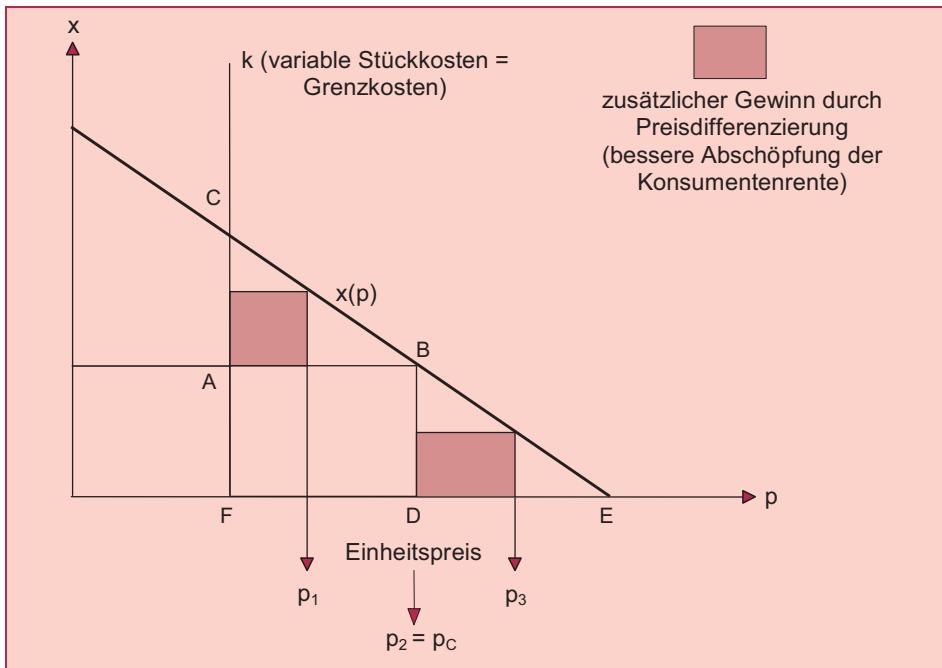


Abb. 12.27 Veranschaulichung der Gewinnsteigerung durch Preisdifferenzierung. (In Anlehnung an Faßnacht 1996, S. 31)

zusätzlich erzielbare Gewinn ist durch die beiden schraffierten Rechtecke gekennzeichnet.

Dieser Sachverhalt soll anhand eines kleinen Rechenbeispiels verdeutlicht werden: Ein Anbieter bietet ein Produkt zwei Kundensegmenten an, die sich im Hinblick auf ihre Zahlungsbereitschaften unterscheiden. Für die beiden Segmente ermittelte der Anbieter die jeweilige Preis-Absatz-Funktion. Für das Segment A konnte er die Funktion

$$x_A(p_A) = 400 - 2 \cdot p_A$$

schätzen und für das Segment B die Funktion

$$x_B(p_B) = 150 - 0,5 \cdot p_B.$$

Da der Anbieter das Produkt nur an die beiden betrachteten Kundensegmente verkauft, ergibt sich der Gesamtabsatz des Produktes als $x = x_A(p_A) + x_B(p_B)$. Für das betrachtete Produkt liegt die Kostenfunktion

$$K(x) = 10.000 + 20 \cdot x$$

vor.

Bei **Einheitspreisbildung** gilt $p_A = p_B = p$. In diesem Fall ist die über die beiden Kundensegmente aggregierte Preis-Absatz-Funktion durch

$$x(p) = 550 - 2,5 \cdot p$$

gegeben. Der gewinnoptimale Preis entspricht dem Cournot-Preis (vgl. Abschn. 12.3.1.1), d. h.

$$p^* = \frac{1}{2} \cdot \left(\frac{a}{b} + k \right) = \frac{1}{2} \cdot \left(\frac{550}{2,5} + 20 \right) = 120.$$

Der gewinnoptimale Einheitspreis beträgt also 120 Geldeinheiten und führt zu einem Absatz von

$$x(p^*) = 550 - 2,5 \cdot 120 = 250.$$

Der maximale Gewinn im Fall der Einheitspreisbildung beträgt demnach

$$G(p^*) = U(p^*) - K(x(p^*)) = 120 \cdot 250 - (10.000 + 20 \cdot 250) = 15.000.$$

Im Fall der **Preisdifferenzierung** erfolgt dagegen eine separate Ermittlung der optimalen Preise für die beiden Segmente. Man erhält (durch Ermittlung des Cournot-Preises) die Optimalpreise

$$p_A^* = \frac{1}{2} \cdot \left(\frac{400}{2} + 20 \right) = 110$$

und

$$p_B^* = \frac{1}{2} \cdot \left(\frac{150}{0,5} + 20 \right) = 160 = 160.$$

Hieraus resultieren die beiden Absatzmengen

$$x_A(p_A^*) = 400 - 2 \cdot 110 = 180 \text{ und}$$

$$x_B(p_B^*) = 150 - 0,5 \cdot 160 = 70.$$

Auf Basis dieser Informationen wird der maximale Gewinn für den Fall der Preisdifferenzierung ermittelt:

$$\begin{aligned} G(p_A^*, p_B^*) &= U(p_A^*, p_B^*) - K(x(p_A^*, p_B^*)) \\ &= p_A^* \cdot x(p_A^*) + p_B^* \cdot x(p_B^*) - K(x(p_A^*) + x(p_B^*)) \\ &= 110 \cdot 180 + 160 \cdot 70 - (10.000 + 20 \cdot (180 + 70)) = 16.000. \end{aligned}$$

Es zeigt sich, dass der maximale Gewinn im Fall der Preisdifferenzierung höher ausfällt als der maximale Gewinn bei Einheitspreisbildung. Der Leser sollte sich anhand dieses Beispiels auch verdeutlichen, dass der Gesamtabsatz in beiden Fällen 250 Einheiten beträgt. Der höhere Gewinn wird in diesem Beispiel also nicht durch eine Absatzsteigerung,

sondern vielmehr durch eine bessere Ausschöpfung der im Segment B vorhandenen höheren Zahlungsbereitschaft erzielt.

Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass bei diesen einfachen Optimierungsbetrachtungen lediglich der Nutzen der Preisdifferenzierung (durch bessere Anpassung an segmentspezifische Preisbereitschaften), nicht aber deren Kosten berücksichtigt werden. Insofern ist die aus diesen Optimierungsbetrachtungen abgeleitete Botschaft „je mehr Preisdifferenzierung, desto höher der Gewinn“ mit Vorsicht zu genießen. In der Unternehmenspraxis ist die Preisdifferenzierung häufig mit erheblichen Kosten verbunden. Im Kern handelt es sich hierbei um Komplexitätsskosten (vgl. zu diesen Kosten Abschn. 11.3.5), beispielsweise ausgelöst durch aufwändige, segmentspezifische Marktforschung sowie die Gestaltung und Kontrolle eines komplexeren, segmentspezifischen Preissystems. Darauf hinaus ist zu berücksichtigen, dass es Ausstrahlungseffekte zwischen den Segmenten geben kann. In diesem Fall beeinflusst der Preis in einem Segment nicht nur den Absatz in diesem Segment, sondern auch Absatzmengen in anderen Segmenten. Formal bedeutet dies, dass im obigen Optimierungsansatz die Absatzmenge x_i nicht nur von p_i , sondern auch von anderen Preisen p_j abhängt. Eine isolierte Preisoptimierung in den einzelnen Segmenten führt hier also nicht mehr zum Ziel: Dem Nutzen, der durch eine Preisdifferenzierung im Segment i erzielt wird, stehen negative Auswirkungen dieser Preisdifferenzierung in anderen Segmenten entgegen. Auch vor diesem Hintergrund kann die einfache Aussage „je mehr Preisdifferenzierung, desto höher der Gewinn“ nicht aufrecht erhalten werden. Die obigen Optimierungsüberlegungen sind daher idealtypischer Art. In der Unternehmenspraxis sind Nutzen und Kosten der Preisdifferenzierung jeweils gegeneinander abzuwägen.

Eine wichtige konzeptionelle Grundlage der Preisdifferenzierung bezieht sich auf den Grad der Preisdifferenzierung. Man unterscheidet hier in Anlehnung an Pigou (1929) drei Grade:

- Bei der **Preisdifferenzierung ersten Grades** wird von jedem Kunden der individuelle Maximalpreis verlangt. Ein Beispiel hierfür ist der „orientalische Basar“, bei dem der Basarhändler jeden Kunden individuell einschätzt, um dann seine Preisforderung zu stellen.
- Die **Preisdifferenzierung zweiten Grades** ist dadurch gekennzeichnet, dass Kunden zu Segmenten zusammengefasst werden, für die jeweils unterschiedliche Preise festgelegt werden. Der Kunde kann seine Segmentzugehörigkeit frei wählen, so z. B. im Rahmen der Entscheidung, in der Economy oder der Business Class zu fliegen.
- Die **Preisdifferenzierung dritten Grades** basiert auf der Segmentierung anhand beobachtbarer Kriterien. Im Unterschied zur Preisdifferenzierung zweiten Grades kann der Kunde dabei seine Segmentzugehörigkeit im Allgemeinen nicht frei wählen bzw. einen Wechsel zwischen Segmenten nur mit hohem Aufwand/hohen Kosten realisieren. Ein Beispiel hierfür ist die Preisdifferenzierung nach demographischen Kundenmerkmalen (z. B. Alter oder Geschlecht).

12.3.1.2.2 Implementationsformen und Umsetzungsaspekte der Preisdifferenzierung

In der Unternehmenspraxis kann die Preisdifferenzierung anhand unterschiedlicher Kriterien erfolgen. Auf dieser Basis lassen sich verschiedene **Implementationsformen der Preisdifferenzierung** unterscheiden:

- personenbezogene Preisdifferenzierung,
- räumliche Preisdifferenzierung,
- zeitliche Preisdifferenzierung,
- leistungsbezogene Preisdifferenzierung,
- mengenbezogene Preisdifferenzierung
- kanalbezogene Preisdifferenzierung und
- Bundling.

Bei der **personenbezogenen Preisdifferenzierung** werden spezifische Merkmale der Kunden als Abgrenzungskriterium herangezogen. Diese Kundenmerkmale können beispielsweise das Alter (z. B. besondere Preise für Kinder), das Geschlecht (z. B. verschiedene Preise für Damen und Herren beim Friseur), die Einkommenssituation (z. B. ermäßigte Zeitschriftenabonnements für Studenten) oder auch berufliche Merkmale (z. B. Sonderpreise für Beamte bei Versicherungen) sein. Eine personenbezogene Preisdifferenzierung auf Basis des Alters oder des Einkommens kann z. B. zur Anwendung kommen, wenn sich der Anbieter eine langfristige Kundenbeziehung verspricht, in deren Zeitablauf er eine deutlich wachsende Kaufkraft sowie Preisbereitschaft erwartet (vgl. zur Preispolitik im Rahmen des Beziehungsmarketing auch Diller 1997). Dafür werden eventuell sogar nicht kostendeckende Preise im Anfangsstadium der Kundenbeziehung toleriert. Die Preiskalkulation kann dabei auf dem langfristigen Kundenwert basieren (Customer Lifetime Value; vgl. Abschn. 23.4.4). Die kostenfreie Girokontenführung bei einigen Banken für Schüler und Studenten lässt sich hier als Beispiel anführen. Eine Spezialform der personenbezogenen Preisdifferenzierung stellt das Prinzip Pay-What-You-Want dar (Kim et al. 2009, 2010). Pay-What-You-Want ist ein partizipativer Preismechanismus, der dadurch gekennzeichnet ist, dass dem Käufer die volle Kontrolle über den Preis gegeben wird. Vermarktet ein Anbieter seine Produkte mittels dieses Mechanismus, ist es dem Käufer vorbehalten den Transaktionspreis zu bestimmen. Da jeder Konsument einen eigenen Preis angeben kann, entstehen automatisch differenzierte Preise.

Bei der **räumlichen Preisdifferenzierung** orientiert man sich an geographischen Teilmärkten – beispielsweise in Form von Ländermärkten, Regionen oder Städten. Eine besonders wichtige Anwendungsform der räumlichen Preisdifferenzierung ist die Preisdifferenzierung zwischen Ländern, die in vielen Produktkategorien (z. B. im Pharmamarkt) stark ausgeprägt ist. Hierauf kommen wir im Rahmen des Kapitels zum internationalen Marketing (vgl. Kap. 20) noch ausführlich zu sprechen.

Bei der **zeitlichen Preisdifferenzierung** werden in Abhängigkeit vom Kaufzeitpunkt unterschiedliche Preise gesetzt. Beispielsweise können hier differenzierte Preise nach der Tageszeit (z. B. Telefon- und Stromgebühren, Tennisplatzmiete), nach Wochentagen (z. B. Hotel, Flugtarife) oder nach Saisonverläufen (z. B. Urlaubsreisen) genannt werden. Da Dienstleistungsanbieter (z. B. Hotels oder Fluggesellschaften) häufig über eine teure Infrastruktur verfügen (hohe Fixkosten), deren Nutzung durch Kunden nur geringe Zusatzkosten verursacht (niedrige variable Kosten), stellt eine hohe Kapazitätsauslastung für diese Unternehmen eine zentrale wirtschaftliche Erfordernis dar. Vor diesem Hintergrund greifen gerade Dienstleistungsanbieter intensiv auf die zeitliche Preisdifferenzierung zurück, um auch in nachfrageschwachen Zeiten eine hinreichende Kapazitätsauslastung zu erreichen (vgl. Skiera und Spann 1998 sowie Kap. 17).

Bei der **leistungsbezogenen Preisdifferenzierung** verändert der Anbieter leistungsbezogene Produktmerkmale. Wir sprechen allerdings in diesem Fall nur dann von Preisdifferenzierung, wenn die Unterschiede zum Ausgangsprodukt nicht so groß sind, dass in den Augen des Kunden völlig neue Produkte entstehen. Ein typisches Merkmal der leistungsbezogenen Preisdifferenzierung ist, dass die Preisunterschiede größer sind als die Leistungsunterschiede zwischen den Produktvarianten. Beispielsweise sei hier die Differenzierung zwischen Economy, Business und First Class bei Fluggesellschaften genannt.

Im Zusammenhang von digitalen Produkten sind das Freemium und Versioning weit verbreitete Ausprägungsformen der leistungsbezogenen Preisdifferenzierung. Das so genannte **Freemium** (vgl. Gu et al. 2018; Shi et al. 2019) setzt sich aus den Begriffen „Free“ (frei) und „Premium“ (Aufpreis) zusammen. Dabei wird eine Basisversion kostenlos zur Verfügung gestellt, während das Vollprodukt kostenpflichtig ist. Das Freemium ist innerhalb digitaler Geschäftsmodelle weit verbreitet, so z. B. bei Spotify, Skype oder Xing. Freemium-Modelle können dabei unterschiedliche Ausprägungen besitzen. Eine Möglichkeit ist, dass innerhalb der Basisversion Werbeanzeigen oder Werbeunterbrechungen akzeptiert werden müssen, wie dies beispielsweise bei Spotify der Fall ist. Möchte der Kunde hierauf verzichten, ist er verpflichtet einen monatlichen Beitrag von derzeit 9,99 € zu entrichten. Solch ein zweiteiliges Preissystem ist ebenfalls ein typisches Charakteristikum digitaler Preismodelle. Neben der Nachfragegruppe der Kunden, trägt auch die Nachfragegruppe der Werbetreibenden als Erlösquelle bei (vgl. Meffert et al. 2019). Beim **Versioning** werden unterschiedliche Versionen eines Produktes zu unterschiedlichen Preisen angeboten. Als Beispiel von Versioning kann das Angebot von Spielen für mobile Endgeräte wie Mario Run von Nintendo aufgeführt werden. Die kostenlose Version des Spieles ist vom Umfang auf wenige Level beschränkt. Möchte der Spieler Zugang zum kompletten Spiel mit allen Levels erhalten, ist dafür ein einmaliger Preis von 9,99 € zu entrichten.

Bei der **mengenbezogenen Preisdifferenzierung** variiert der durchschnittliche Preis pro Einheit in Abhängigkeit von der abgenommenen Menge – es werden dem Kunden also Mengenrabatte gewährt (vgl. hierzu auch Skiera 1999). Häufig wird die mengenbezogene Preisdifferenzierung auch als **nichtlineare Preisbestimmung** bezeichnet, da

sich der Gesamtpreis nicht proportional, d. h. nichtlinear zur erworbenen Menge verhält. Diese Art der Preisdifferenzierung kann zur Steigerung der Kundenbindung eingesetzt werden (vgl. Tacke 1992). Je loyaler sich ein Kunde verhält, desto bessere Preise erhält er.

Eine Form der mengenbezogenen Preisdifferenzierung im Zusammenhang von digitalen Produkten ist das **Flatrate-Modell**. Hierbei ist der Preis nicht pro Nutzung, sondern auf einen vordefinierten Zeitraum ausgerichtet. Beispiele solcher Preismodelle finden sich im Bereich der Streaminganbieter von Filmen und Serien. Unternehmen wie Netflix ermöglichen durch eine monatliche Zahlung den unbeschränkten Zugriff auf Tausende Filme und Serien. Die Entkopplung von Nutzung und Konsum kann insgesamt zu einer höheren Zahlungsbereitschaft führen. Untersuchungen haben gezeigt, dass in Bezug auf die Nutzung häufig ein so genannter „Flatrate-Bias“ vorliegt, d. h. Konsumenten ziehen Flatrates nutzungsabhängigen Tarifen vor, selbst wenn der Rechnungsbetrag der Flatrate höher ist (vgl. Lambrecht und Skiera 2006b).

Bei der **kanalbezogenen Preisdifferenzierung** wird die Preissetzung anhand unterschiedlicher Vertriebskanäle vorgenommen. Von besonderer Relevanz ist die kanalbezogene Preisdifferenzierung im Kontext von Online- und Offline-Vertriebskanälen. In diesem Zusammenhang spielt die Preisakzeptanz für unterschiedliche Preise eine zentrale Rolle (vgl. Abschn. 12.2.2.2). Untersuchungen haben gezeigt, dass die empfundene Fairness für unterschiedliche Online- und Offline-Preise wesentlich von der Produktkategorie sowie dem Kundensegment abhängig ist. Für hochpreisige Produkte, die von Verbrauchern als riskant und beratungsintensiv empfunden werden (z. B. Notebooks, Kühlschränke) und preisgünstige Produkte, die spontan gekauft werden (z. B. Süßwaren), ist eine Zahlungsbereitschaft für höhere Offline-Preise beobachtbar. 55 % aller Konsumenten sind bereit, für die genannten Produktkategorien Offline fünf Prozent mehr zu bezahlen, 36 % haben eine höhere Zahlungsbereitschaft von 2 %, und nur 9 % der Konsumenten sind nicht bereit, Offline höhere Preise zu bezahlen (vgl. Homburg et al. 2019). Für Produkte aus dem mittleren Preissegment ist somit eine Preisdifferenzierung zwischen Online- und Offline-Kanälen nicht – oder nur sehr schwer – umsetzbar.

Nichtlineare Preisformen (z. B. two-part tariff, three-part tariff, flat rate) haben in den vergangenen Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen. Dies liegt vor allem daran, dass durch die zunehmende Verbreitung von digitalen Technologien (z. B. Internet und Smartphones) die Möglichkeiten von Unternehmen enorm gestiegen sind, die Nutzungs volumina der Kunden direkt zu messen und somit dem Kunden besser zum individuellen Nutzungsverhalten passende Tarife (so genannte Pay-per-use-Mechanismen) zur Auswahl zu stellen. Die verstärkte Anwendung von nichtlinearen Preisformen lässt sich daher in der Praxis vor allem bei digitalen Zugangsdienstleistungen beobachten, z. B. bei Internetdienst- oder Mobilfunkanbietern (vgl. z. B. Balasubramanian et al. 2015; Iyengar et al. 2011; Lambrecht und Skiera 2006a).

Eine Sonderform der Preisdifferenzierung stellt das **Bundling** dar (vgl. hierzu auch Herrmann und Bauer 1996; Johnson et al. 1999; Stremersch und Tellis 2002). Bundling

liegt vor, wenn ein Anbieter mehrere separate Produkte zu einem Bündel (Paket) zusammenfasst und dieses zu einem Bündelpreis verkauft. Je nachdem, ob Bundling primär produkt- oder preispolitische Ziele verfolgt, werden für Bundling auch die Begriffe **Produktbündelung** (vgl. hierzu Abschn. 11.3.3) und **Preisbündelung** verwendet (vgl. Stremersch und Tellis 2002; Wübker 1998). Zentrales preispolitisches Ziel des Bundling ist es, den Absatz innerhalb einer Produktlinie zu steigern (vgl. Monroe 2003).

Abb. 12.28 Gemischte Preisbündelung bei der Deutschen Bahn AG

ANGEBOT | PRICE OFFER

SPAREN SIE BIS ZU 20%
SAVE UP TO 20 PER CENT

Snacks inklusive 0,5 l Getränk
Served with a drink of your choice

	+	
PEPSI-COLA, 7up, Tafelwasser, table water, Beck's Pils, Beck's pilsner beer, Radler oder Cola-Bier Shandy		
Frikadelle im Brötchen <i>Meatball with bread roll</i>	4,50 € 7,50 CHF	
Fleischkäse im Brötchen <i>Meat loaf with bread roll</i>	4,70 € 7,80 CHF	
Currywurst mit Brötchen <i>Sausage with curry & ketchup</i>	5,40 € 9,00 CHF	
Schinken-Käse-Baguette <i>Ham & cheese baguette</i>	6,60 € 11,00 CHF	
Chilli con Carne <i>kleine Portion cup</i>	6,90 € 11,50 CHF	

Süßes inklusive einem heißen Getränk
Served with a hot drink of your choice

	+	
Kaffee, Coffee, Tee oder Tea or Trinkschokolade hot chocolate		
Butter-Croissant <i>Croissant</i>	3,40 € 5,70 CHF	
Muffin Chocolate oder or <i>Blueberry</i>	je each 3,90 € 6,50 CHF	
Kuchen nach Wahl <i>Cake of your choice</i>	4,60 € 7,70 CHF	

**Für nur 0,50 € | 0,80 CHF mehr erhalten Sie
Café con Panna*, Latte Macchiato* oder Kaffee XL.**

For just 0,50 € more you can order café con panna, latte macchiato* or XL coffee.*

* Diese Koffeespezialitäten bieten wir Ihnen in ausgewählten Zügen an.
* This coffee speciality is offered on select trains.

ALDI SÜD Eisenbahn Bistrofahr KF L KFZ KKA KES KEP KF KN gültig ab 20.11.2009

Es lassen sich zwei Formen der Preisbündelung unterscheiden. Bei der **reinen Preisbündelung** kann der Kunde von dem Anbieter ausschließlich das Bündel erwerben, nicht jedoch die einzelnen Produkte. Bei der **gemischten Preisbündelung** kann der Kunde wählen, ob er das Bündel oder die einzelnen Produkte kauft (vgl. Stremersch und Tellis 2002 sowie Abb. 12.28 für ein Beispiel).

Preisbündelung zielt darauf ab, vorhandene Preisbereitschaften der Kunden besser auszunutzen als dies bei Verwendung von Einzelpreisen möglich ist. Wir veranschaulichen dies an einem Beispiel: Ein Sportgeschäft verkauft Snowboards und bietet einen Snowboardkurs an. Für drei Kunden A, B und C liegen unterschiedliche Preisbereitschaften (Maximalpreise) für das Leihen des Snowboards bzw. den Kurs vor (vgl. Tab. 12.5).

Im Folgenden sollen die drei Strategien Einzelpreisbildung, reine Preisbündelung und gemischte Preisbündelung im Hinblick auf ihre Erlösauswirkung für das Unternehmen untersucht werden. Abb. 12.29 vergleicht für dieses Beispiel die reine Preisbündelung mit der Einzelpreisbildung. Bei **Einzelpreisbildung** ergeben sich für zwei Produkte **vier Kundensegmente** (vgl. die vier Quadranten in Abb. 12.29):

- Segment 1: Die Kunden kaufen das Snowboard und den Snowboardkurs, da ihre Preisbereitschaften jeweils oberhalb der Einzelpreise der Produkte liegen.
- Segment 2: Die Kunden kaufen den Snowboardkurs, jedoch nicht das Snowboard, da ihre Preisbereitschaft für das Snowboard unterhalb des Einzelpreises liegt.
- Segment 3: Die Kunden kaufen weder Snowboard noch Snowboardkurs, da ihre Preisbereitschaften jeweils unterhalb der Einzelpreise der Produkte liegen.
- Segment 4: Die Kunden kaufen das Snowboard, jedoch nicht den Snowboardkurs, da ihre Preisbereitschaft für den Snowboardkurs unterhalb des Einzelpreises liegt.

Im Fall der **reinen Preisbündelung** werden die Kunden in zwei Segmente unterteilt: Alle Kunden, deren Preisbereitschaft für das Bündel oberhalb des Bündelpreises liegt,

Tab. 12.5 Maximalpreise der Kunden im Anwendungsbeispiel zur Preisbündelung

	Preisbereitschaft für Snowboard	Preisbereitschaft für Snowboardkurs	Preisbereitschaft für Snowboard + Snowboardkurs
Kunde A	130 €	180 €	310 €
Kunde B	210 €	110 €	320 €
Kunde C	170 €	90 €	260 €
Maximal erzielbarer Preis für das Unternehmen ohne Preisbündelung	130 €	90 €	

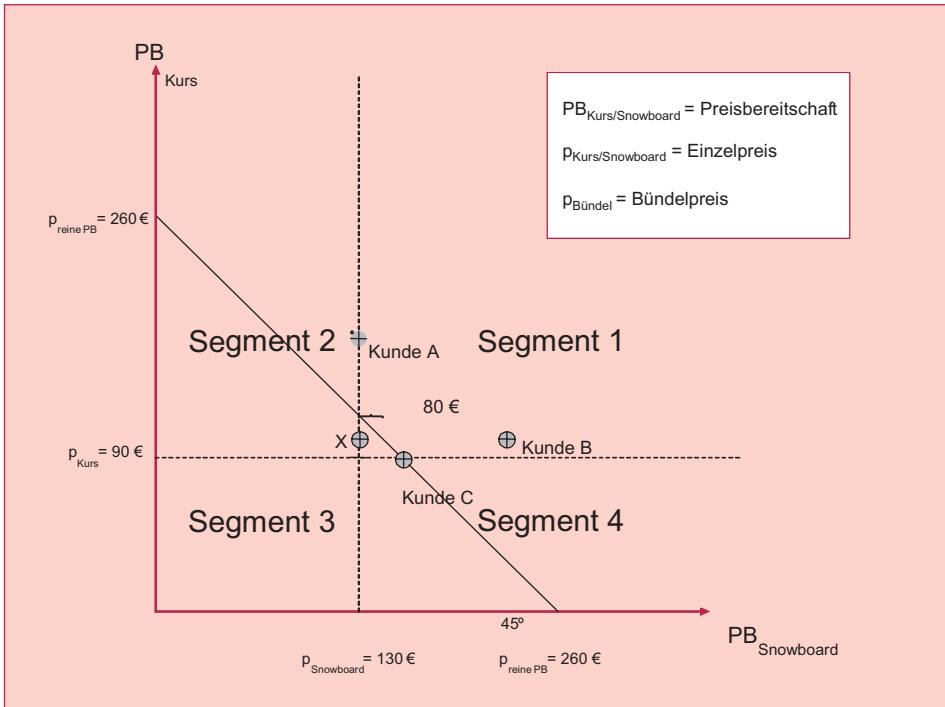


Abb. 12.29 Vergleich der Kundensegmente bei Einzelpreisbildung und reiner Preisbündelung im Anwendungsbeispiel. (In Anlehnung an Adams und Yellen 1976, S. 478 f.)

wählen das Bündel. Ist die Preisbereitschaft für das Bündel geringer als der Bündelpreis, kaufen die Kunden das Bündel nicht. Der aus Sicht des Sportgeschäfts gewinnmaximale Preis bei reiner Preisbündelung ist in Abb. 12.29 durch eine Diagonale dargestellt.

Wenn das Sportgeschäft alle Kunden gewinnen wollte, könnte es (ohne Preisdifferenzierung) für das Verleihen des Snowboards maximal 130 € und für den Snowboardkurs maximal 90 € verlangen. Alle Kunden können dem Segment 1 in Abb. 12.29 zugeordnet werden. In diesem Fall würde ein Erlös von $3 \cdot (130 \text{ €} + 90 \text{ €}) = 660 \text{ €}$ erzielt. Eine bessere Lösung mit höherem Erlös besteht darin, Kurs und Snowboard im Bündel anzubieten. Wie aus Tab. 12.5 und Abb. 12.29 ersichtlich ist, würde Kunde A für dieses Bündel 310 €, Kunde B 320 € und Kunde C 260 € bezahlen. Folglich könnte das Sportgeschäft den Kurs und das Snowboard im Bündel zu einem Bündelpreis von 260 € an alle Kunden verkaufen. Alle Kunden lassen sich auf oder oberhalb der Diagonale verorten, die Käufer und Nicht-Käufer des Bündels im Fall der reinen Preisbündelung trennt (vgl. Abb. 12.29). Der Erlös würde dann $3 \cdot 260 \text{ €} = 780 \text{ €}$ betragen.

Dieser erlösessteigernde Effekt der Preisbündelung kann auf der Basis des Beispiels wie folgt erklärt werden: Wird das Snowboard im Fall der Einzelpreisbildung (d. h. bei

Verzicht auf Preisbündelung) zu einem Preis von 130 € verkauft, so wird bei Kunde B die vorhandene Preisbereitschaft (210 €) nicht ausgeschöpft. Vielmehr verbleibt ein „Gewinn“ von 80 € (210 € – 130 €) beim Kunden. Dieser hypothetische Gewinn wird auch als „Konsumentenrente“ (vgl. Abschn. 12.3.1.2.1) bezeichnet und wird in Abb. 12.29 durch die Strecke zwischen dem Punkt X und Kunde B dargestellt. Im Fall der Einzelpreisbildung verbleibt dieser Gewinn beim Kunden, die nicht ausgeschöpfte Preisbereitschaft des Kunden verfällt also aus Sicht des Anbieters. Im Fall der Preisbündelung kann diese Preisbereitschaft dagegen auf das Bündel transferiert werden (vgl. Abb. 12.29).

Bei **gemischter Preisbündelung** ergeben sich für zwei Produkte vier Kundensegmente: Kunden kaufen entweder das Bündel, jeweils eines der beiden Produkte oder gar kein Produkt (vgl. hierzu analytisch Adams und Yellen 1976). Im vorliegenden Beispiel lässt sich zeigen, dass das Sportgeschäft durch gemischte Preisbündelung den Gewinn weiter steigern kann:

Bietet das Sportgeschäft das Bündel zu 310 € an, kaufen Kunde A und Kunde B das Bündel, da ihre Preisbereitschaften gleich dem oder höher als der Bündelpreis sind. Kunde C kauft das Bündel nicht. Kunde C hat jedoch eine hohe Preisbereitschaft für das Snowboard. Folglich ist ein Preis von 170 € für das Snowboard optimal, zu dem Kunde C das Snowboard kauft. Kunde C wird jedoch keinen Kurs kaufen: Für den Snowboardkurs muss ein Preis von mindestens 140 € verlangt werden. Bei einem Preis von 90 € würde Kunde C den Kurs gerade noch kaufen.

Allerdings würden nun Kunde A und Kunde B nicht mehr 310 € für ein Bündel bezahlen, wenn die Summe der Einzelpreise 260 € beträgt. Folglich ergäbe sich wieder der Fall der reinen Preisbündelung mit einem optimalen Preis von 260 €. Werden also Preise von 310 € für das Bündel, 170 € für das Snowboard und z. B. 140 € für den Snowboardkurs gewählt, beträgt der Erlös $2 \cdot 310 \text{ €} + 170 \text{ €} = 790 \text{ €}$ und ist somit um 10 € höher als im Fall der reinen Preisbündelung (vgl. für ein weiteres Rechenbeispiel Wübker 1998).

Mehrere Untersuchungen haben sich mit der Frage beschäftigt, **unter welchen Bedingungen welche Preisstrategie für den Anbieter gewinnoptimal** ist (vgl. Adams und Yellen 1976; Guiltinan 1987; Jedidi et al. 2003; Schmalensee 1984; Stremersch und Tellis 2002; Wübker 1998). Hierbei wird typischerweise davon ausgegangen, dass die variablen Kosten null sind. Es handelt sich also eigentlich um Überlegungen zur Erlösmaximierung. Für viele Dienstleistungsanbieter ist allerdings die Annahme verschwindend geringer variabler Kosten realistisch. So verursacht ein zusätzlicher Hotelgast oder ein zusätzlicher Passagier in einem Flugzeug kaum zusätzliche Kosten.

Die Untersuchungen zeigen, dass die Optimalität der verschiedenen Strategien von der **Verteilung der Preisbereitschaften** der Kunden für die einzelnen Produkte und das Bündel abhängt. Sind die Preisbereitschaften der Kunden für die einzelnen Produkte **asymmetrisch** verteilt bzw. negativ korreliert, führt Preisbündelung (unabhängig davon, ob gemischt oder rein) zu höheren Gewinnen als die Einzelpreisbildung (vgl. Adams

und Yellen 1976). Dies ist im vorliegenden Beispiel der Fall, da Kunde A für das Snowboard eine niedrigere Preisbereitschaft hat als Kunde C und für den Snowboardkurs der umgekehrte Fall zutrifft. Sind darüber hinaus die Preisbereitschaften für das Bündel zwischen den Kunden ausreichend verschieden, führt die gemischte Preisbündelung zu höheren Gewinnen als die reine Preisbündelung (vgl. Stremersch und Tellis 2002). In dem Beispiel haben Kunde A und Kunde B relativ ähnliche Preisbereitschaften für das Bündel, Kunde C jedoch eine deutlich niedrigere Preisbereitschaft von 260 €. Erfüllen die Preisbereitschaften der Kunden für die einzelnen Produkte und das Bündel die geschilderten Bedingungen (asymmetrisch verteilt für die einzelnen Produkte und ausreichend verschieden für das Bündel), ist die gemischte Preisbündelung die für den Anbieter gewinnmaximale Strategie (vgl. z. B. Guittinan 1987; Jedidi et al. 2003; Schmalensee 1984; Wübker 1998).

Neben der Bestimmung der aus Anbietersicht optimalen Bundling-Strategie ist die **Beurteilung des Bundling durch die Kunden** von großer Bedeutung. Zentral ist hierbei, wie Kunden Bundling (und damit die Darstellung von Preisinformationen) beurteilen. Die psychologische Wirkung der Bündelung von Preisinformationen kann auf Basis der **Prospect Theory** erklärt werden (vgl. hierzu Abschn. 2.2.3.3.3 sowie Herrmann und Bauer 1996; Janiszewski und Cunha 2004; Johnson et al. 1999; Priemer 2000; Stremersch und Tellis 2002). Aus dieser Theorie lässt sich ableiten, dass Individuen separate Gewinne und aggregierte Verluste bevorzugen. Für die Preisbündelung folgt hieraus, dass die Bündelung von Preisen (und damit von Verlusten) von Kunden tendenziell positiver beurteilt wird als (in der Summe identische) Einzelpreise; dies wurde beispielhaft für den Kontext des Automobilkaufs empirisch bestätigt. Wird im Vergleich zur Summe der Einzelpreise ein Preisnachlass auf das Bündel gewährt, so wird eine Aufteilung des Preisnachlasses auf die einzelnen Komponenten des Bündels vom Kunden tendenziell positiver beurteilt als ein aggregierter Nachlass (vgl. Johnson et al. 1999; Mazumdar und Jun 1993; Yadav und Monroe 1993).

Im Hinblick auf die **Umsetzung der Preisdifferenzierung in der Unternehmenspraxis** ist darauf hinzuweisen, dass den aufgezeigten beträchtlichen Gewinnpotenzialen dieses Ansatzes gravierende Probleme entgegenstehen können. Vor diesem Hintergrund ist Unternehmen ein behutsamer Umgang mit der Preisdifferenzierung anzuraten. Von entscheidender Bedeutung ist bei der praktischen Umsetzung die Abgrenzung zwischen den Segmenten. Sie sollte zum einen sehr trennscharf sein. Darüber hinaus ist Preisdifferenzierung insbesondere dann gut anzuwenden, wenn zwischen den Segmenten keine oder nur begrenzte Kommunikationsmöglichkeiten existieren. Schließlich ist auch zu berücksichtigen, inwieweit zwischen den Segmenten Nachfrageverlagerung (Arbitrage) stattfinden kann. Ist dies in hohem Maße der Fall, so kann als Resultat der Preisdifferenzierung eine Nachfrageverlagerung in niedrigpreisige Segmente stattfinden.

Im Hinblick auf die Umsetzung der Preisdifferenzierung ist schließlich noch auf einen wichtigen Aspekt hinzuweisen: Während die positiven Auswirkungen der Preisdifferenzierung (beispielsweise Absatzsteigerung oder Kapazitätsauslastung) zumeist

kurzfristiger Art sind, ergeben sich als Resultat der Preisdifferenzierung möglicherweise Probleme längerfristiger Art. Arbitrageprozesse zwischen den Segmenten, Verärgerung und Abwanderung von Kunden aufgrund von Preisunterschieden zwischen den Segmenten sowie die generelle Forderung der Kunden nach dem niedrigsten Preisniveau und eine damit verbundene breite Preiserosion seien als Beispiele genannt. In der Unternehmenspraxis müssen Marketingmanager also den kurzfristigen Nutzen der Preisdifferenzierung gegen den möglichen langfristigen Schaden abwägen. Geschieht dies nicht mit entsprechender Sorgfalt, so besteht insbesondere bei kurzfristigem Erfolgsdruck die Gefahr, dass die langfristigen Schäden ignoriert werden.

12.3.1.3 Sonderpreisaktionen

Im Rahmen der nachfrageorientierten Preisbestimmung ist die Analyse der Wirkung von Sonderpreisaktionen auf die Nachfrage von zentraler Bedeutung.

► **Sonderpreisaktionen** Sonderpreisaktionen (oder auch Preispromotions) sind zeitlich begrenzte Preissenkungen, die ein Anbieter seinen Kunden gewährt (vgl. Blattberg et al. 1995).

Sonderpreisaktionen sind ein zentrales Instrument der Verkaufsförderung (vgl. Gedenk 2002). In der englischsprachigen Literatur werden Verkaufsförderungsmaßnahmen unter dem Begriff Promotions subsumiert. Dabei kann zwischen preisorientierter und nicht-preisorientierter Verkaufsförderung unterschieden werden. Die nicht-preisorientierte Verkaufsförderung wird der Kommunikationspolitik zugeordnet und in Abschn. 13.4.9 behandelt.

Sonderpreisaktionen können von Herstellern oder Absatzmittlern (in der Regel Handelsunternehmen) eingesetzt werden und sich entweder an Absatzmittler oder Endkunden richten (vgl. Blattberg und Neslin 1990; Gedenk 2002). Ziel von Sonderpreisaktionen, die ein Anbieter einem Absatzmittler gewährt, ist die Schaffung von Anreizen für den Absatzmittler, die Produkte des Anbieters in seine Regale aufzunehmen, diese zu einem Sonderpreis anzubieten und somit den Absatz zu steigern. Im Rahmen der Vertriebspolitik wird in diesem Zusammenhang von **Push-Aktivitäten** des Herstellers gesprochen (vgl. hierzu Abschn. 14.3.1). In der englischsprachigen Literatur werden derartige Sonderpreisaktionen unter dem Begriff **Trade Promotions** zusammengefasst. Sonderpreisaktionen, die sich an die Endkunden richten, liegen in der Regel im Verantwortungsbereich des Handels. Sie sind zentrales Element des Marketingmix im Rahmen des Handelsmarketing und werden in der englischsprachigen Literatur als **Retailer Promotions** bezeichnet (vgl. Abschn. 18.2.1.2 sowie Blattberg und Neslin 1990). Wir betrachten im Folgenden Sonderpreisaktionen, die sich an Endkunden richten. Diese können verschiedene Formen annehmen (vgl. Gedenk 2002):

- **Sonderangebote:** Es handelt sich um zeitlich begrenzte Preissenkungen für ein Produkt am Verkaufsort. Dies ist die einfachste und in den meisten westlichen Ländern am Weitesten verbreitete Form der Sonderpreisaktion.
- **Sonderpackungen:** Der Preis des Produktes wird hierbei konstant gehalten, die Packung jedoch für einen begrenzten Zeitraum vergrößert (z. B. 25 % mehr Inhalt in einer Tube Zahnpasta). Alternativ können Mehrfachpackungen eine größere Anzahl des Produktes enthalten (z. B. drei Joghurts zum Preis von zweien; zwei Shampoos zum Preis von einem, so genannte „BOGOs – Buy One, Get One Free“).
- **Treuerabatte:** Der Preisnachlass wird erst nach wiederholtem Kauf des Produktes gewährt (z. B. durch die Sammlung von Treuepunkten).
- **Coupons:** Der Endkunde erhält über die Medien, z. B. Tageszeitungen, Zeitschriften oder Werbeprospekte, einen Coupon, mit dem er im Geschäft beim Kauf des Produktes einen Preisnachlass gewährt bekommt (vgl. Insert 12.3).
- **Rückerstattungen:** Der Preisnachlass wird erst gewährt, wenn der Endkunde einen Kaufbeleg oder einen Coupon beim Hersteller einreicht.

Der harte Wettbewerb bei den Schnell-drehern lässt die Unternehmen verstärkt mit Coupons um die Gunst des Kunden buhlen. Mit Unilever und Procter & Gamble haben zwei Schwergewichte der Branche große Rabattaktionen gestartet bzw. angekündigt. „Couponing-Aktionen sind verstärkt auf die Agenda der Hersteller gerückt - als Antwort auf den ebenfalls aktionsgetriebenen Wettbewerb und die erstarkten Handelsmarken“, sagt Marco Nikolay, Geschäftsführer der Kölner PoS-Agentur Die Gefährten. Zudem gebe es bei Verbrauchern einen anhaltenden Spartrend bei Gütern des täglichen Bedarfs. Die Unilever-Marke Dove ist seit dieser Woche mit der Aktion „All you need is Dove“ unterwegs. 100 Millionen Coupons sind im Handel erhältlich, zusätzlich können Verbraucher die Rabattmarken auf Dove.de ausdrucken. Das Prinzip der fünfwochigen Aktion:

Wer drei Dove-Produkte kauft, bekommt 2 Euro Sofort-Rabatt. Für die Werbung sorgen in erster Linie die Handelspartner, beispielsweise über Handzettel und ihre Kundenmagazine. Dove informiert auf der Website und in Kürze auch auf Facebook. Nach Aktionsende bietet sich Schnäppchenjägern gleich die nächste Gelegenheit. Unter dem Motto „Deutschland testet - Testen Sie mit“ nimmt Procter & Gamble ab Juli Neukunden ins Visier. In einem ersten Flight sind zunächst Produkte der Marken Ariel, Lenor, Swiffer, Antikal, Ace und Febrèze um bis zu 50 Prozent reduziert. Die Coupons können auf den Anzeigen ausgeschnitten oder über die Website ausgedruckt werden. Mit dem „einmaligen Probierpreis“ will der Konsumgüterkonzern potenzielle Neu- und Wiederverwender ansprechen. Was im Prinzip nichts anderes heißt, als dem Wettbewerb Markanteile abjagen. [...]

Im Zusammenhang mit Sonderpreisaktionen ist die **Messung des Erfolges** von zentraler Bedeutung. Zentrale Erfolgsgroße einer Sonderpreisaktion ist deren Wirkung auf den Absatz. Da dem Anbieter die Preise der Produkte, die Kosten sowie die Laufzeit der Sonderpreisaktion bekannt sind, kann auf Basis des Absatzes die Profitabilität der Sonderpreisaktion ermittelt werden. Dabei muss der Anbieter einer Sonderpreisaktion allerdings die Absatzwirkung

- der Sonderpreisaktion auf andere Produkte, z. B. auf Konkurrenzprodukte oder andere Produkte der Produktlinie,
- über den Aktionszeitraum der Sonderpreisaktion hinaus und
- über verschiedene Absatzmittler hinweg

erfassen (vgl. Gedenk 2002 sowie ausführlich van Heerde und Neslin 2017). Erst dann ist eine umfassende Analyse der langfristigen Effekte einer Sonderpreisaktion möglich (vgl. z. B. Lal 1990; Pauwels et al. 2002; Rao et al. 1995; Srinivasan et al. 2004). Es liegt auf der Hand, dass der Beschaffung derartig umfassender Daten in der Praxis oft Grenzen gesetzt sind.

Die Bestimmung der Absatzwirkung einer Sonderpreisaktion erfolgt auf Basis **tat-sächlicher Marktdaten**, in der Regel Scanner-Daten, die entweder in Handelspanels (d. h. in Geschäften) oder in Verbraucherpanels (d. h. auf individueller Ebene bei Kunden oder Haushalten) gewonnen werden (vgl. zu Panels Abschn. 6.4.2.3). In der Regel sind Handelsdaten einfacher und kostengünstiger zu erheben. Daten auf individueller Ebene ermöglichen jedoch die Erklärung, warum Kunden auf eine Sonderpreisaktion reagieren, sowie die Analyse langfristiger Effekte (vgl. Gedenk 2002).

Aufgrund der Komplexität und Fülle der Marktdaten erfolgt deren Auswertung in der Regel mittels quantitativer Modelle. Quantitative Modelle setzen den Absatz oder andere abhängige Variablen wie Geschäftswahl, Kaufzeitpunkt, Markenwahl und Kaufmenge in einem mathematischen Modell in Beziehung zum Preis des Produktes (vgl. im Überblick van Heerde und Neslin 2017). Darüber hinaus können weitere unabhängige Variablen (z. B. die Geschäfts- oder Markentreue der Kunden sowie Daten über die Unterstützung der Sonderpreisaktion durch Werbemaßnahmen) berücksichtigt werden.

Das am häufigsten verwendete Modell zur Ermittlung der Absatzwirkung einer Sonderpreisaktion ist das (multinominale) **logit-Modell** (vgl. Gedenk und Neslin 2000; Guadagni und Little 1983; McFadden 1986). Der Unterschied zu dem in Abschn. 2.3.2.1.2 dargestellten logit-Modell liegt darin, dass hier mehr als zwei Kaufalternativen berücksichtigt werden. Daher röhrt auch die Bezeichnung als multinominales logit-Modell.

Wir gehen im Rahmen dieses Modells davon aus, dass ein Kunde zwischen m Marken ($j=1, \dots, m$) wählt. Das Modell bildet die Wahrscheinlichkeit p_{ikt} , mit der ein Kunde k eine bestimmte Marke i bei Kaufgelegenheit t wählt, folgendermaßen ab:

$$P_{ikt} = \frac{e^{u_{ikt}}}{\sum_{j=1}^m e^{u_{jkt}}}.$$

Hierbei bezeichnen u_{ikt} den Nutzen, den der Kunde k dieser Marke i in Kaufgelegenheit t bemisst und u_{jkt} die entsprechende Größe für eine Marke j. Der Nutzenwert u_{ikt} ergibt sich anhand einer linearen additiven Funktion aus einer Markenwahlkonstante α_i für die Marke i (die insbesondere mit dem Marktanteil dieser Marke zusammenhängt), dem Preis der Marke i in Kaufgelegenheit t ($PREIS_{it}$) und weiteren unabhängigen Variablen (X_{2ikt} bis X_{nikt}), z. B. der Markenloyalität des Kunden k:

$$u_{ikt} = \alpha_i + \beta_1 \cdot PREIS_{it} + \beta_2 \cdot X_{2ikt} + \beta_3 \cdot X_{3ikt} + \dots + \beta_n \cdot X_{nikt}.$$

Die Parameterschätzung erfolgt derart, dass die Diskrepanz zwischen der Vorhersage, die das Modell für die Markenwahl des Kunden k in Kaufgelegenheit t trifft, und dem in den Scanner-Daten beobachteten realen Kaufverhalten des Kunden k minimiert wird (vgl. für Verfahren der Parameterschätzung Greene 2018). Auf Basis des Response-Parameters β_1 , der den Einfluss des Preises auf die Kaufwahrscheinlichkeit abbildet, können die durch die Sonderpreisaktion ausgelösten Absatzveränderungen geschätzt werden (vgl. Abschn. 12.2.1.2.5 sowie Bell et al. 1999). Analog kann das logit-Modell die Geschäftswahl und die Entscheidung über den Kauf in einer bestimmten Produktkategorie abbilden (vgl. Gedenk 2002; Guadagni und Little 1983).

Die Absatzwirkung einer Sonderpreisaktion kann drei Ursachen haben (vgl. Bell et al. 1999; Gupta 1988; van Heerde et al. 2003 sowie Tab. 12.6):

- Kunden, die bereits vorher die zum Sonderangebotspreis angebotene Marke gekauft haben, kaufen früher als ursprünglich geplant, und ziehen somit ihren Kauf vor, weil ihre favorisierte Marke zum Sonderangebotspreis erhältlich ist.

Tab. 12.6 Zerlegung der Elastizität der Absatzänderung von Sonderpreisaktionen. (In Anlehnung an Bell et al. 1999, S. 515; van Heerde et al. 2003, S. 482)

Produktkategorie	Anteil der Absatzänderung, der zurückzuführen ist auf:		
	Vorziehen des Kaufs (%)	Ausweitung der Kaufmenge (%)	Markenwechsel (%)
Margarine	6	0	94
Softdrinks	6	9	86
Zucker	13	3	84
Papierhandtücher	6	11	83
Toilettenpapier	4	15	81
Joghurt	12	9	78
Eiscreme	19	4	77
Kartoffelchips	5	24	72
Schinken	20	8	72
Butter	42	9	49
Durchschnitt	11	14	75

- Kunden, die die Marke bereits vorher gekauft haben, kaufen eine größere Menge (auf Vorrat), um von dem Sonderangebot zu profitieren.
- Kunden, die vorher eine andere Marke innerhalb einer Produktkategorie gekauft haben, kaufen nun die Marke, weil diese zum Sonderangebotspreis angeboten wird.

In den ersten beiden Fällen spricht man von **primären Nachfrageeffekten**, im dritten Fall von **sekundären Nachfrageeffekten** (vgl. Gupta 1988). Ein Überblick über empirische Untersuchungen zu primären und sekundären Nachfrageeffekten zeigt, dass durchschnittlich rund 25 % (11 % + 14 %) der Absatzänderung auf primäre und rund 75 % auf sekundäre Nachfrageeffekte und somit auf Markenwechsler zurückzuführen sind (vgl. Bell et al. 1999 sowie Tab. 12.6).

Tab. 12.6 zeigt, dass Kunden insbesondere bei nicht lagerfähigen Produkten ihre Käufe vorziehen, wenn ihre präferierte Marke zum Sonderangebotspreis angeboten wird (aufgrund der fehlenden Lagerfähigkeit kein Kauf auf Vorrat möglich). Sind die Produkte lagerfähig, kaufen Kunden mehr Produkte und tätigen „**Hamsterkäufe**“ (Kauf auf Vorrat). In beiden Fällen ergibt sich eine kurzfristige Absatzsteigerung durch die Sonderpreisaktion, die in der Regel langfristig keine positive Wirkung auf den Absatz hat (vgl. Mela et al. 1998; Meyer und Assunção 1990). Hamsterkäufe können jedoch dazu führen, dass Kunden mehr konsumieren als ursprünglich geplant, weil sie zu Hause einen ausreichend großen Vorrat (z. B. mehrere Tafeln Schokolade) haben (vgl. Ailawadi et al. 2007; Chandon und Wansink 2002).

Auf Basis der empirischen Studien zur Wirkung von Sonderpreisaktionen kann zusammenfassend festgehalten werden, dass Sonderpreisaktionen kurzfristig zu einer signifikanten Absatzsteigerung führen. Langfristig ist ein solcher Effekt jedoch nicht zu beobachten (vgl. Blattberg et al. 1995; Gedenk und Neslin 2000; Mela et al. 1997; Pauwels et al. 2002; van Heerde und Neslin 2017).

Ein weiterer, allerdings schwer quantifizierbarer Effekt von Sonderpreisaktionen ist eine mögliche **langfristige Absenkung des Referenzpreises** (vgl. zum Referenzpreiskonzept Abschn. 12.2.2.2): Im Falle einer Sonderpreisaktion ist der Referenzpreis des Kunden zunächst der ursprüngliche Preis. Gewöhnt sich der Kunde allerdings an den neuen Preis, so stellt dieser neue Preis zukünftig den Referenzpreis für den Kunden dar. Er empfindet also die Rückkehr zum ursprünglichen Preisniveau als Preiserhöhung und somit als Verlust. Zieht man die Prospect Theory (vgl. Abschn. 2.2.3.3.3) hinzu, so ist davon auszugehen, dass die negative Bewertung dieses Verlustes intensiver ausgeprägt ist als die positive Bewertung der anfänglichen Preisreduktion. Einfach ausgedrückt würde dies also bedeuten, dass der Kunde die Rückkehr zum ursprünglichen Preis stärker negativ bewertet, als er die vorangehende Preissenkung positiv bewertet. Dies verdeutlicht, wie gefährlich Sonderpreisaktionen langfristig für Anbieter sein können.

12.3.1.4 Nutzenorientierte Preisbestimmung

Bei der nutzenorientierten Preisbestimmung orientieren sich die Preise an dem von den Kunden wahrgenommenen Wert (Nutzen) eines Produktes. Dieser wahrgenommene Wert bestimmt die maximale Preisbereitschaft der Kunden (vgl. Abschn. 12.2.1.2.1) und damit den Preis, den das Unternehmen für sein Produkt verlangen kann.

Im Kern der Preisbestimmung steht hier also die Quantifizierung des individuellen Kundennutzens, sodass die nutzenorientierte Preisbestimmung eine Form der nachfrageorientierten Preisbestimmung darstellt. Beispielsweise handelt es sich um eine nutzenorientierte Preisbestimmung, wenn Unternehmensberater ihre Honorarhöhe als Prozentsatz der für den Auftraggeber eingesparten Kosten festlegen oder Softwareanbieter an den aus der Anwendung der Software resultierenden Einsparungen beteiligt werden.

Zur Bestimmung des Kundennutzens eines Produktes eignet sich die Kundennutzenrechnung (vgl. Anderson und Narus 1999; Diller 2008), bei der der ökonomische Nutzen eines Produktes für den Kunden beurteilt wird. Beispielsweise kann der Nutzen einer Maschine für einen bestimmten Kunden im Rahmen einer Kostenvergleichsrechnung durch Vergleich der Kosten vor und nach Einführung der Maschine ermittelt werden. Zur Durchführung einer derartigen Kundennutzenrechnung ist die Kooperation des Kunden erforderlich, da viele kundenindividuelle Daten benötigt werden (vgl. Diller 2008 für eine ausführliche Darstellung der Schritte einer Kundennutzenrechnung).

Abb. 12.30 stellt die Quantifizierung des Kundennutzens am Beispiel einer Verpackungsmaschine dar. Der Anbieter quantifiziert die gesamten Kosten (d. h. über den gesamten Lebenszyklus) der Nutzung einer neu auf den Markt gebrachten Maschine und stellt sie den entsprechenden Kosten einer konventionellen Maschine gegenüber. Er argumentiert also über das Modell der niedrigsten Gesamtkosten (vgl. Abschn. 3.1.3).

Die neue Maschine weist gegenüber der konventionellen Maschine einen Gesamtkostenvorteil von 115.000 € auf. So kann der um 175.000 € höhere Verkaufspreis für die neue Maschine (=475.000 €) gegenüber der konventionellen Maschine (=300.000 €) gerechtfertigt werden.

Neben der Kundennutzenrechnung eignet sich die Methode der Conjoint-Analyse für die Bestimmung des Nutzens des Produktes (vgl. Abschn. 7.2.2.6). Der so ermittelte Nutzen ist jedoch nicht monetär quantifiziert wie bei der Kundennutzenrechnung. Vielmehr handelt es sich hier um einen subjektiv wahrgenommenen Nutzen, bei dem auch potenzialbezogene Nutzenaspekte, wie z. B. das Image des Produktes, einfließen können.

12.3.1.5 Beeinflussung der Referenzpreise

Eine besondere Form der nachfrageorientierten Preisbestimmung ist die Beeinflussung der Referenzpreise der Kunden (vgl. zur Bedeutung von Referenzpreisen für die Preisbeurteilung durch die Kunden Abschn. 12.2.2.2). Hier greift der Anbieter gezielt in die Preisbeurteilung der Kunden ein. Generell geht es dabei für einen Anbieter darum,

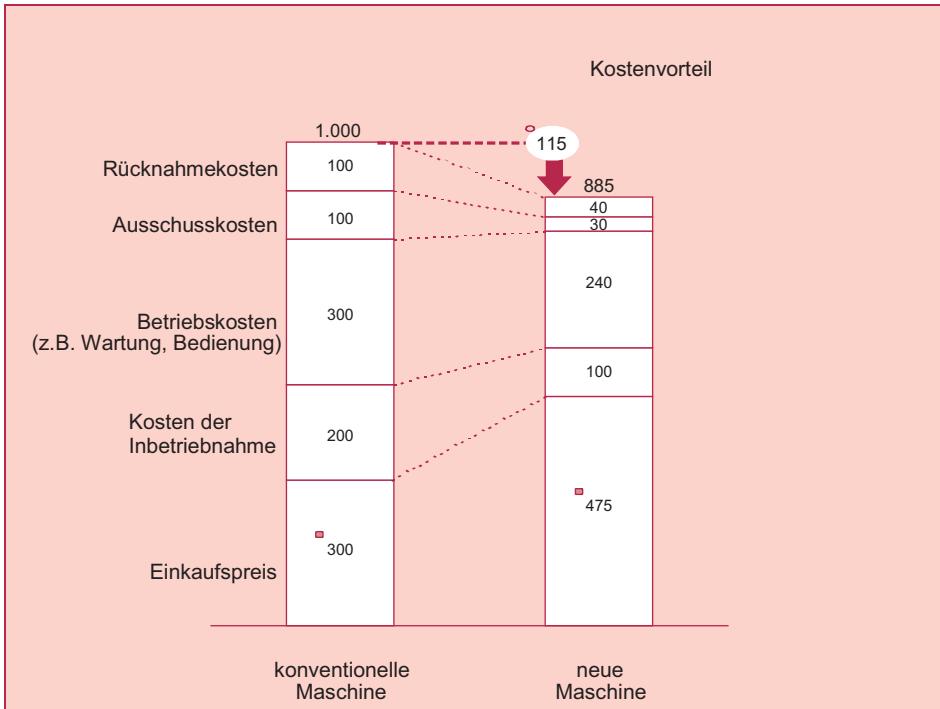


Abb. 12.30 Quantifizierung des Kundennutzens im Business-to-Business-Marketing am Beispiel einer Verpackungsmaschine (Angaben in 1000 €)

- hohe Referenzpreise zu etablieren oder
- die Bildung niedriger Referenzpreise zu vermeiden,

sodass die Preise der eigenen Produkte attraktiv erscheinen.

Im Rahmen der **Etablierung hoher Referenzpreise** besteht ein erster Ansatzpunkt für den Anbieter darin, für seine Produkte **unverbindliche Preisempfehlungen** zu kommunizieren. Diese Preisempfehlungen können beispielsweise auf den Produktverpackungen aufgedruckt werden. Eine unverbindliche Preisempfehlung stellt für den Kunden einen Referenzpreis dar, der in der Regel höher ist als der tatsächlich verlangte Preis. Das Unterschreiten der unverbindlichen Preisempfehlung lässt ein Produkt dann besonders preisgünstig erscheinen.

Ein zweiter Ansatzpunkt liegt in der Kommunikation von **Listenpreisen**, die ebenfalls Referenzpreise für die Kunden darstellen. Das Gewähren von Rabatten auf den (erhöhten) Listenpreis kann die Preisakzeptanz deutlich steigern.

Während der Anbieter über unverbindliche Preisempfehlungen und Listenpreise Referenzpreise für die eigenen Produkte etabliert, können auch die höheren Preise von Wettbewerbsprodukten den Kunden als Referenzpreise dargestellt werden. Hierzu kann

ein Anbieter den Kunden die **höheren Preise von Wettbewerbsprodukten im direkten Preisvergleich mit den eigenen Produkten kommunizieren.**

Die **Vermeidung der Bildung niedriger Referenzpreise** erfolgt zum einen im Hinblick auf die Preise von Wettbewerbsprodukten. Hier kann der Anbieter zum einen durch **Differenzierung der eigenen Produkte von Wettbewerbsprodukten** vermeiden, dass die Kunden die Preise von günstigeren Wettbewerbsprodukten als Referenzpreise wählen: Dadurch, dass sich die Produkte des Anbieters von den Wettbewerbsprodukten deutlich unterscheiden, werden direkte Preisvergleiche erschwert.

Zum zweiten kann der Anbieter **Sonderangebote für die eigenen Produkte restriktiv** anbieten. Zu aggressive Sonderpreisaktionen über einen längeren Zeitraum können dazu führen, dass die Kunden die Sonderpreise als neue (niedrigere) Referenzpreise wählen und dann den regulären Preis als zu hoch empfinden (vgl. Abschn. 12.2.2.2).

Drittens kann ein Anbieter durch die unterschiedliche **Darstellung von Preisänderungen** (Sonderpreisaktionen oder Preiserhöhungen) das Verhalten der Kunden beeinflussen (vgl. z. B. Chen und Rao 2007; Diller 2008; Homburg et al. 2012; Krishna et al. 2002; Monroe 2003). Beispielsweise konnte gezeigt werden, dass Discounts in Absolutbeträgen (z. B. in €) tendenziell eher ein Absenken des Referenzpreises bewirken als die Darstellung der gleichen Discounts in Prozentbeträgen (vgl. DelVecchio et al. 2007).

12.3.1.6 Preisbildung im Rahmen von Auktionen und Reversed Pricing

Bei **Auktionen** ist die Kopplung des Preises an die Preisvorstellungen der Nachfrager besonders direkt. Während der Verkäufer an der Erzielung eines möglichst hohen Preises interessiert ist, versucht der Käufer seinen Nutzen durch einen möglichst niedrigen Zuschlagspreis zu maximieren. Der Verkäufer verfolgt sein Ziel durch ein auf die Situation abgestimmtes Auktionsdesign, dem der Käufer eine entsprechende Bietstrategie entgegenstellt (vgl. Park und Rothkopf 2001).

Die Bedeutung von Auktionen im Wirtschaftsleben hat in den letzten Jahren stark zugenommen, was insbesondere auf die zunehmende Verbreitung des Internet zurückzuführen ist (vgl. Lucking-Reiley 2000; Skiera und Spann 2003). Auktionen finden im Business-to-Business-Marketing wie auch im Konsumgütermarketing statt. Beispielsweise ist es mittlerweile weit verbreitet, dass gebrauchte Investitionsgüter (z. B. Maschinen) über das Internet versteigert werden. Im Konsumgüterbereich ist in diesem Zusammenhang auf den mittlerweile weltweit tätigen Auktionsanbieter Ebay zu verweisen.

Zwei wichtige **Formen von Auktionen** sind voneinander abzugrenzen (vgl. Carare und Rothkopf 2005; Harstad und Rothkopf 2000; Klemperer 1999; McAfee und McMillan 1987; Vickrey 1961):

- Bei der **Englischen Auktion** steigern die Käufer ihre Gebote sukzessiv bis ein Bieter übrig bleibt. Dieser erhält den Zuschlag zum Preis seines zuletzt genannten Gebotes. Diese Form der Auktion kommt beispielsweise bei Ebay zur Anwendung.
- Die **Holländische Auktion** funktioniert reziprok zur Englischen, indem ein vom Verkäufer festgesetzter Höchstpreis so lange gesenkt wird, bis der erste Bieter den gerade aktuellen Preis akzeptiert und somit den Zuschlag erhält.

Aus Verkäufersicht stellt sich die Frage nach einem erlös- bzw. gewinnmaximierenden **Auktionsdesign**. Diesem kommt eine bedeutende Rolle zu, da bereits kleine Veränderungen in der Gestaltung das Ergebnis einer Auktion stark beeinflussen können (vgl. für eine ausführliche Darstellung von Auktionsdesigns Park und Rothkopf 2001; Pinker et al. 2003; Rothkopf und Park 2001; Skiera und Spann 2003).

Schließlich ist noch das **Reverse Pricing** zu erwähnen, bei denen wie bei Auktionen Käufer und Anbieter in einem mehrstufigen Prozess miteinander interagieren. Beim Reverse Pricing wird das herkömmliche Vorgehen, dass der Anbieter dem potenziellen Käufer einen möglichen Preis nennt, umgedreht (vgl. hierzu Chernev 2003; Ding et al. 2002; Hann und Terwiesch 2003; Spann et al. 2005): Hier nennt der Käufer dem Anbieter verbindliche Preise in Form von Geboten. Eine Transaktion kommt in der Regel zustande, wenn die Gebotshöhe des Käufers über dem vom Anbieter festgelegten geheimen Mindestpreis liegt. Nimmt der Anbieter das Käuferangebot an, so bestimmt das Gebot des Käufers den Transaktionspreis und wird in der Regel nicht veröffentlicht. Übersteigt die Nachfrage der potenziellen Käufer die Menge der angebotenen Produkte, so kommt es zu einer Konkurrenzsituation unter den Käufern. Dieses Wettbewerbsverhalten führt dazu, dass die Käufer unter Zeitdruck ihr Bietverhalten anpassen, um ein Produkt noch vor den Mitbürgern zu erwerben (vgl. Bernhardt et al. 2005). Dadurch kommt es zur wettbewerbsorientierten Preisbestimmung.

Im Vergleich zur einheitlichen Preisbildung führt Reverse Pricing oftmals zu höheren Verkaufserlösen. Diese begründen sich durch das Zustandekommen von individualisierten und dynamischen Preisen. Aufgrund der Preisintransparenz gelingt den Anbietern bei Käufern mit hoher Zahlungsbereitschaft die Realisierung hoher Preise. Gleichzeitig ist aber der Verkauf zu niedrigeren Preisen an Käufer mit geringer Zahlungsbereitschaft möglich. Dieses Abschöpfen der Konsumentenrente versucht das Online-Reisebüro Priceline zu realisieren. Bei Flügen entscheidet Priceline innerhalb weniger Minuten nach Gebotsabgabe eines Kunden über die Annahme oder Ablehnung dieses Kundenangebotes.

12.3.1.7 Preissetzung im digitalen Umfeld

Durch die vermehrte Nutzung des Internets ergeben sich für Unternehmen einige Herausforderungen und Besonderheiten in Bezug auf die preispolitischen Gestaltungsmöglichkeiten. Diese sollen in den Abschn. 12.3.1.7.1 bis 12.3.1.7.3 näher erläutert werden.

12.3.1.7.1 Gestiegene Preistransparenz

Eine der zentralen Veränderungen, die mit der Preissetzung im Internet einhergeht, ist die massive Erhöhung der Preistransparenz aus Kundensicht (vgl. Rossi et al. 2016; Zhou und Zhu 2010). Während ein Preisvergleich in der Offline-Umgebung häufig teuer, zeitaufwendig und regional beschränkt ist, ist es im Internet für den Kunden mit geringem Aufwand möglich, nahezu völlige Preistransparenz zu erhalten. Insbesondere die Vielzahl an Preisvergleichsportalen wie Idealo.de oder Billiger.de ermöglichen heute schnelle und branchenübergreifende Preisvergleiche. Darüber hinaus existieren für nahezu alle Wirtschaftssektoren branchenspezifische Vergleichsportale, wie beispielsweise für Flugreisen ([Fluege.de](#)), Hotels ([Booking.com](#)) oder Tarife ([Verivox.de](#)). Viele Vergleichsportale ermöglichen hierbei die Festlegung von Wunschpreisen, bei dessen Erreichung bzw. Unterschreitung der Kunde durch einen Preisalarm hierüber informiert wird. Insgesamt greifen über 80 % der Deutschen auf Online-Vergleichsportale zurück und schätzen diese Informationsquellen als am vertrauenswürdigsten ein (vgl. YouGov 2018; Statista 2017). Vergleichsportale wie Idealo.de bieten dabei nicht nur die Ansicht von gegenwärtigen Produktpreisen, sondern auch von historischen Preisverläufen. Solche historischen Preisverläufe bieten die Datengrundlage, um zukünftige Preisentwicklungen durch Algorithmen zu prognostizieren. So ist auf der Seite momondo.de für Kunden einsehbar, ob Flugpreise potenziell in den kommenden Tagen steigen oder sinken werden, und wann der preisoptimale Buchungszeitpunkt ist.

Durch mobile Endgeräte gewinnt die Preistransparenz eine zusätzliche lokale Bedeutung. Mithilfe entsprechender Apps ist es problemlos möglich, Barcodes unmittelbar vor Ort zu scannen und dadurch die stationären Preise mit den Online-Preisen aber auch den Preisen anderer stationärer Anbieter zu vergleichen. Dies setzt der traditionellen räumlichen und zeitlichen Preisdifferenzierung enge Grenzen und stellt stationäre Einzelhändler vor zentrale Herausforderungen (vgl. Abschn. 12.3.1.2.2). Ein Drittel aller Kunden vergleicht heute in Geschäften die Preise über ihre mobilen Geräte (vgl. Bovensiepen et al. 2016). Aufgrund einer anderen Kostenstruktur sind Einzelhändler jedoch nur in seltenen Fällen in der Lage, mit Online-Preisen zu konkurrieren. Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das so genannte Showrooming: Dies bedeutet, Kunden kommen in stationäre Geschäfte, lassen sich dort Produkte vorführen, um sie anschließend günstiger Online zu kaufen. Stationäre Einzelhändler müssen daher Strategien entwickeln, wie dieser omnipräsenten Preistransparenz entgegenzuwirken ist (vgl. Abschn. 18.2.2).

In Märkten mit hoher Preistransparenz ist daher die Steigung der Preisabsatzfunktion stärker, wodurch eine Änderung des eigenen Preises oder des Konkurrenzpreises eine deutlich stärkere Wirkung auf den Absatz besitzt. Folglich ist die Wirkung einer höheren Preistransparenz auf die Preiselastizität und die Kreuzpreiselastizität asymmetrisch.

12.3.1.7.2 Dynamische Preissetzung

Unter dynamischer Preissetzung wird die Festlegung von Preisen auf Basis individueller Kundenbedürfnisse und Marktgegebenheiten verstanden. In Geschäftszweigen wie

der Hotellerie, der Kraftstoffbranche oder bei Fluggesellschaften steht die dynamische Preissetzung schon lange an der Tagesordnung. So werden Benzinpreise mehrmals täglich angepasst, wobei sich die Preissetzung am Wettbewerb, an Wochentagen, Tageszeiten oder dem Ölpreis orientiert. Entsprechend ist die dynamische Preissetzung als eine Sonderform der zeitlichen Preisdifferenzierung anzusehen (vgl. Abschn. 12.3.1.2.2).

Das volle Potenzial der dynamischen Preissetzung zeigt sich jedoch vor allem im Online-Handel. Riesige Datenbanken und selbstlernende Algorithmen ermöglichen, Erkenntnisse über Kaufgewohnheiten und -präferenzen zu sammeln und auszuwerten. Dadurch können Preise individuell und in Echtzeit an Kundenbedürfnisse und Marktgegebenheiten angepasst werden. So passen Online-Händler ihre Produktpreise teilweise bis zu 100-mal pro Tag an (vgl. Dieterle 2019 und Insert 12.4). Die dynamische Preisgestaltung ermöglicht Online-Händlern, die Preissetzung kurzfristig an veränderte Nachfrage, Lagerbestände oder Kostenänderungen anzupassen. Durch dynamische Preissetzung versuchen Anbieter unterschiedliche Preissensibilitäten bzw. Zahlungsbereitschaften der Nachfrager auszunutzen, und somit den Gewinn zu maximieren.

Nicht nur im Online-Bereich, sondern auch in der Offline-Umgebung, wie beispielsweise durch elektronische Preisetiketten im Einzelhandel, ist eine zunehmende Ausbreitung der dynamischen Preissetzung erkennbar. So nutzte beispielsweise das Skigebiet Andermatt im Winter 2017 erstmals dynamische Preise für den Skipass, worauf ein Umsatzwachstum von 6,8 % zu verzeichnen war. Im Winter 2018 zog St. Moritz nach: Wer eine Tageskarte bis 15 Tage im Voraus bezog, zahlte 30 % weniger. Und die Tagespreise hingen dann jeweils davon ab, wie viele Gäste bereits einen Skipass gelöst hatten (vgl. Heiniger 2018).

12.3.1.7.3 Individuelle Preissetzung

Eine weitere Ausgestaltungsform der Preissetzung im digitalen Umfeld ist die individuelle bzw. personalisierte Preissetzung. Unter der individuellen Preissetzung wird die Preisgestaltung eines Unternehmens anhand individueller Merkmale und

Amazon gilt als Vorreiter der dynamischen Preissetzung. So wurde beispielsweise festgestellt, dass sich der Preis für eine Kamera von Canon binnen 72 Stunden bei Amazon 275-mal geändert hat, im Schnitt also fast viermal pro Stunde. Darüber hinaus hat eine Studie des Preismonitoring-Anbieters „Mindest“ 2014 festgestellt, dass der Preis für eine Kamera innerhalb von 72 Stunden

zwischen 700 Euro und 1680 Euro schwankte – ein Preisunterschied von fast 1000 Euro. Die Zeitschrift „Stern“ stellte im Dezember 2015 fest, dass eine Kaffeemaschine bei Amazon morgens um 9:00 Uhr für 106,41 Euro angeboten wurde, bis 14:00 Uhr fiel der Preis dieser Maschine dort auf 80,99 Euro, um dann bis 22:45 Uhr auf 94,89 Euro anzusteigen. Die Kaffeemaschine war also morgens über 30% teurer als am Mittag.

Insert 12.4 Dynamische Preissetzung im Online-Handel am Beispiel Amazon (vgl. Remmel 2016)

Verhaltensweisen eines einzelnen Kunden verstanden. Merkmale können Aspekte wie das Betriebssystem des Endgeräts oder im Kundenkonto hinterlegte Daten umfassen. Verhaltensweisen können Aspekte wie den Kaufzeitpunkt oder die bisher gekauften Produktkombinationen umfassen. Dies eröffnet Unternehmen die Möglichkeit, Preise nicht nur nach unten zu differenzieren, sondern von einzelnen Verbrauchern auch höhere Preise zu verlangen. Zusätzlich wird durch mobile Endgeräte für Anbieter zunehmend ein Micro-Targeting praktisch umsetzbar: Anbieter können die Höhe der Preise für jeden Online-Shopper individuell auf Standort, Kaufkraft, Tageszeit und wahrscheinliche Kaufmotivation sowie Kategoriepräferenz abstimmen. Entsprechend ist die individualisierte Preissetzung als eine Sonderform der personenbezogenen Preisdifferenzierung anzusehen (vgl. Abschn. 12.3.1.2.2).

Erste Untersuchungen in diesem Feld deuten allerdings darauf hin, dass kundenindividuelle Preise das Kundenvertrauen in einen Händler nachhaltig schädigen können. Erfahrungen, dass ein Anbieter für das gleiche Produkt individuelle Preise abverlangt, schaffen kein Vertrauen, sondern sorgen für Intransparenz und Unsicherheit beim Kunden (vgl. Homburg et al. 2019 und Insert 12.5).

12.3.2 Kostenorientierte Preisbestimmung

Kostenorientierte Ansätze der Preisbestimmung (auch als Kalkulationsverfahren oder Preiskalkulationen bezeichnet) stützen sich auf Informationen aus der Kostenrechnung (vgl. hierzu auch Abschn. 23.4.3) und weisen eine große Verbreitung in der Unternehmenspraxis auf (vgl. Abb. 12.25). Von besonderer Bedeutung sind kostenorientierte Ansätze für die Bestimmung von **Preisuntergrenzen**. Hierunter versteht man den niedrigsten Preis, zu dem ein Produkt angeboten werden kann. In Abhängigkeit vom Betrachtungszeitraum wird zwischen langfristigen und kurzfristigen Preisuntergrenzen unterschieden.

Langfristige Preisuntergrenzen werden auf der Basis von Vollkosten berechnet. Nur wenn die variablen und fixen Kosten gedeckt sind, wird ein Unternehmen ein Produkt langfristig anbieten können. Falls zeitweise nur eine partielle Kostendeckung erzielt wird, muss dies auf lange Sicht durch anderweitige oder zu anderer Zeit erzielte Gewinne ausgeglichen werden.

Kurzfristige Preisuntergrenzen leiten sich aus den variablen Stückkosten ab. In schwierigen Marktsituationen kann es bei gegebener Kapazität für Anbieter zweckmäßig sein, auf Deckung der Vollkosten zu verzichten und Preise zu akzeptieren, die zwischen den variablen Stückkosten und den gesamten Stückkosten (inklusive der fixen Stückkosten) liegen. Besonders bei einer hohen Preiselastizität des Absatzes (vgl. Abschn. 12.2.1.2.3) kann sich dies als sinnvoll erweisen. Die Logik einer solchen Vorgehensweise liegt darin, dass die Fixkosten kurzfristig nicht beeinflussbar und daher nicht entscheidungsrelevant sind. Man zielt im Rahmen einer solchen Vorgehensweise also darauf ab, zumindest die variablen Stückkosten (also den Teil der Stückkosten, der

von der Menge abhängt) zu decken, sodass eine verkaufte Einheit eines Produktes noch einen positiven Deckungsbeitrag zur Deckung der Fixkosten erzielt. Diese elementare betriebswirtschaftliche Logik stößt aber an ihre Grenzen, wenn man berücksichtigt, dass sich Kunden an derartig niedrige Preise gewöhnen (vgl. die Ausführungen zum Referenzpreis in Abschn. 12.2.2.2). Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen bei der Verwendung der variablen Kosten als kurzfristige Preisuntergrenze sehr vorsichtig sein und sich auch möglicher langfristiger Auswirkungen einer solchen Preisgestaltung bewusst sein.

Die Reinform der kostenorientierten Preisbestimmung ist die so genannte **Kosten-Plus-Preisbestimmung** (cost plus pricing). Hierbei wird der Preis durch einen entsprechenden Aufschlag auf die Stückkosten ermittelt:

$$\text{Preis} = \text{Stückkosten} \cdot (1 + \text{Aufschlagsatz}).$$

Die Höhe des Aufschlagsatzes ist häufig branchen- bzw. firmenüblich. Aufschlagsbasis können prinzipiell die gesamten Stückkosten (Vollkosten) oder die variablen Stückkosten sein.

Die grundlegenden Probleme einer solchen Vorgehensweise liegen in der fehlenden Berücksichtigung von nachfrage- und wettbewerbsbezogenen Aspekten. So dürften die Kosten des Unternehmens bei der Preisbeurteilung für die Kunden zunächst einmal von untergeordneter Bedeutung sein. Im Rahmen der klassischen mikroökonomischen Perspektive (Nutzenmaximierung der Nachfrager) müssten Kosten des Anbieters sogar als gänzlich irrelevant gelten.

Ein grundlegendes Problem einer derartigen Preisbestimmung auf Vollkostenbasis liegt in logischer Hinsicht vor. Dieses logische Problem besteht im Hinblick auf die Beziehungen zwischen den drei Größen Stückkosten, Absatzmenge und Stückpreis. Wir verdeutlichen dies in Abb. 12.31: Offensichtlich hängt die Absatzmenge (gemäß der Preis-Absatz-Funktion) vom Stückpreis ab. Darüber hinaus hängen die Stückkosten von der Absatzmenge ab: Je höher die Absatzmenge ist, desto geringer

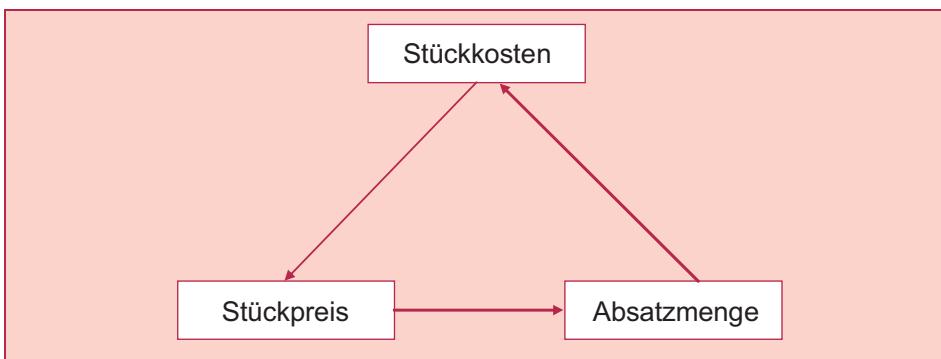


Abb. 12.31 Zirkelschluss der vollkostenbasierten Kosten-Plus-Preisbestimmung

fallen die anteiligen Fixkosten aus, die das einzelne Stück zu tragen hat. Diese beiden Zusammenhänge sind grundlegender Art und durch das Unternehmen im Prinzip nicht zu beeinflussen. Leitet ein Unternehmen nun im Rahmen einer vollkostenbasierten Kosten-Plus-Preisbestimmung den Preis aus den Stückkosten ab, so ergibt sich der in Abb. 12.31 dargestellte Zirkelschluss: Um den Preis aus den Stückkosten ableiten zu können, muss man die Stückkosten kennen, die ihrerseits aber von der Absatzmenge abhängen. Die Absatzmenge hängt wiederum vom Preis ab. Daher kann eine vollkostenbasierte Kosten-Plus-Preisbildung in der Unternehmenspraxis nur derart stattfinden, dass ein Unternehmen eine der Abhängigkeiten in Abb. 12.31 ignoriert. Dies kann z. B. dadurch geschehen, dass man eine Absatzmenge als Ziel vorgibt, daraus die Stückkosten kalkuliert und hieraus den Preis ableitet. Ob aber mit diesem Preis die ursprünglich angestrebte Absatzmenge erreicht werden kann, bleibt bei einer solchen Vorgehensweise vollkommen offen.

Dieser Zirkelschluss tritt bei der **Kalkulation auf Basis der variablen Kosten** nicht auf. Diese birgt jedoch die Gefahr, dass die Notwendigkeit der Fixkostendeckung nicht ausreichend beachtet wird und folglich zu niedrige Preise festgelegt werden. Diese Gefahr kann dadurch eingegrenzt werden, dass Solldeckungsbeiträge angesetzt werden, die auf die langfristige Deckung aller anfallenden Kosten ausgerichtet sind.

Jedoch hat die kostenorientierte Preisbestimmung auch einige Vorteile, die erklären, warum die kostenorientierten Preisbestimmung in der Praxis weit verbreitet ist (vgl. hierzu auch Diller 2008): Im Rahmen eher verhaltenswissenschaftlich geprägter Betrachtungen kommt den Kosten eine Bedeutung bei der Preisbeurteilung durch den Kunden zu. Beispielsweise können im Rahmen von Preisfairnessurteilen hohe Kosten eines Anbieters höhere Preise als fair erscheinen lassen. Des Weiteren beurteilen Kunden das Preisgebaren des Anbieters tendenziell als fair, wenn für sie transparent ist, wie sich der Preis aus den Kosten des Anbieters herleitet (vgl. hierzu auch Abschn. 12.2.2.2). Darüber hinaus ist die kostenorientierte Preisbestimmung einfach zu verstehen und kann weitgehend auf Basis bereits vorhandener interner Informationen erfolgen. So wird eine schnelle und kostengünstige Preisfindung im Unternehmen möglich.

12.3.3 Wettbewerbsorientierte Preisbestimmung

Wesentliches Kennzeichen der wettbewerbsorientierten Preisbestimmung ist es, dass Preise und preisbezogene Verhaltensweisen von Wettbewerbern in hohem Maße in die Preisbildung einfließen. In der klassischen Preistheorie wird der Einfluss der Konkurrenz auf die Preisbestimmung im Rahmen von Oligopolmodellen untersucht, auf die wir als erstes eingehen. Im Anschluss daran stellen wir mit der Preisbestimmung anhand von Leitpreisen einen pragmatischen Ansatz der wettbewerbsorientierten Preisbestimmung vor. Schließlich behandeln wir die Preisbestimmung im Rahmen von Ausschreibungen durch Kunden (Competitive Bidding bzw. Reversed Auctions), wobei ebenfalls Wettbewerbsaspekte eine zentrale Rolle spielen.

Monopole kommen in der Unternehmenspraxis relativ selten vor, von größerer Relevanz sind Oligopole (wenige Anbieter und viele Kunden) und damit auch die **Preisbestimmung im Oligopol** (vgl. zur Unterscheidung zwischen Monopol und Oligopol Abschn. 5.1). Oligopolmodelle der klassischen Preistheorie beschränken die Analyse in der Regel auf die Betrachtung von zwei Anbietern (Dyopol).

Im Gegensatz zu einem Monopolisten muss ein Oligopolist bei Preisentscheidungen die Preisaktivitäten seiner Wettbewerber berücksichtigen. Diesbezüglich lassen sich drei grundsätzliche Verhaltensweisen unterscheiden (vgl. Gutenberg 1970):

- **Wirtschaftsfriedliches Verhalten:** Entscheidungen im Rahmen der Preispolitik werden nach den Regeln eines „geordneten Preiswettbewerbs“ getroffen. Maßnahmen zielen hierbei nicht primär darauf ab, dem Konkurrenten zu schaden, sondern darauf, die wichtigsten eigenen Ziele zu realisieren.
- **Koalitionsverhalten:** Auf Basis von mehr oder weniger expliziten Absprachen vermeiden es Unternehmen, über den Preis intensiv miteinander zu konkurrieren. Die Preispolitik wird von Verständigung dominiert.
- **Kampfverhalten:** Die Maßnahmen im Rahmen der Preispolitik zielen darauf ab, Konkurrenten aus dem Markt zu drängen. Preiskriege können die Folge sein.

► **Preiskrieg** Preiskriege sind dadurch gekennzeichnet, dass sich die Wettbewerber mehrfach und in schneller Folge preislich unterbieten und damit den Preis auf ein für einen oder mehrere Wettbewerber verlustbringendes Niveau absinken lassen.

In zahlreichen Branchen lassen sich Preiskriege beobachten (z. B. Lebensmitteleinzelhandel, vgl. van Heerde et al. 2008). Folgende Ursachen für deren Entstehung sind von besonderer Bedeutung (vgl. Garda und Marn 1993; Heil und Helsen 2001; Nagle 1993):

- In vielen Unternehmen ist eine überzogene **Fokussierung auf den Marktanteil** festzustellen. Dies kann sich beispielsweise darin äußern, dass der Marktanteil in den Zielen der oberen Managementebenen eine dominante Rolle spielt. Das Resultat ist zumeist eine aggressive, auf die Verdrängung von Wettbewerbern ausgerichtete Preispolitik, die die Entstehung von Preiskriegen begünstigt (vgl. Griffith und Rust 1997).
- Eine weitere wichtige Ursache sind dauerhafte **Überkapazitäten** der Anbieter auf einem Markt. Versuchen mehrere Anbieter durch Preisabsenkungen ihre Kapazitäten auszulasten, so kann dies ebenfalls zu Preiskriegen führen.
- Preiskriege entstehen insbesondere auch bei **fehlenden Produktdifferenzierungsmöglichkeiten** (z. B. bei Commodity-Produkten). Hier besteht die Gefahr, dass der Wettbewerb zwischen den Anbietern primär über den Preis erfolgt, was ebenfalls die Entstehung von Preiskriegen begünstigt.

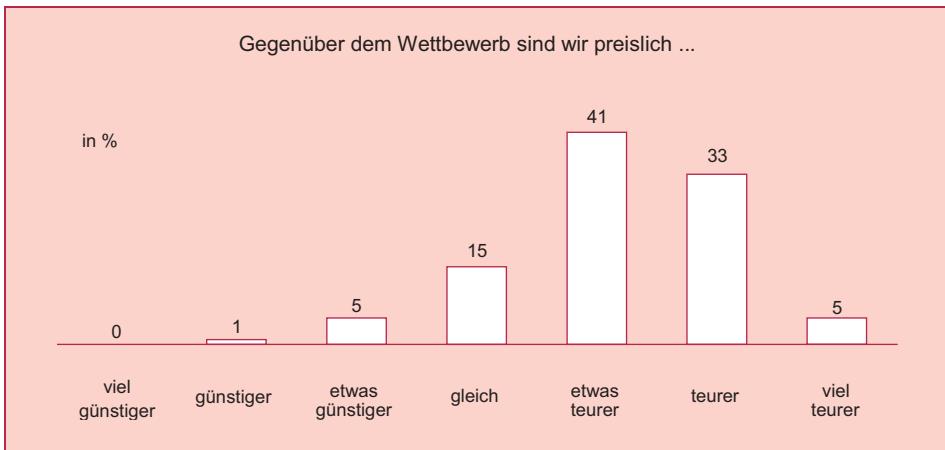


Abb. 12.32 Empirisches Beispiel für preisbezogene Fehleinschätzungen im Business-to-Business-Bereich. (In Anlehnung an Homburg et al. 2005, S. 21)

- Schließlich sind **preisbezogene Fehleinschätzungen** als Ursache für die Entstehung von Preiskriegen zu nennen. Fehleinschätzungen können z. B. dahin liegen, dass Anbieter in Märkten mit geringer Preistransparenz (wie es z. B. häufig im Business-to-Business-Marketing der Fall ist; vgl. Kap. 19) fälschlicherweise davon ausgehen, dass sie preislich über dem Wettbewerbsniveau liegen. Eine solche Fehleinschätzung kann beispielsweise gezielt von Kunden gefördert werden (z. B. durch den Hinweis auf vermeintlich günstigere Wettbewerbspreise im Rahmen von Preisverhandlungen). Interessant sind in diesem Zusammenhang die empirischen Ergebnisse in Abb. 12.32. Diese zeigen, dass sich knapp 80 % der befragten Unternehmen teurer als der Wettbewerb einschätzen. Offensichtlich liegt hier bei zahlreichen Unternehmen eine Wahrnehmungsverzerrung vor. Diese kann dann dazu führen, dass Unternehmen gewissermaßen reflexartig auf die Forderung nach Preissenkungen seitens ihrer Kunden reagieren und so zur Entstehung von Preiskriegen beitragen.

Bei vielen Preiskriegen gibt es nur Verlierer (vgl. zu den negativen Konsequenzen von Preiskriegen Insert 12.6). Vor diesem Hintergrund sollten sich Unternehmen (gerade in Branchen mit Überkapazitäten) intensiv mit der Frage beschäftigen, wie Preiskriege verhindert werden können.

Folgende Verhaltensweisen sind in diesem Zusammenhang zu erwähnen (vgl. Garda und Marn 1993; Homburg et al. 2004; Nagle und Müller 2017; Rao et al. 2000):

- Vermeidung von Überreaktionen auf die Preissenkungen von Wettbewerbern,
- „Tit-for-tat“-Verhalten, d. h. Setzen von wohldosierten Konterschlägen (z. B. Preisnachlässe in einem anderen Markt oder bei einer anderen Produktgruppe), um dem

Bei Testkäufen per PC und Tablet hat die Verbraucherzentrale NRW festgestellt: Kunden, die über ein Tablet einkauften, mussten oft mehr bezahlen als Kunden, die das gleiche Produkt zur gleichen Zeit am PC kauften. Folglich kann auch das Endgerät darüber entscheiden, welcher Preis dem Kunden angezeigt wird. Amazon steht unter anderem im Verdacht, Apple-Nutzer als kaufkräftiger einzuschätzen und ihnen deshalb höhere Preise anzugeben. Verbraucher empfinden solch eine individualisierte Preisgestaltung allerdings als sehr unfair. Die Verbraucherzentrale NRW hat Anfang 2016 ebenfalls eine repräsentative Umfrage durchführen lassen. Dabei haben 91% der Befragten angegeben, dass sie es unfair finden, wenn Online-Shops eine Preisanpassung vornehmen, weil sie anhand verschiedener Merkmale zu dem Ergebnis kommen,

dass beim Kunden eine höhere Zahlungsbereitschaft vorliegt. Preisdifferenzierungen aufgrund des Wohnortes werden sogar von 94% der Befragten als unfair angesehen.

Diese Schlagzeilen einer individualisierten Preissetzung haben einen Teil der Verbraucher sensibilisiert, denen sich inzwischen auch erste Lösungen bieten, um sich (zumindest teilweise) gegen die aus ihrer Sicht stattfindende Preisdiskriminierung zu wehren. Geräte wie der E-Blocker sind ein Beispiel. Ein kleiner Kasten, der einfach an den heimischen Router angeschlossen wird und nicht nur das Tracking erschwert, sondern gleichzeitig eine Funktion umfasst, über die der Kunde den Shop virtuell mit verschiedenen Endgeräten besuchen kann, um Preise zu vergleichen (Device Clouking).

Insert 12.5 Kundenakzeptanz individualisierter Preissetzung (vgl. Lamprecht 2019; Limmer und Schmitt 2019; Remmel 2016)

Wettbewerb zu verdeutlichen, dass er sich durch sein aggressives Verhalten selbst schadet,

- sorgfältige Einschätzung der Reaktionen der Wettbewerber auf eigene Preisänderungen,
- systematische Wettbewerbsbeobachtung und Erhebung von Wettbewerbspreisen durch objektive Quellen wie Partnerfirmen oder Verbände, um eine Fehleinschätzung der eigenen Preispositionierung zu vermeiden,
- unmissverständliche Kommunikation im Vorfeld von Preisänderungen, um Fehlinterpretationen seitens der Wettbewerber zu verhindern (z. B. Ankündigung geplanter Preisänderungen und der Motive wie Lagerabbau/Weitergabe von Kosteneinsparungen an Kunden statt Aggression gegenüber Wettbewerbern),
- Schaffung komplexer Preisstrukturen, um die Vergleichbarkeit mit den Wettbewerbspreisen zu reduzieren,
- Bündelung von Produkten, um den direkten Preisvergleich zu erschweren,
- Schaffung von Zusatznutzen für die Kunden durch Produktveränderungen sowie

Produktdifferenzierung (z. B. Einführung einer niedrigpreisigen Zweitmarke durch einen Premiumanbieter).

Die verhängnisvolle Eigendynamik bei der Entstehung von Preiskriegen lässt sich anhand einer spieltheoretischen Betrachtung veranschaulichen (vgl. zur Spieltheorie Abschn. 5.2). Wir betrachten hierzu zwei Unternehmen A und B, die sich jeweils zwischen den beiden Alternativen „Preise halten“ und „Preise senken“ entscheiden können (vgl. Abb. 12.33).

Wir legen die Ausgangssituation zugrunde, dass beide Unternehmen bislang die Preise gehalten und so beide einen mittleren Gewinn erzielt haben (vgl. Feld 1 in Abb. 12.33). Entscheidet sich nun Unternehmen A dazu, den Preis zu senken, so entsteht die in Feld 3 charakterisierte Situation: Bei hoher Preissensitivität der Nachfrager werden mit der Preissenkung hohe Absatzzugewinne für Unternehmen A verbunden sein. Dies kann dazu führen, dass Unternehmen A vorübergehend sehr profitabel ist, während Unternehmen B keinen zufriedenstellenden Gewinn bzw. sogar Verluste erzielt. Ausgehend von dieser Situation ist es nun für Unternehmen B rational, ebenfalls die Preise zu senken. Dann entsteht die in Feld 4 dargestellte Situation, dass beide Unternehmen auf der Basis eines gegenüber Feld 1 reduzierten Preisniveaus kleinere Gewinne erzielen. Der zentrale Aspekt unserer Ausführungen liegt darin, dass es für Unternehmen B – sobald Unternehmen A die Preise gesenkt hat – rational ist, ebenfalls die Preise zu senken. Dies verdeutlicht die Eigendynamik bei der Entstehung von Preiskriegen. Eine ähnliche Eigendynamik ergibt sich (über Feld 2 in Abb. 12.33), wenn B zuerst die Preise senkt.

Wir sehen also, dass die Ausgangssituation für beide Unternehmen besser ist, dass aber – sobald ein Unternehmen die Preise senkt – eine Eigendynamik zu einem Gleichgewichtszustand (vgl. hierzu auch Abschn. 5.2) führt, in dem beide Unternehmen sich schlechter als im Ausgangszustand stellen. Derartige Situationen werden in der Spieltheorie auch als **Gefangenendilemma** bezeichnet. Eine spezielle Wirkungsweise

		1 A: mittlerer Gewinn B: mittlerer Gewinn	2 A: kein Gewinn B: großer Gewinn
Unternehmen A	Preise senken	3 A: großer Gewinn B: kein Gewinn	4 A: kleiner Gewinn B: kleiner Gewinn
	Preise halten	Preise halten	Preise senken
			Unternehmen B

Abb. 12.6 Das Gefangenendilemma im Rahmen der Entstehung von Preiskriegen. (In Anlehnung an Dolan und Simon 1996, S. 94)

[...] Gömüktinars Imbiss liegt am Worringer Platz in Düsseldorf, er wirbt über der Eingangstür mit dem Spruch: „Unser Döner schmeckt super, mit Soße spitz.“ Vor zehn Jahren war er noch der Platzhirsch, jetzt hat Gömüktinar 16 Konkurrenten, die praktisch in Genuchsweite liegen. „Und die wollen mich zerstören“, sagt der Chefbräter. Die Dönerszene erschüttert ein Preiskrieg – nicht nur in Düsseldorf. Derzeit melden Beobachter Scharnützel in Städten wie Hamburg, Dortmund, Köln, Berlin. Selbst in der sachsen-anhaltischen Provinzstadt Eisleben tobtt der Kebab-Kampf: 15 Buden buhlen um 22 000 Einwohner. „Ein Wahnsinn“, klagt Gömüktinar, der seine Döner für 1,99 Euro verkauft, 50 Cent unter der Renditegrenze. Mit Schrecken erinnert er sich an die Zeit vor Weihnachten: Das „Oba“ von gegenüber verschleuderte das Fleischhäcksel tagelang für 99 Cent, bei anderen Düsseldorfer Imbissen wurden dreimal die Preisschilder überklebt, der „Izmit Grill“ von Mevlüd Ates und seiner Tante Sevgile Göngür eröffnete mitten in der Schlacht mit einem Schnupperpreis von 1,49 Euro, erhöhte mittlerweile aber um 30 Cent. Der wachsende Konkurrenzdruck trifft die Branche zur Unzeit. Nach BSE, Geflügelpest und Gammelfleisch ist der Hunger auf Döner in Deutschland längst nicht mehr so groß wie Ende der Neunziger. Die Kunde vom sinkenden Appetit scheint allerdings nicht so richtig angekommen zu sein: Aller ökonomischen Logik zum Trotz stieg die Zahl der Anbieter bundesweit auf rund 15 000 an.

Die amerikanische Konkurrenz von McDonald's und Burger King bringt es gerade einmal auf 1700 Schnellrestaurants. [...] Was sich hinter den Theken neuer Buden drehe, habe aber jetzt mit einem Original-Döner nach „Berliner Verkehrsauffassung“ oft so viel zu tun „wie eine Fleischwurst mit einer Haxe“, klagt Peter Steinbüchel vom Düsseldorfer Amt für Verbraucherschutz. Der angebliche Lammspieß sei oft „billige Brühwurst-Pampe“, in der sich prima allerlei Minderwertiges verstecken lasse. [...] Ähnlich wie 1976, als ein „Brötchenkrieg“ deutscher Bäcker die Nation bewegte, werden nun Runde Tische bemüht. Doch die Mindestpreise, die etwa in einem Düsseldorfer Kulturzentrum ausgehandelt werden, halten nie länger als ein paar Tage. „Einer schert immer aus“, erzählt Çetin Yigitcan vom „Oba“-Grill. Zermürbt vom Preiskampf, flüchtet er sich in einen sozialistischen Traum vom „gesetzlich vorgeschriebenen Einheitspreis“. Seine leidgeprüften Kollegen aus Hagen griffen staatlichem Dirigismus schon mal vor. Wirtschaftlich am Boden, vereinbarten sie Ende 2005, einheitliche 2,50 Euro für die Dönerutsche zu kassieren. Alle hielten sich daran. Dann machten zwei 14-jährige Dönerfans Fotos von Preisschildern, schnitten Absprachedialoge mit – und mailten alles der Landeskartellbehörde. Aus Angst vor Bußgeldern, die bei großen Konzernen Millionenhöhe erreichen, knickten die türkischen Händler ein. Das Fleischbrötchen gibt es jetzt wieder zu schülerfreundlichen Mini-Preisen.

Insert 12.6 Beispiel für einen Preiskrieg (vgl. Kleinhubbert 2006, S. 50)

dieses Mechanismus liegt dann vor, wenn ein Unternehmen nicht als Reaktion auf die Preissenkung eines Wettbewerbers die Preise senkt, sondern antizipiert, dass ein Wettbewerber die Preise senken wird, und im Vorgriff darauf die eigenen Preise senkt. Dies kann in der Unternehmenspraxis dazu führen, dass Preiskriege entstehen, weil Unternehmen die eigenen Preise senken, da sie davon ausgehen, dass Wettbewerber die Preise senken werden. In der Unternehmenspraxis orientieren sich einige Anbieter bei der Preisbestimmung an den Preisen ihrer Konkurrenten, die somit als **Leitpreise** dienen. Insbesondere kleinere Anbieter ziehen häufig den Preis des Marktführers oder den durchschnittlichen Marktpreis als Leitpreis heran.

Der durchschnittliche Marktpreis wird vorwiegend in oligopolistischen Marktstrukturen mit homogenen Produkten (wie beispielsweise bei Produkten wie Rohstoffen, Stahl, Papier oder Chemikalien) als Leitpreis von allen Anbietern verwendet. Hier bewegen sich die Anbieter also im Regelfall auf einem sehr ähnlichen Preisniveau. Sie ändern ihre Preise als Reaktion auf Preisänderungen des Preisführers (häufig der Anbieter mit dem höchsten Marktanteil) und weniger als Reaktion auf Nachfrage- oder Kostenentwicklungen. Oftmals pendelt sich der Leitpreis auf einem Niveau ein, bei dem die meisten Anbieter einer Branche einen aus ihrer Sicht angemessenen Gewinn erwirtschaften und sich nicht in ruinöse Preiskämpfe begeben.

Größere Aufträge werden von organisationalen Kunden oftmals über **Ausschreibungen (Submissionen)** vergeben. Die grundlegende Idee besteht darin, die nachgefragte Leistung weitgehend bzw. vollständig zu standardisieren, sodass es für den Kunden im Extremfall rational wird, den Preis als einziges Entscheidungskriterium heranzuziehen (vgl. hierzu auch das Modell des niedrigsten Einkaufspreises im Rahmen der Ansätze zur Erklärung des organisationalen Kaufverhaltens in Abschn. 3.1.3). Für das anbietende Unternehmen geht es also darum, die Konkurrenten zu unterbieten und dennoch einen Preis zu erzielen, der ein angemessenes Gewinnniveau ermöglicht. Dieser Mechanismus wird als **Competitive Bidding** bezeichnet (vgl. Bornemann und Hattula 2015; Kempken 1980 sowie für eine formale Darstellung Lilien und Kotler 1983).

Zur Entscheidungsunterstützung im Hinblick auf die Bestimmung des Angebotspreises kann ein einfaches Erwartungswertmodell herangezogen werden. Wir verdeutlichen dies anhand eines Anwendungsbeispiels aus dem Anlagenbau (vgl. Tab. 12.7). Hier steht ein Unternehmen vor dem Entscheidungsproblem, einen Angebotspreis für die Erstellung einer Anlage abzugeben, wobei die eigenen geschätzten Kosten bei 500.000 € liegen. Es werden Angebotspreise zwischen 450.000 € und 700.000 € in Betracht gezogen. Aus Tab. 12.7 ist die geschätzte Wahrscheinlichkeit, den Auftrag zu erhalten, in Abhängigkeit vom Angebotspreis angegeben. So geht das Unternehmen beispielsweise davon aus, dass es bei einem Angebotspreis von 550.000 € den Auftrag mit 60-prozentiger Wahrscheinlichkeit erhält. In diesem Fall beträgt der Gewinn 50.000 €. Er wird bei diesem Angebotspreis mit einer Wahrscheinlichkeit von 60 % erzielt, wohingegen mit 40-prozentiger Wahrscheinlichkeit ein Gewinn von Null erreicht wird. Folglich beträgt der erwartete Gewinn bei einem Angebotspreis von 550.000 €:

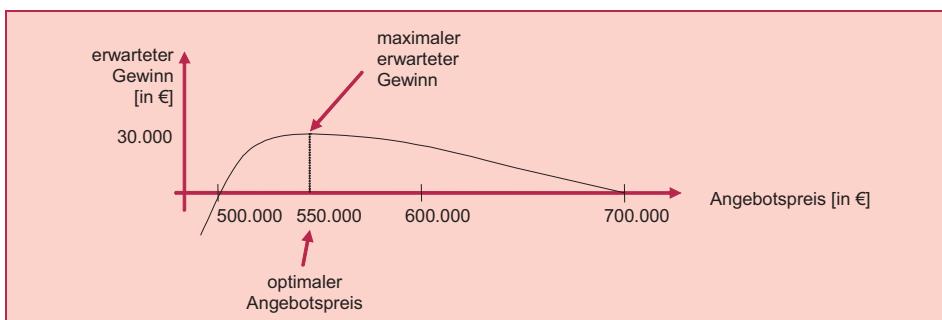
Tab. 12.7 Datengrundlage des Anwendungsbeispiels zum Competitive Bidding im Anlagenbau

Angebotspreis [in €]	Kosten [in €]	Geschätzte Auftragswahrscheinlichkeit in Prozent	Gewinn bei Auftragserteilung [in €]	Erwarteter Gewinn [in €]
450.000	500.000	100	-50.000	-50.000
500.000	500.000	90	0	0
550.000	500.000	60	50.000	30.000
600.000	500.000	20	100.000	20.000
650.000	500.000	5	150.000	7500
700.000	500.000	0	200.000	0

$$0,6 \cdot 50.000\text{€} + 0,4 \cdot 0\text{€} = 30.000\text{€}$$

Analog wird für jeden betrachteten Angebotspreis der erwartete Gewinn ermittelt (vgl. die letzte Spalte in Tab. 12.7). Eine naheliegende Entscheidungsregel besteht nun darin, den Angebotspreis mit dem maximalen erwarteten Gewinn zu wählen. Dies ist im Anwendungsbeispiel ein Preis von 550.000 €.

Im Rahmen des hier dargestellten Entscheidungsproblems sind für das anbietende Unternehmen zwei Aspekte zu berücksichtigen: Zum einen soll im Fall der Auftragserteilung ein möglichst hoher Gewinn erzielt werden. Diese Überlegung spricht also für einen hohen Angebotspreis. Zum anderen strebt man eine hohe Wahrscheinlichkeit der Auftragserteilung durch den Kunden an. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich ein eher niedriger Angebotspreis. Zwischen diesen beiden gegenläufigen Effekten ist also ein Abgleich erforderlich. Abb. 12.34 stellt den erwarteten Gewinn in Abhängigkeit vom Angebotspreis dar. Bei einem Preis unterhalb des optimalen Angebotspreises ist das

**Abb. 12.34** Erwarteter Gewinn in Abhängigkeit vom Angebotspreis im Anwendungsbeispiel zum Competitive Bidding

In den letzten Jahren hat die Online-Vermittlung von Dienstleistungen stark zugenommen. Mittlerweile werden zum Beispiel mehr als die Hälfte aller Handwerkeraufträge über das Internet vergeben. Kunden und auch Handwerker vertrauen immer stärker auf Internet-Portale wie MyHammer, Blauarbeit, Quotatis oder Undertool. Letzteres gilt als das Original der Unterbieter-Auktionen für Dienstleistungen und ist heute eine der wichtigsten Auktionsbörsen, die nach dem Prinzip der Reversed Auctions funktionieren: Wer Arbeiten zu vergeben hat, seien es Gartenarbeiten oder Reparaturarbeiten an Haus und Auto, kann diese mit einer genauen Beschreibung, Bildern und Plänen sowie der Angabe eines Höchstpreises, den man zu zahlen bereit ist, Online ausschreiben. Handwerker, die Interesse an diesen Aufträgen haben, versuchen sich dann bis zum Ablauf der Auktionsfrist zu unterbieten. Innerhalb einer festge-

legten Prüffrist kann sich der Auftraggeber für einen der Bieter entscheiden oder den Auftrag komplett stornieren. Es ist nicht garantiert, dass der günstigste Bieter auch automatisch den Zuschlag erhält. Oftmals sind die Kunden bereit einen etwas höheren Preis in Kauf zu nehmen, um z.B. eine bessere Qualität sicherzustellen. Für den Auftraggeber ist diese Art der Auftragsvergabe kostenlos und bequem zugleich. Angebote können in Ruhe von zu Hause aus verglichen, Bewertungen vorheriger Kunden eingesehen und somit Suchkosten nach günstigen Angeboten eingespart werden. Diejenigen Handwerker, die den Zuschlag erhalten, haben eine Provision von zwei bis vier Prozent des Auftragswertes an das Vermittlungsportal zu entrichten. Dennoch profitieren auch sie von dem Portal, da sie ohne großen Aufwand neue Kunden akquirieren und somit höhere Kapazitätsauslastungen erreichen können.

Insert 12.7 Beispiel für den Einsatz von Reversed Auctions (vgl. Behaneck 2014, S. 44; Black 2013, S. 1)

erzielte Preisniveau zu niedrig, bei einem Preis oberhalb des optimalen Angebotspreises ist dagegen die Auftragswahrscheinlichkeit zu gering.

In der letzten Zeit lassen sich verstärkt Bestrebungen im Business-to-Business-Bereich beobachten, Ausschreibungen auch per Internet vorzunehmen. Es existieren bereits kommerzielle Anbieter von Internetdiensten, die für einen Auftraggeber die Ausschreibung bestimmter, eindeutig definierter Leistungen übernehmen und den kostengünstigsten Anbieter dieser Leistung ermitteln (vgl. hierzu Insert 12.7). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von **Reversed Auctions**. Hier handelt es sich um Auktionen, bei denen der Kunde gegenüber mehreren möglichen Anbietern einen Bedarf artikuliert, die sich dann softwaregestützt sukzessiv unterbieten. Den Auftrag erhält derjenige Anbieter, der die Auktion gewinnt, also für seine Leistung einen niedrigeren Preis als alle anderen Anbieter verlangt. Der Unterschied dieses Ausschreibungsverfahrens gegenüber dem Competitive Bidding besteht darin, dass Reversed Auctions mehr-

stufig ablaufen (wechselseitiges Unterbieten der Anbieter in mehreren Schritten). Beim Competitive Bidding hingegen ist nur eine Bietstufe vorgesehen.

Literatur

- Adams, W., & Yellen, J. (1976). Commodity bundling and the burden of monopoly. *Quarterly Journal of Economics*, 90(August), 475–498.
- Ailawadi, K., Gedenk, K., Lutzky, C., & Neslin, S. (2007). Decomposition of the sales impact of promotion-induced stockpiling. *Journal of Marketing Research*, 44(8), 450–467.
- Anderson, E., & Simester, D. (2008). Does demand fall when customers perceive that prices are unfair? *The Case of Premium Pricing for Large Sizes*. *Marketing Science*, 27(3), 492–500.
- Anderson, J., & Narus, J. (1999). Welchen Wert hat Ihr Angebot für den Kunden? *Harvard Business Manager*, 21(4), 97–107.
- Backhaus, K., & Brzoska, L. (2004). Conjointanalytische Präferenzmessungen zur Prognose von Preisreaktionen – Eine empirische Analyse der externen Validität. *Die Betriebswirtschaft*, 64(1), 39–57.
- Backhaus, K., Voeth, M., Sichtmann, C., & Wilken, R. (2005). Conjoint-Analyse versus Direkte Preisabfrage zur Erhebung von Zahlungsbereitschaften. *Die Betriebswirtschaft*, 65(5), 439–457.
- Balasubramanian, S., Bhattacharya, S., & Krishnan, V. V. (2015). Pricing information goods: A strategic analysis of the selling and pay-per-use mechanisms. *Marketing Science*, 34(2), 218–234.
- Balderjahn, I. (1994). Der Einsatz der Conjoint-Analyse zur empirischen Bestimmung von Preisresponsefunktionen. *Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 16(1), 12–20.
- Balistreri, E., McClelland, G., Poe, G., & Schulze, W. (2001). Can hypothetical questions reveal true values? A laboratory comparison of dichotomous choice and open-ended contingent values with auction values. *Environmental and Resource Economics*, 18, 275–292.
- Baumgartner, B., & Steiner, W. (2007). Are consumers heterogeneous in their preferences for odd and even prices? Findings from a choice-based conjoint study. *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 312–323.
- Beatty, S., & Smith, S. (1987). External search effort: An investigation across several product categories. *Journal of Consumer Research*, 14(1), 83–95.
- Becker, G., DeGroot, M., & Marschak, J. (1964). Measuring utility by a single-response sequential method. *Behavioral Science*, 9(7), 226–232.
- Behanck, M. (2014). Aufträge aus dem Netz: Handwerksauktionen, Börsen, und Vermittlungsdienste. *Handwerk unterm Hammer, BM Bau- und Möbelschreiner*, 66(1), 44–47.
- Bell, D., Chiang, J., & Padmanabhan, V. (1999). The decomposition of promotional response: An empirical generalization. *Marketing Science*, 18(4), 504–526.
- Bernhardt, M., Spann, M., & Skiera, B. (2005). Reverse Pricing. *Die Betriebswirtschaft*, 65, 104–107.
- Bijmolt, T., van Heerde, H., & Pieters, R. (2005). New empirical generalizations on the determinants of price elasticity. *Journal of Marketing Research*, 42(2), 141–156.
- Bishop, R., Welsh, M., & Heiberlein, T. (1992). *Some experimental evidence on the validity of contingent valuation*, Department of Agricultural Economics, University of Wisconsin.
- Black, R. (2013). Den Handwerker online finden - Internet-Portale achten zunehmend auf Qualität. *Märkische Allgemeine Online-Archiv*, 6(11), 2013.
- Blattberg, R., & Neslin, S. (1990). *Sales promotion – Concepts, methods, and strategies*. Englewood Cliffs.

- Blattberg, R., Briesch, R., & Fox, E. (1995). How promotions work. *Marketing Science*, 14(3), (Part 2 of 2), G122-G132.
- Bodur, H. O., Klein, N. M., & Arora, N. (2015). Online price search: Impact of price comparison sites on offline price evaluations. *Journal of Retailing*, 91(1), 125–139.
- Bolton, L., Warlop, L., & Alba, J. (2003). Consumer perceptions of price (Un)Fairness. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 474–491.
- Bornemann, T., & Hattula, S. (2015). Submissionen. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing: Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing* (S. 557–579). Wiesbaden.
- Bovensiepen, G., Rumpff, S., & Bender, S. (2016). Store 4.0 – Zukunft des stationären Handels. <https://www.pwc.ch/de/publications/2017/store-4.0-zukunft-des-stationaeren-handels-pwc-1.pdf>. Zugegriffen: 1. Febr. 2020.
- Boynton, R., Blake, B., & Uhl, J. (1983). Retail price reporting effects in local food markets. *American Journal of Agricultural Economics*, 65(1), 20–29.
- Briesch, R., Krishnamurthi, L., Mazumdar, T., & Raj, S. (1997). A comparative analysis of reference price models. *Journal of Consumer Research*, 24(2), 202–214.
- Brown, T., Champ, P., Bishop, R., & McCollum, D. (1996). Which response format reveals the truth about donations to a public good? *Land Economics*, 72(2), 152–66.
- Campbell, M. (1999). Perceptions of price unfairness: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing Research*, 3(2), 187–199.
- Campbell, M. (2007). “Says Who!” How the source of price information and affect influence perceived price fairness. *Journal of Marketing Research*, 44(5), 261–271.
- Carare, O., & Rothkopf, M. (2005). Slow Dutch auctions. *Management Science*, 51(3), 365–373.
- Chandon, P., & Wansink, B. (2002). When are Stockpiled products consumed faster? A convenience-salience framework of postpurchase consumption incidence and quantity. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 321–335.
- Chen, H., & Rao, A. (2007). When two plus two is not equal to four: Errors in processing multiple percentage changes. *Journal of Consumer Research*, 34(10), 327–340.
- Chernev, A. (2003). Reverse pricing and online price elicitation strategies in consumer choice. *Journal of Consumer Psychology*, 13(1), 51–62.
- Conover, J. (1986). The accuracy of price knowledge: Issues in research methodology. *Advances in Consumer Research*, 13(1), 589–593.
- Danaher, P., & Brodie, R. (2000). Understanding the characteristics of price elasticities for frequently purchased packaged goods. *Journal of Marketing Management*, 16(8), 917–936.
- Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *Journal of Marketing*, 58(2), 81–95.
- DelVecchio, D., Krishnan, H., & Smith, D. (2007). Cents or percent? The effects of promotion framing on price expectations and choice. *Journal of Marketing*, 71(7), 158–170.
- Dieterle, B. (2019). Schwankende Online-Preise: Dynamic pricing – ahnungslose Kunden zahlen drauf. <https://www.swrfernsehen.de/marktcheck/Schwankende-Online-Preise-Dynamic-pricing-ahnungslose-Kunden-zahlen-drauf,dynamic-pricing-preis-findung-100.html>. Zugegriffen: 1. Dez. 2019.
- Diller, H. (1988). Das Preiswissen von Konsumenten – Neue Ansatzpunkte und empirische Ergebnisse, Marketing. *Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 10(1), 17–24.
- Diller, H. (1991). Das Preisimage als Wettbewerbsfaktor. *Lebensmittelzeitung*, 50, 60–62.
- Diller, H. (1997). Preis-Management im Zeichen des Beziehungsmarketing. *Die Betriebswirtschaft*, 57(6), 749–763.

- Diller, H. (2007). Preispolitik. In R. Köhler, H.-U. Küpper, & A. Pfingsten (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (6. Aufl., S. 1426–1442). Stuttgart.
- Diller, H. (2008). *Preispolitik*, (4. Aufl.). Stuttgart.
- Ding, M., Eliashberg, J., Huber, J., & Saini, R. (2002). *Emotional bidders: An analytical and experimental examination of consumers' behavior in reverse auctions*, Working Paper, Philadelphia: University of Pennsylvania.
- Dobson, G., & Kalish, S. (1988). Positioning and pricing a product line. *Marketing Science*, 7(2), 107–125.
- Dolan, R., & Jeuland, A. (1981). Experience curves and dynamic demand models: Implications for optimal pricing strategies. *Journal of Marketing*, 45(4), 52–62.
- Dolan, R., & Simon, S. (1996). *Power pricing*. New York.
- Estelami, H., & Lehmann, D. (2001). The impact of research design on consumer price recall accuracy: An integrative review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 36–49.
- Faßnacht, M. (1996). *Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen: Implementationsformen und Determinanten*. Wiesbaden.
- Feinberg, R. (1986). Credit cards as spending facilitating stimuli: A conditioning interpretation. *Journal of Consumer Research*, 13(3), 348–356.
- Fox, E. J., & Hoch, S. J. (2005). *Cherry-Picking*. *Journal of Marketing*, 69(1), 46–62.
- Garda, R., & Marn, M. (1993). Price Wars. *McKinsey Quarterly*, 3, 87–100.
- Gauri, D. K., Sudhir, K., & Talukdar, D. (2008). The temporal and spatial dimensions of price search: Insights from matching household survey and purchase data. *Journal of Marketing Research*, 45(2), 226–240.
- Gedenk, K. (2002). *Verkaufsförderung*. München.
- Gedenk, K., & Neslin, S. (2000). Die Wirkung von Preis- und Nicht-Preis-Promotions auf die Markenloyalität. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 52(6), 370–392.
- Gourville, J. (1998). Pennies-a-Day: The effect of temporal reframing on transaction evaluation. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 395–408.
- Gourville, J., & Soman, D. (1998). Payment depreciation: The behavioral effects of temporally separating payments from consumption. *Journal of Consumer Research*, 25(2), 160–174.
- Gourville, J., & Soman, D. (2002). Pricing and the psychology of consumption. *Harvard Business Review*, 80(9), 90–96.
- Greene, W. (2018). *Econometric analysis* (8. Aufl.). Upper Saddle River.
- Grewal, D., & Marmorstein, H. (1994). Market price variation, perceived price variation, and consumers' price search decisions for durable goods. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 408–418.
- Griffith, D., & Rust, R. (1997). The price of competitiveness in competitive pricing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 109–116.
- Gu, X., Kannan, P. K., & Ma, L. (2018). Selling the premium in freemium. *Journal of Marketing*, 82(6), 10–27.
- Guadagni, P., & Little, J. (1983). A logit model of brand choice calibrated on scanner data. *Marketing Science*, 2(3), 203–238.
- Guiltinan, J. (1987). The price bundling of services: A normative framework. *Journal of Marketing*, 51(2), 74–85.
- Gupta, S. (1988). Impact of sales promotions on when, what and how much to buy. *Journal of Marketing Research*, 25(4), 342–355.
- Gutenberg, E. (1970). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre* (Bd. 2, Der Absatz, 17. Aufl.). Berlin.
- Hann, I., & Terwiesch, C. (2003). Measuring the frictional cost of online transactions: The case of a name-your-own-price channel. *Management Science*, 49(11), 1563–1579.

- Harstad, R., & Rothkopf, M. (2000). An “Alternating Recognition” model of english auctions. *Management Science*, 46(1), 1–12.
- Haws, K., & Bearden, W. (2006). Dynamic pricing and consumer fairness perceptions. *Journal of Consumer Research*, 33(12), 304–311.
- Hebben, M. (2011). Coupons sind im Kommen, Horizont, 3. Juni 2011, 4.
- Heil, O., & Helsen, K. (2001). Toward an understanding of Price Wars: Their nature and how they Erupt. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1/2), 83–98.
- Heiniger, B. (2018). Dynamic Pricing: Tausend Kunden, tausend Preise. <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/dynamic-pricing-tausend-kunden-tausend-preise>. Zugegriffen: 1. Dez. 2019.
- Herrmann, A., & Bauer, H. (1996). Ein Ansatz zur Preisbündelung auf der Basis der “prospect”-Theorie. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48(7/8), 675–694.
- Herrmann, A., von Nitzsch, R., & Huber, F. (1998). Referenzpunktbezogenheit, Verlustaversion und abnehmende Sensitivität bei Kundenzufriedenheitsurteilen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 68(11), 1225–1244.
- Herrmann, A., Wricke, M., & Huber, F. (2000). Kundenzufriedenheit durch Preisfairness, Marketing. *Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 22(2), 131–143.
- Hirschman, E. (1979). Differences in consumer purchase behavior by credit card payment system. *Journal of Consumer Research*, 6(1), 58–66.
- Hoffman, E., Menkhaus, D., Chakravarti, D., Field, R., & Whipple, G. (1993). Using laboratory auctions in marketing research: A case study of new packaging for fresh beef. *Marketing Science*, 12(3), 318–338.
- Hofstetter, R., Miller, K., & Krohmer, H. (2007). Direct measurement of hypothetical willingness to pay: Analysis of deviations from actual willingness to pay and implications for market research, Working Paper: Universität Bern.
- Homburg, C. (2000). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle*, (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Daum, D. (1997). *Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden*. Frankfurt a. M.
- Homburg, C., & Fürst, A. (2008). Gutenbergs Werk aus Sicht der heutigen Marketing-Forschung. In J. Reese, & M. Steven (Hrsg.), *Erich Gutenbergs Theorie der Unternehmung – Wirkungen auf die heutige Betriebswirtschaftslehre* Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Special Issue 5/2008, 17–49.
- Homburg, C., & Koschate, N. (2005a). Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Teil 1. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75(4), 383–423.
- Homburg, C., & Koschate, N. (2005b). Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Teil 2. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75(5), 501–524.
- Homburg, C., Lauer, K., & Vomberg, A. (2019). The Downside of Dynamic Pricing: How Consumers Learn and Change over Time, Working paper.
- Homburg, C., Jensen, O., & Schuppar, B. (2004). Pricing Excellence – Wegweiser für ein systematisches Preismanagement, Arbeitspapier M90, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, C., Jensen, O., & Schuppar, B. (2005). Preismanagement im Business-to-Business-Bereich – Was Pricing Profis anders machen, Arbeitspapier M96, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, C., Hoyer, W., & Koschate, N. (2005). Customers’ reactions to price increases: Do customer satisfaction and the perceived motive fairness matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 36–49.

- Homburg, C., Jensen, O., & Hahn, A. (2012). How to organize pricing? Vertical Delegation and horizontal dispersion of pricing authority. *Journal of Marketing*, 76(5), 49–69.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing*, 69(2), 84–96.
- Homburg, C., Koschate-Fischer, N., & Wiegner, C. M. (2012). Customer satisfaction and elapsed time since purchase as drivers of price knowledge. *Psychology & Marketing*, 29(2), 76–86.
- Homburg, C., Lauer, K., & Vomberg, A. (2019). The multichannel pricing dilemma: Do consumers accept higher offline than online prices? *International Journal of Research in Marketing*. [in Press].
- Homburg, C., Totzek, D., & Krämer, M. (2014). How price complexity takes its toll: The neglected role of a simplicity bias and fairness in price evaluations. *Journal of Business Research*, 67(6), 1114–1122.
- Howard, D., & Kerin, R. (2006). Broadening the scope of reference price advertising research: A field study of consumer shopping involvement. *Journal of Marketing*, 70(10), 185–204.
- Huber, F., Meyer, F., Vollhardt, K., & Heußler, T. (2011). Die Bedeutung von Emotionen für die wahrgenommene Fairness bei Preiserhöhungen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 6, 404–426.
- Huckemann, M. (1997). Pricing: Gewinnen durch die richtigen Preise. *Thexis*, 2, 46–48.
- Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. M. (2003). Successful new product pricing practices: A contingency approach. *Marketing Letters*, 14(4), 289–305.
- Iyengar, R., Jedidi, K., Essegaeir, S., & Danaher, P. J. (2011). The impact of tariff structure on customer retention, usage, and profitability of access services. *Marketing Science*, 30(5), 820–836.
- Janiszewski, C., & Cunha, M., Jr. (2004). The influence of price discount framing on the evaluation of a product bundle. *Journal of Consumer Research*, 30(4), 534–546.
- Jedidi, K., Jagpal, S., & Manchanda, P. (2003). Measuring Heterogeneous reservation prices for product bundles. *Marketing Science*, 22(1), 107–130.
- Johnson, M., Herrmann, A., & Bauer, H. (1999). The effects of price bundling on consumer evaluations of product offerings. *International Journal of Research in Marketing*, 16(2), 129–142.
- Kaas, K., & Hay, C. (1984). Preisschwellen bei Konsumgütern: Eine theoretische und empirische Analyse. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 36(5), 333–346.
- Kahneman, D., Knetsch, J., & Thaler, R. (1986a). Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *American Economic Review*, 76(4), 728–741.
- Kahneman, D., Knetsch, J., & Thaler, R. (1986b). Fairness and the assumptions of economics. *Journal of Business*, 59(4), 285–300.
- Kalapurakal, R., Dickson, P., & Urbany, J. (1991). Perceived price fairness and dual entitlement. *Advances in Consumer Research*, 18(1), 788–793.
- Kalyanaram, G., & Winer, R. (1995). Empirical generalizations from reference price research. *Marketing Science*, 14(3), 161–169.
- Kempken, J. (1980). *Optimale Preisstrategien bei Ausschreibungen*. Düsseldorf.
- Kern, R. (1989). Letting your salespeople set prices. *Sales and Marketing Management*, 141(9), 44–49.
- Kim, J.-Y., Natter, M., & Spann, M. (2009). Pay what you want: A new participative pricing mechanism. *Journal of Marketing*, 73(1), 44–58.
- Kim, J.-Y., Natter, M., & Spann, M. (2010). Pay-What-You-Want – Praxisrelevanz und Konsumentenverhalten. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 80(2), 147–169.
- Kleinhubbert, G. (2006). Brühwurst vom Spieß. *Der Spiegel*, 7(2006), 13.02.2006, 50.

- Klemperer, P. (1999). Auction theory: A guide to the literature. *Journal of Economic Surveys*, 13(3), 227–286.
- Krishna, A., Briesch, R., Lehmann, D., & Yuan, H. (2002). A meta-analysis of the impact of price presentation on perceived savings. *Journal of Retailing*, 78(2), 101–118.
- Kroder, J. (2013). Teurer Spaß bei Playstation 4 und Xbox One: Gehen die Spiele-Preise weiter nach oben? Oder fallen sie? <https://www.basicthinking.de/blog/2013/12/06/teurer-spass-bei-playstation-4-und-xbox-one-gehen-die-spiele-preise-weiter-nach-oben-oder-fallen-sie/>. Zugegriffen: 24. Apr. 2014.
- Kucher, E. (1985). *Scannerdaten und Preisinsensitivität bei Konsumgütern*. Wiesbaden.
- Kukar-Kinney, M., Xia, L., & Monroe, K. B. (2007). Consumers' perceptions of the fairness of price-matching refund policies. *Journal of Retailing*, 3(3), 325–337.
- Lal, R. (1990). Price promotions: Limiting competitive encroachment. *Marketing Science*, 9(3), 247–262.
- Lamprecht, S. (2019). Dynamic Pricing – So beherrschen Sie die Wunderwaffe ohne Risiko. <https://etailment.de/news/stories/Dynamic-Pricing-Wunderwaffe-risiko-4220>. Zugegriffen: 11. Dez. 2019.
- Lambrecht, A., & Skiera, B. (2006a). Paying too much and being happy about it: Existence, causes, and consequences of tariff-choice biases. *Journal of Marketing Research*, 43(2), 212–223.
- Lambrecht, A., & Skiera, B. (2006b). Ursachen eines Flatrate-Bias - Systematisierung und Messung der Einflussfaktoren. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(5), 588–617.
- Lange, M. (1972). *Preispolitik bei neuen Produkten*. Berlin.
- Le Boutillier, J., Le Boutillier, S., & Neslin, S. (1994). A replication and extension of the Dickson and Sawyer price-awareness study. *Marketing Letters*, 5(1), 31–42.
- Lilien, G., & Kotler, P. (1983). *Marketing decision making: A model-building approach*. New York.
- Limmer, E., & Schmitt, C. (2019). Warum online jeder einen anderen Preis zahlt. <https://www.br.de/radio/bayern2/sendungen/notizbuch/dynamic-pricing-wie-der-verbraucher-online-verwirrt-wird-100.html>. Zugegriffen: 11. Febr. 2020.
- Loomis, J., Brown, T., Lucero, B., & Peterson, G. (1997). Evaluating the validity of the dichotomous choice question format in contingent valuation. *Environmental & Resource Economics*, 10, 109–123.
- Lu, Z., & Comanor, W. (1998). Strategic pricing of new pharmaceuticals. *Review of Economics and Statistics*, 80(1), 108–118.
- Lucking-Reiley, D. (2000). Auctions on the internet: What's being auctioned, and how? *The Journal of Industrial Economics*, 48(3), 227–252.
- Lusk, J., McLaughlin, L., & Jaeger, S. (2007). Strategy and response to purchase intention questions. *Marketing Letters*, 18(1/2), 31–44.
- Maurer, N. (1995). *Die Wirkung absatzpolitischer Instrumente, Metaanalyse empirischer Forschungsarbeiten*. Wiesbaden.
- Mazumdar, T., & Jun, S. (1993). Consumer evaluations of multiple versus single price change. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 441–450.
- Mazumdar, T., Raj, S. P., & Sinha, I. (2005). Reference price research: review and propositions. *Journal of Marketing*, 69(10), 84–102.
- McAfee, R., & McMillian, J. (1987). Auctions and bidding. *Journal of Economic Literature*, 25(2), 699–738.
- McFadden, D. (1986). The choice theory approach to market research. *Marketing Science*, 5(4), 275–297.

- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (13., aktual. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler
- Mela, C., Gupta, S., & Lehmann, D. (1997). The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice. *Journal of Marketing Research*, 34(2), 248–261.
- Mela, C., Jedidi, K., & Bowman, D. (1998). The long-term impact of promotions on consumer stockpiling behavior. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 250–262.
- Meyer, R., & Assunção, J. (1990). The optimality of consumer stockpiling strategies. *Marketing Science*, 9(1), 18–41.
- Monroe, K. (2003). *Pricing – Making profitable decisions*, (3. Aufl.). New York.
- Monroe, K., & Lee, A. (1999). Remembering versus knowing: Issues in Buyers' processing of price information. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 207–225.
- Müller, S., & Hoenig, J. (1983). Die Preisbeachtung in einer realen Kaufsituation. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsfororschung*, 5(29), 321–343.
- Nagle, T. (1993). Managing price competition. *Marketing Management*, 2(1), 36–45.
- Nagle, T., & Müller, G. (2017). *The strategy and tactics of pricing*, (7. Aufl.). Upper Saddle River.
- Neill, H., Cummings, R., Ganderton, P., Harrison, G., & McGuckin, T. (1994). Hypothetical surveys and real economic commitments. *Land Economics*, 70(2), 145–154.
- o. V. (2008). Sommermode soll 2009 teurer werden. General Anzeiger, 18.06.2008, S. 18.
- o. V. (2013). Sony erdient an jeder Playstation 4 nur 18 Dollar. <http://diepresse.com/home/techscience/high-tech/konsolen/1481770/Sony-verdient-an-jeder-Playstation-4-nur-18-Dollar>. Zugriffen: 24. Apr. 2014.
- Park, J., & MacLachlan, D. (2008). Estimating willingness to pay with exaggeration bias-corrected contingent valuation method. *Marketing Science*, 27(4), 691–698.
- Park, S., & Rothkopf, M. (2001). Auctions with Endogenously Determined Allowable Combinations, RUTCOR Research Report 3-2001.
- Pauwels, K., Hanssens, D., & Siddarth, S. (2002). The long-term effects of price promotions on category incidence, brand choice, and purchase quantity. *Journal of Marketing Research*, 39(4), 421–439.
- Pauwels, K., Leeflang, P. S., Teerling, M. L., & Huizingh, K. E. (2011). Does online information drive offline revenues?: Only for specific products and consumer segments! *Journal of Retailing*, 87(1), 1–17.
- Peine, K., Heitmann, M., & Herrmann, A. (2009). Getting a feel for price affect: A conceptual framework and empirical investigation of consumers' emotional responses to price information. *Psychology & Marketing*, 26(1), 39–66.
- Pigou, A. (1929). *The economics of Welfare*. London.
- Pinker, E., Seidmann, A., & Vakrat, Y. (2003). Managing online auctions: Current business and research issues. *Management Science*, 49(11), 1457–1484.
- Prelec, D., & Simester, D. (2001). Always leave home without it: A further investigation of the credit-card effect on willingness to pay. *Marketing Letters*, 12(1), 5–12.
- Priemer, V. (2000). *Bundling im Marketing: Potenziale – Strategien – Käuferverhalten*. Frankfurt a. M.
- Rajendran, K., & Tellis, G. (1994). Contextual and temporal components of reference price. *Journal of Marketing*, 58(1), 22–34.
- Rao, A., Bergen, M., & Davis, D. (2000). How to fight a Price War. *Harvard Business Review*, 78(2), 107–116.
- Rao, A., & Monroe, K. (1989). The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: An integrative review. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 351–357.

- Rao, R., Arjunji, R., & Murthi, B. (1995). Game theory and empirical generalizations concerning competitive promotions. *Marketing Science*, 14(3), 89–100.
- Remmel, J. (2016). Die verbraucherpolitische Perspektive - aktuelle Entwicklungen im Online-Handel. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10273-016-2065-2.pdf>. Zugriffen: 11. Dez. 2019.
- Robinson, B., & Lakhani, C. (1975). Dynamic pricing models for new product planning. *Management Science*, 21(2), 1113–1122.
- Rossi, F., & Chintagunta, P. K. (2016). Price transparency and retail prices: Evidence from fuel price signs in the italian highway system. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 407–423.
- Rothkopf, M., & Park, S. (2001). An elementary introduction to auctions. *Interfaces*, 31(6), 83–97.
- Sattler, H., & Hartmann, A. (2008). Commercial use of conjoint analysis. In M. Höck & K.-I. Voigt (Hrsg.), *Operations Management in Theorie und Praxis* (S. 103–119). Wiesbaden.
- Sattler, H., & Hensel-Börner, S. (2007). A comparison of conjoint measurement with self-explicated approaches. In A. Gustafsson, A. Herrmann, & F. Huber (Hrsg.), *Conjoint measurement: Methods and applications* (4. Aufl., S. 67–76). Berlin.
- Sattler, H., & Nitschke, T. (2003). Ein empirischer Vergleich von Instrumenten zur Erhebung von Zahlungsbereitschaften. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 55(6), 364–381.
- Schindler, R., & Kirby, P. (1997). Patterns of rightmost digits used in advertising prices: Implications for nine-ending effects. *Journal of Consumer Research*, 24(2), 192–201.
- Schmalensee, R. (1984). Pricing of product bundles. *Journal of Business*, 57(1), 211–230.
- Schmitz, G. (1964). *Zwischenbetrieblicher Vergleich der Einzelhandelspreise sortengleicher Konsumwaren*. Köln.
- Schreier, M., & Werfer, J. (2007). Auktionen versus Lotterien: Ein empirischer Vergleich zur Messung von Zahlungsbereitschaften. *Die Betriebswirtschaft*, 67(1), 22–40.
- Schuppar, B. (2006). *Preismanagement: Konzeption, Umsetzung und Erfolgsauswirkungen im Business-to-Business-Bereich*. Wiesbaden.
- Sethuraman, R., & Tellis, G. (1991). An analysis of the tradeoff between advertising and price discounting. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 160–174.
- Shi, Z., Zhang, K., & Srinivasan, K. (2019). Freemium as an optimal strategy for market dominant firms. *Marketing Science*, 38(1), 150–169.
- Shipley, D., & Bourdon, E. (1990). Distributor pricing in very competitive markets. *Industrial Marketing Management*, 19(3), 215–224.
- Simester, D. (1995). Signalling price image using advertised prices. *Marketing Science*, 14(2), 166–188.
- Simon, H. (1992). *Preismanagement: Analyse, Strategie, Umsetzung*, (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Skiera, B. (1999). *Mengenbezogene Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen*. Wiesbaden.
- Skiera, B., & Revenstorff, I. (1999). Auktionen als Instrument zur Erhebung von Zahlungsbereitschaften. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 51(3), 224–242.
- Skiera, B., & Spann, M. (1998). Gewinnmaximale zeitliche Preisdifferenzierung für Dienstleistungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 68(7), 703–717.
- Skiera, B., & Spann, M. (2003). Auktionen. In H. Diller & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Preispolitik* (S. 622–641). Wiesbaden.
- Soman, D., & Cheema, A. (2002). The effect of credit on spending decisions: The role of credit limit and credibility. *Marketing Science*, 21(1), 32–53.
- Spann, M., Skiera, B., & Schäfers, B. (2005). Reverse-Pricing-Verfahren und deren Möglichkeiten zur Messung von individuellen Suchkosten und Zahlungsbereitschaften. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 57(3), 107–128.
- Srinivasan, S., Pauwels, K., Hanssens, D., & Dekimpe, M. (2004). Do promotions benefit manufacturers, retailers, or both? *Management Science*, 50(5), 617–629.

- Srivastava, J., & Lurie, N. (2001). A consumer perspective on price-matching refund policies: Effect on price perceptions and search behavior. *Journal of Consumer Research*, 28(2), 296–307.
- Statista. (2017). Glaubwürdigkeit von Informationen im Internet in Deutschland 2017 (nach Geschlecht). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/668704/umfrage/aussagekraft-der-bewertungarten-bei-der-produktrecherche-im-internet-nach-geschlecht/>. Zugriffen: 2. Febr. 2020.
- Stephenson, P., Cron, W., & Frazier, G. (1979). Delegating pricing authority to the sales force: The effects on sales and profit performance. *Journal of Marketing*, 43(2), 21–28.
- Stremersch, S., & Tellis, G. (2002). Strategic bundling of products and prices: A new synthesis for marketing. *Journal of Marketing*, 66(1), 55–72.
- Tacke, G. (1992). *Nichtlineare Preisbildung: Höhere Gewinne durch Differenzierung*. Wiesbaden.
- Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39–60.
- Thaler, R. (1985). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 4(3), 199–214.
- Urbany, J., Dickson, P., & Kalapurakal, R. (1996). Price search in the retail grocery market. *Journal of Marketing*, 60(2), 91–104.
- Urbany, J., Dickson, P., & Sawyer, A. (2000). Insights into cross- and within-store price search: Retailer estimates vs. Consumer Self-Reports. *Journal of Retailing*, 76(2), 243–258.
- van Heerde, H., & Neslin, S. (2017). Sales promotion models. In B. Wierenga (Hrsg.), *Handbook of marketing decision models* (S. 13–77). Boston.
- van Heerde, H., Gijsbrechts, E., & Pauwels, K. (2008). Winners and losers in a major Price War. *Journal of Marketing Research*, 45(10), 499–518.
- van Heerde, H., Gupta, S., & Wittink, D. (2003). Is 75% of the sales promotion bump due to brand switching? No, only 33% is. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 481–491.
- Vanhuele, M., & Drèze, X. (2002). Measuring the price knowledge shoppers bring to the store. *Journal of Marketing*, 66(4), 72–85.
- Vanhuele, M., Laurent, G., & Drèze, X. (2006). Consumers' immediate memory for prices. *Journal of Consumer Research*, 33(9), 163–172.
- van Westendorp, P. (1976). NSS-Price Sensitivity Meter (PSM): A New Approach to Study Consumer Perception of Prices, Proceedings of the 29th ESOMAR Congress, 139–167. Amsterdam.
- Vickrey, W. (1961). Counterspeculation, auctions, and competitive sealed tenders. *Journal of Finance*, 16(1), 8–37.
- Völckner, F. (2006a). Methoden zur Messung individueller Zahlungsbereitschaften: Ein Überblick zum State of the Art. *Journal für Betriebswirtschaft*, 56(1), 33–60.
- Völckner, F. (2006b). An empirical comparison of methods for measuring consumers' willingness to pay. *Marketing Letters*, 17(2), 137–149.
- Völckner, F. (2008). The dual role of price: Decomposing consumers' reactions to price. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 359–377.
- Völckner, F., & Hofmann, J. (2007). The price-perceived quality relationship: A meta-analytic review and assessment of its determinants. *Marketing Letters*, 18(3), 181–196.
- Wakefield, K., & Inman, J. (1993). Who are the price vigilantes? An investigation of differentiating characteristics influencing price information processing. *Journal of Retailing*, 69(2), 216–233.
- Wernerfelt, B. (1986). A special case of dynamic pricing policy. *Management Science*, 32(12), 1562–1566.
- Wertenbroch, K., & Skiera, B. (2002). Measuring consumers' willingness to pay at the point of purchase. *Journal of Marketing Research*, 39(2), 228–241.

- Wildner, R. (2003). Marktforschung für den Preis. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 49(1), 4–26.
- Wübker, G. (1998). *Preisbündelung – Formen, Theorie, Messung und Umsetzung*. Wiesbaden.
- Xia, L., Monroe, K., & Cox, J. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing*, 68(10), 1–15.
- Yadav, M., & Monroe, K. (1993). How buyers perceive savings in a bundle price: An examination of a bundle's transaction view. *Journal of Marketing Research*, 30(3), 350–358.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
- Zhou, Z. Z., & Zhu, K. X. (2010). The effects of information transparency on suppliers, manufacturers, and consumers in online markets. *Marketing Science*, 29(6), 1125–1137.



Kommunikationspolitik

13

Inhaltsverzeichnis

13.1 Grundlagen der Kommunikationspolitik	827
13.2 Ziele und Zielgruppen der Kommunikation.	829
13.3 Budgetierung und Budgetallokation	832
13.3.1 Budgetierung	833
13.3.1.1 Heuristische Methoden	833
13.3.1.2 Analytische Ansätze der Budgetierung	835
13.3.1.2.1 Statische Analyseansätze	835
13.3.1.2.2 Dynamische Analyseansätze.	844
13.3.2 Budgetallokation.	847
13.4 Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen	855
13.4.1 Printwerbung	857
13.4.2 Fernseh- und Kinowerbung	869
13.4.3 Radiowerbung.	874
13.4.4 Außenwerbung	876
13.4.5 Social Media Marketing	878
13.4.6 Online-Werbung	888
13.4.7 Mobile Marketing.	891
13.4.8 Direktmarketing	894
13.4.9 Verkaufsförderung	898
13.4.10 Public Relations	900
13.4.11 Messen	903
13.4.12 Events	907
13.4.13 Corporate Identity	909
13.4.14 Sponsoring	911
13.4.15 Product Placement	914
13.5 Kontrolle der Kommunikationswirkung	915
Literatur.	924

Lernziele

- Der Leser kennt den Prozess der Planung, Umsetzung und Kontrolle der Kommunikationspolitik.
- Der Leser kennt die wesentlichen Ziele der Kommunikationspolitik sowie Ansätze zur Zielgruppendefinition.
- Der Leser kennt die wichtigsten statischen Werbewirkungsfunktionen und überblickt ihre Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen der Werbebudgetierung.
- Der Leser versteht die grundlegende Struktur dynamischer Ansätze zur Modellierung der Werbewirkung.
- Der Leser kennt die wichtigsten qualitativen und quantitativen Kriterien, die zur Entscheidungsfindung im Bereich der Mediaplanung beitragen können.
- Der Leser kennt die wichtigsten verhaltenswissenschaftlich fundierten Gestaltungsprinzipien des Kommunikationsauftritts.
- Der Leser hat einen Überblick über die Instrumente der Kommunikationspolitik.
- Der Leser kennt die zentralen Methoden zur Kontrolle der Kommunikationswirkung (vor bzw. nach der Durchführung der Kommunikationsmaßnahmen) und überblickt in diesem Zusammenhang insbesondere das Spektrum der apparativen Methoden.

Die Kommunikationspolitik stellt eine immer wichtigere Komponente des Marketingmix dar. In vielen Märkten hat eine Verschiebung vom Produkt- hin zum Kommunikationswettbewerb stattgefunden (vgl. Esch 2008). Deshalb können Unternehmen ihre Produkte häufig nur verkaufen, wenn sie ein entsprechendes Maß an Kommunikation gegenüber dem Kunden betreiben (z. B. mittels Werbung). Die hohe Bedeutung der Kommunikationspolitik lässt sich unter anderem an der Höhe der Brutto-Werbeausgaben für verschiedene Werbeträger in Deutschland erkennen (vgl. Nielsen 2014; Tab. 13.6).

Vor diesem Hintergrund will das nachfolgende Kapitel den Leser umfassend mit der Kommunikationspolitik vertraut machen. In Abschn. 13.1 zeigen wir die Grundlagen der Kommunikationspolitik auf. Eine wichtige Voraussetzung für eine effektive Kommunikationspolitik ist die sorgfältige Definition der Ziele und Zielgruppen der Kommunikation (vgl. Abschn. 13.2). Nach der Budgetierung und der Budgetallokation (vgl. Abschn. 13.3) gehen wir auf die Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen ein (vgl. Abschn. 13.4). Schließlich werden Ansatzpunkte zur Erfolgskontrolle der Kommunikationsaktivitäten (vgl. Abschn. 13.5) diskutiert.

13.1 Grundlagen der Kommunikationspolitik

► **Kommunikationspolitik** Aufgabe der Kommunikationspolitik ist die planmäßige Gestaltung und Übermittlung von Informationen, die die Adressaten der Kommunikation im Bereich Wissen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele beeinflussen sollen.

Unter Kommunikation versteht man den Austausch von Informationen. Dieser Austausch kann durch einen Kommunikationsprozess abgebildet werden und ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Sender eine Kommunikationsbotschaft über einen Kommunikationskanal an einen Empfänger richtet, was dann eine bestimmte Kommunikationswirkung hervorruft (vgl. Bruhn 2019; Esch 2011; Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019). Beispielsweise kann ein Unternehmen (Sender) die technischen Vorteile des eigenen Produktes (Kommunikationsbotschaft) über eine Anzeige in einer Fachzeitschrift (Kommunikationskanal) an die potenziellen Anwender des Produktes (Empfänger) kommunizieren, um damit Interesse für das Produkt herbeizuführen (Kommunikationswirkung). Hierbei wird die Botschaft vom Sender gestaltet (codiert) und vom Empfänger entschlüsselt und interpretiert (decodiert). Der Empfänger kann dann eine Rückmeldung (Feedback) an den Sender geben. Dies kann er dem Sender direkt (persönlich) übermitteln oder alternativ kann der Sender die beim Empfänger durch die Botschaft hervorgerufene Kommunikationswirkung als Feedback heranziehen.

Die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger kann einstufig oder mehrstufig erfolgen:

- Bei der **einstufigen Kommunikation** richtet der Sender seine Botschaft direkt an die Empfänger. Hier hat der Sender (also z. B. das Unternehmen) eine relativ große Kontrolle über die vermittelten Kommunikationsinhalte.
- Bei der **mehrstufigen Kommunikation** übermittelt das kommunizierende Unternehmen als Sender zunächst eine Botschaft an so genannte Multiplikatoren, die dann ihrerseits die Botschaft an die eigentlichen Empfänger weitergeben (vgl. Abb. 13.1). Beispielsweise kann ein Unternehmen Werbebotschaften an Absatzmittler (Handelsunternehmen) richten, die diese Botschaften an Endkunden weitergeben. Bei dieser Weitergabe kann die ursprüngliche Botschaft verändert, in ihren Aussagen abgeschwächt oder verstärkt werden. Diese indirekten Effekte sollten bei der Planung der Kommunikationspolitik berücksichtigt werden.

Weiterhin kann die Kommunikation persönlich oder unpersönlich sein (vgl. ausführlich Bruhn 2019). Die **persönliche Kommunikation** ist die direkte Kommunikation zwischen Sender und Empfänger, die im unmittelbaren zwischenmenschlichen Kontakt stattfindet.

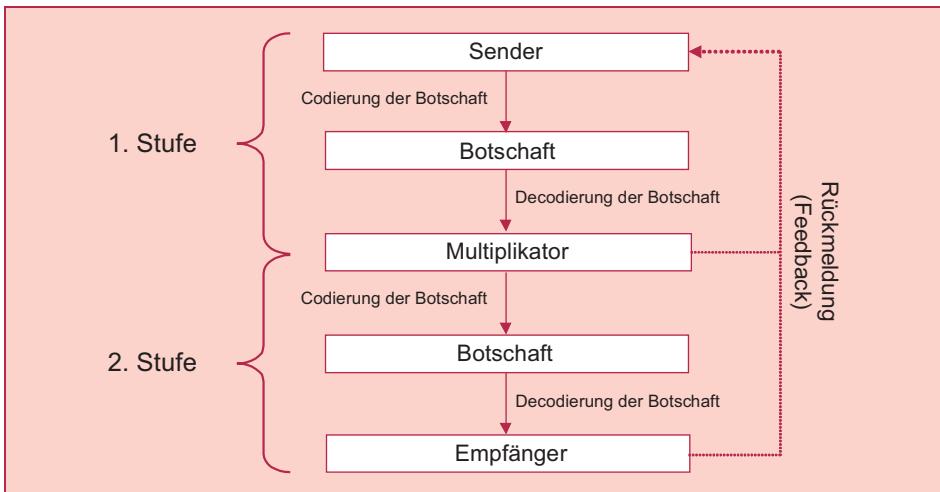


Abb. 13.1 Struktur eines mehrstufigen Kommunikationsprozesses

Ein Beispiel für die persönliche Kommunikation ist ein Gespräch zwischen Unternehmensvertretern und Kunden auf einer Messe (vgl. Abschn. 13.4.11). Bei der **unpersönlichen Kommunikation** liegt eine räumlich-zeitliche Trennung zwischen Sender und Empfänger vor. Ein Beispiel hierfür ist die Printwerbung (vgl. Abschn. 13.4.1). Auch im Fall der mehrstufigen Kommunikation liegt zwischen Sender und Empfänger eine unpersönliche Kommunikation vor.

Als Adressaten der Kommunikation kommen primär die (potenziellen und bestehenden) Kunden des Unternehmens infrage sowie allgemein alle Personen und Organisationen, die auf Kaufprozesse am Markt Einfluss nehmen können. Um sicherzustellen, dass im Rahmen der Kommunikationspolitik zielführende Entscheidungen getroffen werden, sollte die Kommunikationspolitik systematisch im Rahmen eines Planungsprozesses gestaltet werden. Dieser Prozess ist in Abb. 13.2 dargestellt. Er orientiert sich an den zentralen Entscheidungsfeldern der Kommunikationspolitik.

Im ersten Schritt dieses **Prozesses** sind die Kommunikationsziele sowie die zu erreichenden Zielgruppen zu definieren (vgl. Abschn. 13.2). Diese Zieldefinition dient zur Orientierung bei den Entscheidungen, die im Rahmen der folgenden Stufen des Planungsprozesses zu treffen sind. Im zweiten Schritt wird das Kommunikationsbudget festgelegt und die Mediaselektion durchgeführt (vgl. Abschn. 13.3). Im Zuge der Budgetierung wird die Höhe der finanziellen Mittel bestimmt, die für kommunikative Maßnahmen zur Verfügung stehen. Im Anschluss hieran werden im Rahmen der Mediaplanung geeignete Medien für die Kommunikation ausgewählt und eine Verteilung des Kommunikationsbudgets auf diese Medien vorgenommen.

Im nächsten Schritt erfolgt die Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen (vgl. Abschn. 13.4). Hier geht es um den Inhalt der Kommunikationsbotschaft und um

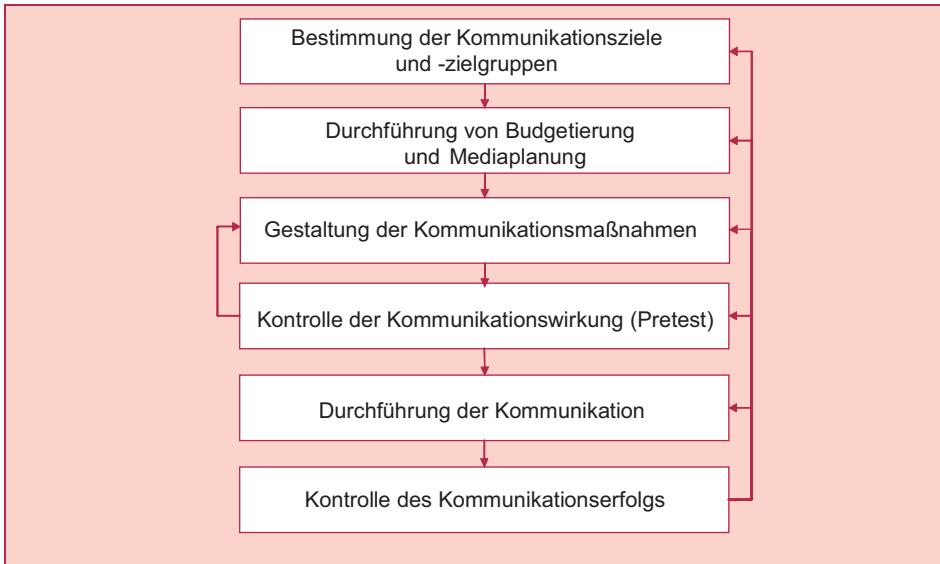


Abb. 13.2 Idealtypischer Prozess der Planung, Umsetzung und Kontrolle der Kommunikationspolitik

die sprachliche, visuelle, auditive und haptische Umsetzung dieses Inhalts. Bei der Umsetzung dieser Gestaltung können theoretische Überlegungen herangezogen werden. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die in Kap. 2 dargestellten allgemeinen theoretischen Grundlagen des Konsumentenverhaltens relevant. Darüber hinaus zeigen wir in Abschn. 13.4 Empfehlungen für die Gestaltung der einzelnen Kommunikationsinstrumente aus wissenschaftlicher Sicht auf. Vor der eigentlichen Durchführung sollte insbesondere bei kostenintensiven Kommunikationsaktivitäten die Kommunikationswirkung überprüft werden. Auf der Basis derartiger Pretests (vgl. zu den hierfür geeigneten Messverfahren Abschn. 13.5) ergeben sich in der Praxis häufig Ansatzpunkte für Verbesserungen der Kommunikationsgestaltung. Nach der Durchführung der Kommunikationsaktivitäten erfolgt die Kontrolle derselben im Rahmen von Posttests (vgl. Abschn. 13.5). So muss vor allem überprüft werden, ob die angestrebten Kommunikationsziele auch erreicht wurden. Insgesamt sind während des gesamten Prozesses die rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Kommunikation zu berücksichtigen.

13.2 Ziele und Zielgruppen der Kommunikation

Wie wir in Abbildung „Konkretisierung der potenzialbezogenen Marketingziele im Hinblick auf die einzelnen Teilbereiche des Marketingmix“ in der Einleitung zu Teil IV des Buches dargestellt haben, verfolgen Unternehmen im Rahmen der Kommunikations-

politik potenzialbezogene Marketingziele, welche die Erreichung der markterfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Marketingziele unterstützen sollen. Wichtige potenzialbezogene Ziele der Kommunikationspolitik beziehen sich insbesondere auf

- den Bekanntheitsgrad sowie das Image des Unternehmens und seiner Produkte bei Nachfragern,
- die Einstellungen der Nachfrager zum Unternehmen und seinen Produkten sowie
- die Kaufabsicht der Nachfrager im Hinblick auf die Produkte des Unternehmens.

Eine gängige Systematisierung kommunikationspolitischer Ziele stellt das so genannte AIDA-Modell dar (vgl. Abb. 13.3 sowie Bruhn 2019; Schmalen 1992). Dieses Modell besagt, dass beim Kunden zunächst Aufmerksamkeit für das Produkt (Attention) erzielt werden muss. Danach kann Interesse (Interest) geweckt werden, woraufhin Verlangen (Desire) nach dem Produkt entsteht. Dies löst schließlich ein bestimmtes Verhalten (Action) aus – beispielsweise den Kauf des Produktes. In unserer Terminologie stellen die ersten drei Aspekte potenzialbezogene Zielgrößen dar, während die letzte Facette eine markterfolgsbezogene Zielgröße bildet.

Häufig findet sich in der Literatur auch eine Unterscheidung zwischen vorökonomischen und ökonomischen Kommunikationszielen (vgl. z. B. Rogge 2004). In unserer Terminologie entsprechen die vorökonomischen Ziele den potenzialbezogenen Zielen. Die ökonomischen Kommunikationsziele beziehen sich auf Größen wie Marktanteil, Zahl der Kunden, Absatz, Umsatz, Rentabilität und Gewinn. Sie entsprechen also in unserer Terminologie den markterfolgsbezogenen bzw. wirtschaftlichen Zielen. Nach unserem Verständnis handelt es sich hierbei jedoch um Ziele, die nicht primär einem Element des Marketingmix zugeordnet werden können, sondern auf die letztlich alle Elemente des Marketingmix abzielen (vgl. auch Abbildung „Konkretisierung der potenzialbezogenen Marketingziele im Hinblick auf die einzelnen Teilbereiche des Marketingmix“ in Teil IV). Vor diesem Hintergrund konzentrieren wir uns hier auf die

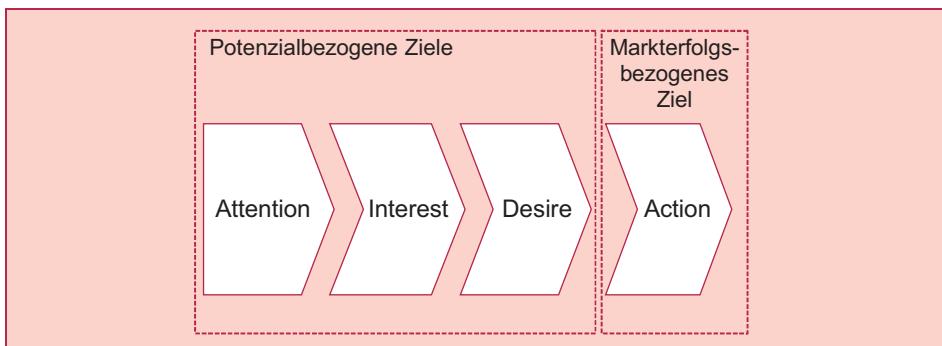


Abb. 13.3 Kategorisierung kommunikationspolitischer Ziele anhand des AIDA-Modells

potenzialbezogenen Ziele, die unmittelbar der Kommunikationspolitik zugeordnet werden können.

Im Hinblick auf die potenzialbezogene Zielgröße Bekanntheitsgrad ist an dieser Stelle die Unterscheidung zwischen **ungestützter** und **gestützter Bekanntheit** (Unaided Recall bzw. Aided Recall) zu erwähnen. Der ungestützte Bekanntheitsgrad eines Produktes bezieht sich auf den Anteil der Nachfrager, die das Produkt ohne entsprechende Nennung identifizieren. Im Gegensatz hierzu geht es bei der gestützten Bekanntheit darum, inwieweit Nachfrager ein Produkt (oder auch ein Unternehmen) bei Nennung wiedererkennen. Beispielsweise zielt die Frage „Welche Automarken kennen Sie?“ auf die ungestützte Bekanntheit ab, während sich die Frage „Kennen Sie die Auto-marke xy?“ auf die gestützte Bekanntheit bezieht.

Neben der Definition der Kommunikationsziele (was soll erreicht werden?) ist die **Zielgruppendefinition** (bei wem soll etwas erreicht werden?) von zentraler Bedeutung. Zielgruppendefinitionen können sich grundsätzlich an denjenigen Kriterien orientieren, die im Rahmen der Marktsegmentierung thematisiert wurden (vgl. Abschn. 9.3.2). In diesem Zusammenhang wurden

- demografische Kriterien,
- sozioökonomische Kriterien,
- allgemeine Persönlichkeitsmerkmale,
- Nutzenkriterien sowie
- kaufverhaltensbezogene Kriterien

angesprochen. In der Unternehmenspraxis kommt bei der Zielgruppendefinition im Rahmen der Kommunikationspolitik häufig eine Kombination dieser Kriterien zur Anwendung. Einige Beispiele sind in Tab. 13.1 veranschaulicht.

Grundsätzlich sind an die Zielgruppendefinition im Rahmen der Kommunikationspolitik die gleichen Anforderungen zu stellen wie an die Definition von Marktsegmenten. Diese Anforderungen (Verhaltensrelevanz, Ansprechbarkeit, Trennschärfe, Messbarkeit, zeitliche Stabilität, Wirtschaftlichkeit) wurden bereits in Abschn. 9.3.2 diskutiert.

Bei Kommunikationsaktivitäten, die private Kunden (im Gegensatz zu Firmenkunden) ansprechen, ist in der Unternehmenspraxis die **Zielgruppendefinition auf der Basis von Typologien** weit verbreitet. Als Typologie bezeichnet man die Einteilung von Kunden in Typen auf der Basis empirischer Daten. Die Vorteile derartiger Typologien liegen insbesondere in ihrer empirischen Fundierung sowie in ihrer Anschaulichkeit. Grundsätzlich können Unternehmen eigene Typologien entwickeln oder auf bereits vorhandene (standardisierte) Typologien zurückgreifen:

- **Selbsterstellte Typologien** können exakt auf die besonderen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten werden. Problematisch sind die hohen Kosten der Eigen-erstellung.

Tab. 13.1 Beispiele von Zielgruppendefinitionen für Kommunikationsmaßnahmen in verschiedenen Branchen

	Zielgruppenbeispiel A	Zielgruppenbeispiel B	Zielgruppenbeispiel C
Anbieter	Kosmetikhersteller	Versicherungs-dienstleister	Druckmaschinen-hersteller
Produkt	Hochwertige Anti-Faltencreme zur vorbeugenden Behandlung von Falten	Berufsunfähigkeits-versicherung	Digitaler Laserdrucker der mittleren Leistungsklasse
Beschreibung der Zielgruppen			
Demografische Kriterien	Berufstätige Frauen in Deutschland und Frankreich zwischen 25 und 35 Jahren mit trockener bis normaler Haut, ersten Ansätzen zur Faltenbildung, ausgeprägtem Interesse für Schönheitspflege und relativ niedriger Preis-sensitivität	Verheiratete, männliche, konservativ eingestellte Berufsanfänger in Süddeutschland im Alter zwischen 25 und 30 mit Hochschulabschluss in jungen Familien mit Kindern, Haushaltsnettoeinkommen von mindestens 2000 €	Mittelständische Druckereien mit 10 bis 30 Mitarbeitern in den Vertriebsregionen Baden-Württemberg und Bayern mit hoher Affinität zu digitaler Drucktechnik

- **Standardisierte Typologien** werden meist von Marktforschungsunternehmen, Verlagen oder Werbeagenturen entwickelt und zur kommerziellen Nutzung angeboten. Vorteile liegen hier insbesondere auf der Kostenseite. Nachteilig ist, dass bestimmte (individuelle) Fragestellungen des Unternehmens aufgrund der Standardisierung möglicherweise nicht berücksichtigt werden. Problematisch ist es auch, wenn die Erhebungssintervalle zu weit auseinander liegen und somit neue, in der Realität vorhandene Typen nicht abgebildet werden.

Eine spezielle Ausprägung einer standardisierten Typologie ist eine so genannte **Lebensstiltypologie**. Diese teilt Konsumenten auf der Basis von Werten und Einstellungen, Konsumverhalten und sozioökonomischen Charakteristika in Gruppen mit unterschiedlichen Lebensstilen ein (vgl. Lastovicka et al. 1990; Vyncke 2002). Es gibt eine Reihe von Lebensstiltypologien, die für die Zielgruppendefinition im Rahmen der Kommunikationspolitik herangezogen werden können: so z. B. die Euro-Socio-Styles der Gesellschaft für Konsumforschung (vgl. hierzu ausführlich Abschn. 20.1.2) oder die Sinus-Typologie des Sinus-Instituts (vgl. Abb.13.4).

13.3 Budgetierung und Budgetallokation

Im Rahmen der **Budgetierung** wird die Höhe der Gesamtaufwendungen für die Kommunikation in einer Planperiode (z. B. Geschäftsjahr) festgelegt (vgl. Abschn. 13.3.1). Im Rahmen der **Budgetallokation** wird bestimmt, wie das Budget

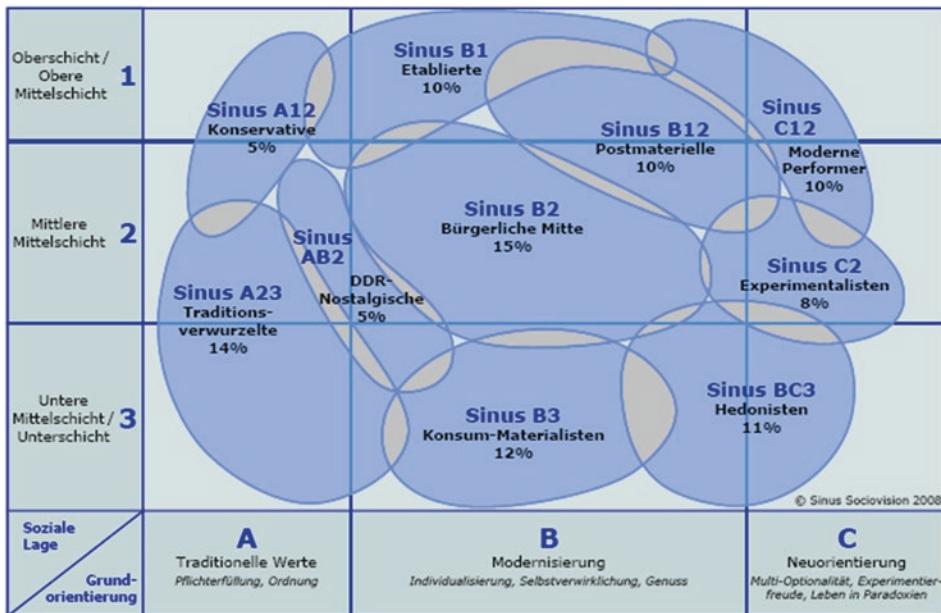


Abb. 13.4 Lebensstiltypen gemäß der Sinus-Typologie. (vgl. Sinus Sociovision 2008)

auf die verschiedenen Kommunikationsmedien verteilt werden soll. Hierauf wird in Abschn. 13.3.2 näher eingegangen.

13.3.1 Budgetierung

Im Hinblick auf die Festlegung des Kommunikationsbudgets werden heuristische und analytische Ansätze unterschieden. Heuristische Ansätze der Budgetierung sind dadurch gekennzeichnet, dass einfache, auf Plausibilitätsüberlegungen basierende Budgetierungsregeln zur Anwendung gelangen. Im Gegensatz hierzu basieren analytische Ansätze auf einer expliziten Modellierung des Zusammenhangs zwischen dem Kommunikationsbudget und entsprechenden Zielgrößen (wie z. B. Bekanntheitsgrad oder Absatz). Eine weitere Unterscheidung im Rahmen dieser analytischen Ansätze bezieht sich darauf, ob sie statischer oder dynamischer Natur sind. In Abschn. 13.3.1.1 werden zunächst heuristische Ansätze und daran anschließend im Abschn. 13.3.1.2 analytische Ansätze behandelt.

13.3.1.1 Heuristische Methoden

Wie bereits erwähnt beruhen heuristische Budgetierungsmethoden auf Plausibilitätsüberlegungen bzw. unternehmerischen Erfahrungen. In der Unternehmenspraxis existieren im Wesentlichen fünf heuristische Ansätze zur Budgetierung (vgl. Berndt 1995; Bruhn 2019; Rogge 2004):

- Orientierung am Budget der Vorperiode,
- Orientierung am Umsatz bzw. am Gewinn,
- Orientierung an verfügbaren monetären Mitteln,
- Orientierung an Wettbewerbsaktivitäten und
- Orientierung an Zielen der Kommunikationspolitik.

Bei der **Orientierung am Budget der Vorperiode** (Fortschreibungsmethode) wird das Vorperiodenbudget entweder unverändert übernommen oder um einen gewissen Betrag erhöht oder gesenkt. Dieses Verfahren ist zwar sehr einfach in der Anwendung, problematisch ist allerdings die implizite Annahme, dass das Vorjahresbudget eine sinnvolle Höhe aufweist: Bei einem zu hohen Vorperiodenbudget wird ein überflüssiger Kommunikationsaufwand einfach fortgeschrieben. Außerdem werden Veränderungen der Marktverhältnisse (z. B. intensivere Werbeaktivitäten der Wettbewerber) nicht berücksichtigt, die vielleicht eine Anpassung des Budgets erfordern könnten.

Bei der **Orientierung am Umsatz bzw. am Gewinn** („percentage-of-sales-method“ bzw. „percentage-of-profit-method“) wird die Budgethöhe als ein bestimmter Anteil des Umsatzes bzw. Gewinns der Vorperiode oder der laufenden Planungsperiode festgelegt. Bezüglich der Höhe des Prozentsatzes orientiert man sich an Erfahrungswerten aus der Vergangenheit oder an vergleichbaren Unternehmen bzw. Wettbewerbern. Diese Methode ist relativ unkompliziert in der Anwendung, da die benötigten Daten problemlos beschafft werden können. Problematisch ist allerdings, dass Ist-Werte der Vorperiode (z. B. die mit einer bestimmten Budgethöhe erzielte Absatzmenge) nicht unbedingt auf Planwerte der laufenden Periode übertragen werden können. Beispielsweise kann aufgrund eines schwierigeren Marktumfeldes ein höherer Prozentsatz als in der Vorperiode erforderlich werden. Auch ist darauf hinzuweisen, dass zumindest die Anwendung dieser Orientierung auf der Basis der Vorperiode zu einer prozyklischen Budgetierung führt: Dies kann beispielsweise dazu führen, dass ein Unternehmen umso mehr Geld für Kommunikationsmaßnahmen ausgibt, je mehr Absatz es in der Vorperiode erzielt hat. Bei einem geringen Absatzniveau würde also möglicherweise in der Folgeperiode ein geringes Kommunikationsbudget festgelegt. Es liegt auf der Hand, dass eine solche Vorgehensweise langfristig zu problematischen Konstellationen führen kann (z. B. sich selbst verstärkende Negativentwicklungen). Vor diesem Hintergrund ist dieser Ansatz für die Budgetfestlegung eher von untergeordneter Bedeutung. Er kann allerdings herangezogen werden, um die Angemessenheit eines Budgets grob zu beurteilen.

Bei der **Orientierung an den verfügbaren monetären Mitteln** („all-you-can-afford-method“ bzw. Restwertmethode) wird zunächst der geforderte Gewinn festgelegt. Nachdem alle Kosten gedeckt sind, um diesen Gewinn zu erzielen, ergibt sich die Höhe des Kommunikationsbudgets – gewissermaßen als Residualgröße – dann aus den noch verfügbaren monetären Mitteln. Die Problematik dieser Vorgehensweise ist leicht ersichtlich: Die kausale Beziehung zwischen dem Kommunikationsbudget und erzieltem Absatz bzw. Gewinn bleibt unberücksichtigt. Im Extremfall kann diese Vorgehensweise dazu führen, dass ein Unternehmen, das sich in einer schwierigen

wirtschaftlichen Situation befindet, das Kommunikationsbudget extrem reduziert. In diesem Fall würden also die Chancen, mit kommunikativen Maßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation beizutragen, überhaupt nicht genutzt. Auch hier handelt es sich wieder um ein sehr stark prozyklisches Budgetierungsverhalten.

Bei der **Orientierung an Wettbewerbsaktivitäten** („competitive-parity-method“) wird das Budget durch die Höhe der (aktuellen oder früheren) Budgets der Wettbewerber determiniert. Zur Orientierung dienen die absoluten Budgetgrößen der Wettbewerber oder die relativen Werte (z. B. Kommunikationsausgaben der Wettbewerber im Verhältnis zum Umsatz oder Gewinn). Diese Methode basiert auf der Überlegung, dass das Unternehmen gleich hohe Kommunikationsaufwendungen wie die Wettbewerber aufbringen muss, um den eigenen Marktanteil zu halten. Problematisch ist jedoch, dass keine Orientierung an den Kommunikationszielen des eigenen Unternehmens (die von denen der Wettbewerber abweichen können) erfolgt. Kritisch anzumerken ist auch, dass Effizienzaspekte unberücksichtigt bleiben: So läuft man Gefahr, sich an dem hohen Kommunikationsbudget eines Wettbewerbers zu orientieren, der seine Werbeausgaben ineffizient einsetzt. Schließlich wird die Anwendung dieser Regel in der Unternehmenspraxis dadurch erschwert, dass die tatsächliche Höhe des Kommunikationsbudgets der Wettbewerber in der Regel nicht genau bekannt ist.

Schließlich wird bei der **Orientierung an Zielen der Kommunikationspolitik** („objectives-and-task-method“) das erforderliche Kommunikationsbudget aus den Zielen der Kommunikationspolitik (beispielsweise Erhöhung des Bekanntheitsgrads, Verbesserung der Einstellungen der Nachfrager, Steigerung des Marktanteils) abgeleitet. Falls die erforderlichen Kommunikationsmaßnahmen nicht finanziert werden können, müssen die Kommunikationsziele revidiert werden. Den grundlegenden Ablauf der Budgetierung auf der Basis der Orientierung an kommunikationspolitischen Zielen stellt Abb. 13.5 dar. Ein Problem dieser Methode liegt in der schwierigen Prognose der für die Realisierung der angestrebten Kommunikationsziele erforderlichen Kommunikationsmaßnahmen (vgl. Bruhn 2019).

Insgesamt betrachtet liegt der grundlegende Vorteil dieser heuristischen Ansätze in ihrer Einfachheit. Dem stehen allerdings – wie bereits erläutert – schwerwiegende konzeptionelle Defizite entgegen. Im Kern sind die dargestellten Heuristiken trotz ihrer Verbreitung in der Unternehmenspraxis bis auf die Orientierung an kommunikationspolitischen Zielen als irrational zu bezeichnen. Vor diesem Hintergrund wenden wir uns nun den analytischen Ansätzen zu.

13.3.1.2 Analytische Ansätze der Budgetierung

13.3.1.2.1 Statische Analyseansätze

Ausgangspunkt der statischen Analyseansätze ist der Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsbudget (insbesondere dem Werbebudget) und einer Zielgröße der Kommunikation. Dieser Zusammenhang wird formal häufig mittels einer **Werde-Response-Funktion** (auch als **Werbewirkungsfunktion** bezeichnet) dargestellt (vgl. Hruschka 1996; Schmalen 1992). Die Zielgröße kann dabei potenzialbezogen

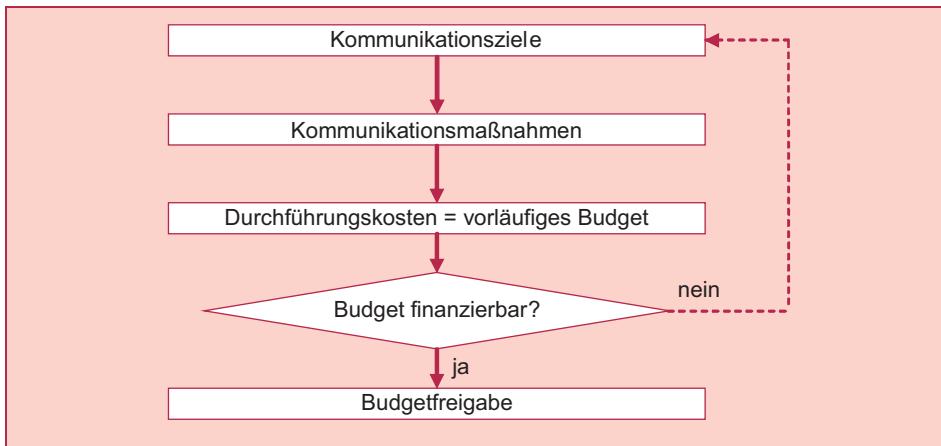


Abb. 13.5 Grundlegende Vorgehensweise der Kommunikationsbudgetierung bei Orientierung an den kommunikationspolitischen Zielen. (vgl. Simon und Möhrle 1993, S. 306)

(z. B. Bekanntheitsgrad) oder markterfolgsbezogen (z. B. Absatz) sein. Die folgende Darstellung basiert auf dem Absatz als Zielgröße. Allerdings können die Ausführungen deckungsgleich auf andere Zielgrößen übertragen werden.

Grundsätzlich gehen wir im Rahmen der folgenden Darstellung von Werbewirkungsfunktionen von einem positiven Zusammenhang zwischen Kommunikationsbudget und Absatz aus. Prinzipiell mögliche negative Zusammenhänge, die beispielsweise durch Reaktanz auf exzessive Werbung auftreten könnten, bleiben im Folgenden unberücksichtigt. Von zentraler Bedeutung sind drei Typen von Werbewirkungsfunktionen (vgl. Schmalen 1992):

- lineare,
- degressive sowie
- s-förmige

Werbewirkungsfunktionen.

Generell kann davon ausgegangen werden, dass die Wirkung der Kommunikation auf den Absatz sowie auf jede andere Zielgröße begrenzt ist und nicht unendlich (linear) gesteigert werden kann. Deshalb sind degressive oder s-förmige Funktionsverläufe, die in Abb. 13.6 veranschaulicht werden, in aller Regel realistischer als lineare Verläufe. In empirischen Studien wurden sowohl degressive Funktionen (vgl. Aaker und Carmann 1982; Lilien et al. 1992; Schmalen 1992; Simon und Arndt 1980) als auch s-förmige Funktionsverläufe nachgewiesen (vgl. Vakratsas et al. 2004).

Eine **Werbewirkungsfunktion mit degressivem Verlauf und Sättigungsmenge** kann formal in der Form

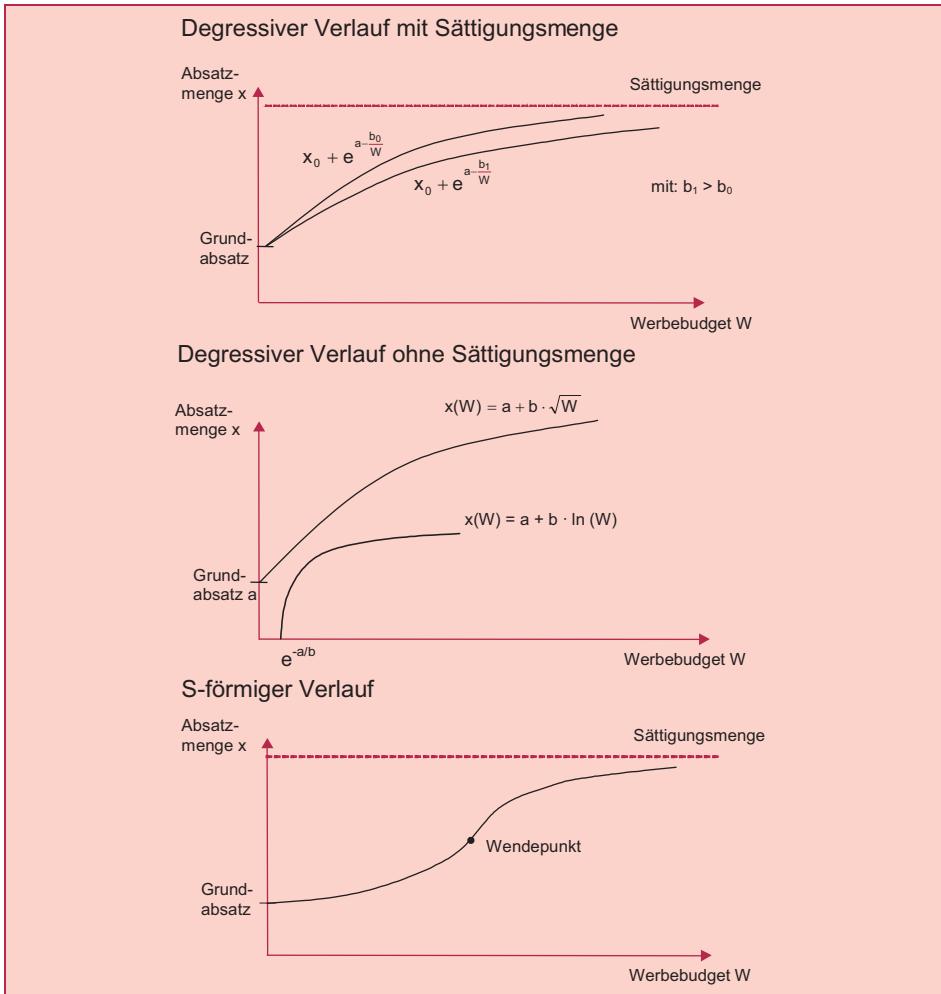


Abb. 13.6 Degrressiver bzw. s-förmiger Funktionsverlauf von Werbewirkungsmodellen. (In Anlehnung an Homburg 2000, S. 265)

$$x(W) = x_0 + e^{a - \frac{b}{W}}$$

dargestellt werden (vgl. auch Homburg 2000). W bezeichnet hierbei das Werbebudget, $x(W)$ die Absatzmenge in Abhängigkeit vom Werbebudget, a einen positiven Skalierungsparameter und b einen positiven Responseparameter. Strebt das Werbebudget gegen Null, so strebt der Absatz offensichtlich gegen x_0 . Folglich können wir x_0 als Basis- bzw. Grundabsatz interpretieren, der ohne Kommunikationsmaßnahmen erreicht wird. Strebt dagegen das Werbebudget gegen unendlich, so nähert sich der Absatz der

Größe $x_0 + e^a$ an. Diese Größe können wir also als die Sättigungsmenge interpretieren, die auch durch noch so umfassende kommunikative Maßnahmen nicht überschritten werden kann. Wir erkennen weiterhin, dass sich die Absatzmenge (bei ansonsten gleichen Gegebenheiten) umso schneller der Sättigungsmenge annähert, je kleiner b ist (vgl. auch Abb. 13.6).

Die Struktur eines solchen Werbewirkungsmodells soll anhand eines kleinen Anwendungsbeispiels verdeutlicht werden: Für ein Körperpflegemittel wurde für den mitteleuropäischen Markt die Werbewirkungsfunktion

$$x(W) = 100.000 + e^{12 - \frac{75.000}{W}}$$

empirisch ermittelt. Der Grundabsatz (ohne Werbung) beträgt 100.000 Einheiten des Körperpflegemittels, und die Sättigungsmenge berechnet sich zu

$$100.000 + e^{12} = 262.755 \text{ Einheiten des Körperpflegemittels.}$$

Für unterschiedliche Werbebudgets sind in Tab. 13.2 die resultierenden Absätze dargestellt. Es zeigt sich, dass bei einer Erhöhung des Werbebudgets die Absatzmenge zu- nächst deutlich ansteigt. Beispielsweise führt eine Erhöhung des Werbebudgets von 50.000 auf 150.000 Geldeinheiten zu einem Anstieg der Absatzmenge um 62.400 Einheiten des Körperpflegemittels. Bei höheren Niveaus des Werbebudgets hingegen führt eine Budgetsteigerung nur zu geringen Steigerungen der Absatzmenge. Beispielsweise führt die Erhöhung des Werbebudgets von 250.000 auf 350.000 Geldeinheiten nur zu einer Steigerung des Absatzes um 10.790 Einheiten des Körperpflegemittels. 90 % der Sättigungsmenge des Absatzes sind bereits bei einem Werbebudget von 450.000 Geldeinheiten erreicht. Um die restlichen 10 % der Sättigungsmenge des Absatzes zu generieren, wäre ein unverhältnismäßig hoher Werbeaufwand erforderlich.

Die Kenntnis der Werbewirkungsfunktion ermöglicht die Bestimmung des Werbebudgets, das für die Realisierung eines bestimmten Zielabsatzes erforderlich ist. Wird z. B. ein Absatz von rund 220.000 Einheiten des Körperpflegemittels angestrebt, so ist hierfür ein Werbebudget von circa 250.000 Geldeinheiten erforderlich. Eine derartige Bestimmung des Werbebudgets ist vergleichbar mit der zielorientierten Bestimmung des Werbebudgets anhand von Heuristiken (vgl. Abschn. 13.3.1.1 sowie Abb. 13.5).

Eine **degressive Werbewirkungsfunktion ohne Sättigungsmenge** ist beispielsweise durch die Gleichung

$$x(W) = a + b \cdot \sqrt{W}$$

oder auch (unter Verwendung des Logarithmus) durch die Gleichung

$$x(W) = a + b \cdot \ln(W)$$

gegeben.

In beiden Fällen nimmt der durch zusätzliches Kommunikationsbudget erzielte Grenzabsatz ab (degressiver Charakter der beiden Funktionen). Im Gegensatz zur degressiven Funktion mit Sättigungsmenge ist der Absatz hier jedoch nicht begrenzt

Tab. 13.2 Unterschiedliche Höhen des Werbebudgets und resultierende Absatzmengen im Anwendungsbeispiel

Werbebudget in Geldeinheiten	Resultierende Absatzmenge	Prozentuale Erreichung der Sättigungsmenge (%)
10.000	100.090	38
20.000	103.828	40
50.000	136.316	52
100.000	176.880	67
150.000	198.716	76
200.000	211.860	81
250.000	220.572	84
300.000	226.754	86
350.000	231.362	88
400.000	234.928	89
450.000	237.769	90
500.000	240.084	91
600.000	243.631	93
700.000	246.218	94
5.000.000	260.332	99

(vgl. auch Abb. 13.6). In beiden Fällen hängt die Absatzwirkung des Kommunikationsbudgets von dem positiven Parameter b ab (je höher b , desto stärker die Wirkung). Ein Unterschied liegt darin, dass bei der Wurzelfunktion der Basisabsatz (für $W=0$) durch a gegeben ist. Im Gegensatz hierzu ist bei der logarithmischen Funktion für $W=0$ kein Absatzwert zu ermitteln. Diese Funktion ist nur für $W \geq e^{-a/b}$ definiert. Die Größe $e^{-a/b}$ ist also als Mindestwerbebudget zu interpretieren, bei dem noch kein Absatz erzielt wird.

Eine **s-förmige Werbewirkungsfunktion** kann z. B. in der Form

$$x(W) = \frac{x_s}{1 + e^{a-bW}}$$

dargestellt werden (vgl. Homburg 2000; Schmalen 1992 sowie Abb. 13.6). Auch in dieser Gleichung bezeichnen W das Werbebudget, $x(W)$ die Absatzmenge in Abhängigkeit vom Werbebudget, a einen positiven Skalierungsparameter und b einen positiven Responseparameter. x_s bezeichnet die Sättigungsmenge, gegen die der Absatz bei immer größerem W konvergiert. Der Grundabsatz (für $W=0$) ergibt sich zu $x_s/1+e^a$. Man kann sich leicht veranschaulichen, dass die zweite Ableitung dieser Funktion (im Gegensatz zur degressiven Werbewirkungsfunktion) eine Nullstelle aufweist. Sie entspricht dem Wendepunkt der Funktion (vgl. auch Abb. 13.6).

Die Stärke des Zusammenhangs zwischen Kommunikationsbudget und einer Zielgröße (in unserer Darstellung der Absatz) lässt sich mittels der **Werbeelastizität des Absatzes** α quantifizieren. Sie ist analog zur Preiselastizität des Absatzes (vgl. hierzu Abschn. 12.2.1.2.3) definiert als das Verhältnis der relativen Änderung des Absatzes zu der sie verursachenden relativen Änderung des Kommunikationsbudgets:

$$\alpha = \frac{\text{prozentuale Absatzänderung}}{\text{prozentuale Kommunikationsbudgetänderung}}$$

Die Werbeelastizität nimmt in der Regel positive Werte an, weil Erhöhungen des Kommunikationsbudgets im Allgemeinen (sieht man vom Phänomen der Reaktanz der Nachfrager ab) mit einem erhöhten Absatz einhergehen. Nimmt beispielsweise bei einer 20 %igen Erhöhung des Kommunikationsbudgets der Absatz um 2 % zu, so beträgt die Werbeelastizität 0,1. Im Zusammenhang mit derartigen Betrachtungen sprechen wir auch von der Bogenelastizität (vgl. Abschn. 12.2.1.2.3). Die Werbeelastizität des Absatzes für unendlich kleine Änderungen des Kommunikationsbudgets (Punktelastizität, vgl. Abschn. 12.2.1.2.3) lässt sich mathematisch folgendermaßen darstellen:

$$\alpha = \frac{dx(W)/x}{dW/W} = \frac{dx(W)}{dW} \cdot \frac{W}{x}$$

Wie bei der Preiselastizität des Absatzes erleichtert diese Darstellung die Berechnung der Elastizität, da der erste Ausdruck die Ableitung der Werbewirkungsfunktion darstellt. Für die degressive Werbewirkungsfunktion der Form

$$x(W) = a + b \cdot \sqrt{W}$$

ergibt sich die Elastizität als

$$\alpha = \frac{1}{2} \cdot \frac{b}{\sqrt{W}} \cdot \frac{W}{a + b \cdot \sqrt{W}} = \frac{1}{2} \cdot \frac{b \cdot \sqrt{W}}{a + b \cdot \sqrt{W}}.$$

Man sieht also, dass sie mit wachsendem Budget gegen einen Wert von 1/2 konvergiert, und zwar unabhängig von den beiden Parametern a und b .

Betrachten wir beispielsweise die Werbewirkungsfunktion

$$x(W) = 10.000 + 55 \cdot \sqrt{W},$$

so erhalten wir hier eine Werbeelastizität des Absatzes von

$$\alpha = \frac{1}{2} \cdot \frac{55 \cdot \sqrt{W}}{10.000 + 55 \cdot \sqrt{W}},$$

die für ein Budget von 100.000 Geldeinheiten 0,32 beträgt. Mit steigenden Budgets konvergieren die Werbeelastizitäten gegen 0,5. So liegt für ein Werbebudget von 1.000.000 Geldeinheiten eine Werbeelastizität von 0,42 und für ein Werbebudget von 15.000.000 Geldeinheiten eine Werbeelastizität von 0,48 vor.

Für die degressive Werbewirkungsfunktion in logarithmischer Form

$$x(W) = a + b \cdot \ln(W)$$

erhalten wir die Elastizität

$$\alpha = \frac{b}{W} \cdot \frac{W}{a + b \cdot \ln(W)} = \frac{b}{a + b \cdot \ln(W)}.$$

Sie konvergiert mit wachsendem Budget gegen Null. Dieser Sachverhalt verdeutlicht, dass die Logarithmusfunktion ein sehr schwaches Steigungsverhalten aufweist und einer Funktion mit Sättigungsabsatz sehr nahe kommt. Aus diesem Grund wird der Logarithmus im Marketing bei Responsefunktionen häufig dann angewendet, wenn man im Grunde eine Limitierung der abhängigen Variable darstellen, die Funktion allerdings sehr einfach halten möchte.

Empirischen Studien zufolge hängen Werbeelastizitäten von der Branche, der Art der Werbung, dem Status im Produktlebenszyklus u. ä. ab. Assmus et al. führten (1984) eine Metaanalyse für 128 Werbewirkungsmodelle aus 22 veröffentlichten Studien durch. Die kurzfristige Werbeelastizität liegt im Durchschnitt bei 0,221 mit einer relativ hohen Standardabweichung von 0,264. Eine aktuellere Meta-Analyse (vgl. Sethuraman et al. 2011) untersucht 751 kurzfristige und 402 langfristige Werbeelastizitäten aus über 56 Studien aus den Jahren 1960 bis 2008. Es zeigt sich, dass die durchschnittliche kurzfristige Werbeelastizität 0,12 beträgt, also deutlich niedriger im Vergleich zu vorherigen Meta-Analysen mit einem Durchschnitt von 0,22 ist. Es zeichnet sich ein Rückgang der Werbeelastizität im Zeitverlauf ab (vgl. hierfür auch die Meta-Analyse von Henningsen et al. 2011). Dabei ist die Werbeelastizität für Gebrauchsgüter höher als die für Verbrauchsgüter und in einem früheren Stadium des Lebenszyklus höher als in einem reiferen Stadium. Die durchschnittliche langfristige Werbeelastizität ist mit 0,24 ebenfalls deutlich niedriger als in vorherigen Meta-Analysen (0,41). Die Werbeelastizität für Lebensmittel ist höher als in anderen Produktkategorien. In Europa ist die Werbeelastizität höher als in den USA, was die Konsequenz eines restriktiveren Werbeumfelds sein könnte. Nach Lodish et al. (1995a) führen höhere Werbeausgaben nur bei 33 % von 207 etablierten Produkten zu einer Absatzsteigerung. Im Vergleich dazu gab es bei neu am Markt eingeführten Produkten in 55 % der Fälle (von 85 untersuchten Marken) eine Absatzsteigerung. In einer Meta-Analyse von Lodish et al. (1995b) untersuchten die Autoren die Effekte einer Steigerung der Werbeausgaben auf die langfristige Werbeelastizität im TV-Markt. Sie fanden heraus, dass eine Steigerung der Werbeausgaben nicht automatisch zu einer Absatzsteigerung führt. Eine 15 Jahre später durchgeführte Folgestudie der Meta-Analyse von Lodish et al. (1995b) im TV-Markt zeigt jedoch, dass

sich die langfristigen Werbeelastizitäten signifikant von Null unterscheiden (Hu et al. 2007).

Auf der Basis einer gegebenen (differenzierbaren) Werbewirkungsfunktion $x(W)$, der entsprechenden Werbeelastizität α (die ebenfalls von W abhängt) sowie einer linearen Kostenfunktion K (mengenabhängige Kosten) können wir nun Überlegungen zur **Optimierung des Kommunikationsbudgets** anstellen. Die Gewinnfunktion in Abhängigkeit vom Kommunikationsbudget ist durch

$$G(W) = p \cdot x(W) - K[x(W)] - W$$

gegeben. Setzen wir zur Bestimmung des optimalen Kommunikationsbudgets die Ableitung dieser Funktion gleich Null, so ergibt sich nach einigen Umformungen (vgl. ausführlich Homburg 2000) die Gleichung

$$W^* = a \cdot (p - k_{\text{var}}) \cdot x$$

für das gewinnoptimale Kommunikationsbudget W^* . Hierbei bezeichnet k_{var} die variablen Stückkosten des Produktes. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass diese Gleichung keine direkte Auflösung nach dem optimalen Budget darstellt, da auf der rechten Seite des Gleichheitszeichens sowohl α als auch x von W abhängen. Dennoch ist diese Gleichung für Interpretationszwecke hilfreich. Sie verdeutlicht insbesondere, dass das optimale Kommunikationsbudget umso höher ist,

- je größer die Werbeelastizität α ist und
- je größer der Stückdeckungsbeitrag $(p - k_{\text{var}})$ des beworbenen Produktes ist.

Der erstgenannte Effekt resultiert daraus, dass die Werbeelastizität die Wirkungsstärke von Kommunikationsmaßnahmen im Hinblick auf den erzielten Absatz quantifiziert. Der zweitgenannte Effekt ergibt sich aus der Frage, inwieweit eine durch Werbung erzielte Absatzsteigerung gewinnsteigernd wirkt. Diese Wirkung ist offenbar abhängig vom Stückdeckungsbeitrag: Je größer dieser ist, desto stärker führt eine zusätzlich verkauftene Mengeneinheit des Produktes zu einer Steigerung des Gewinns.

Bei einfachen Werbewirkungsfunktionen lässt sich das optimale Werbebudget direkt analytisch bestimmen. Beispielsweise ergibt sich für die degressive Funktion

$$x(W) = a + b \cdot \sqrt{W}$$

die Gewinnfunktion

$$\begin{aligned} G(W) &= p \cdot (a + b \cdot \sqrt{W}) - (k_{\text{var}}(a + b \cdot \sqrt{W}) + K_{\text{fix}}) - W \\ &= (p - k_{\text{var}}) \cdot (a + b \cdot \sqrt{W}) - K_{\text{fix}} - W, \end{aligned}$$

wobei K_{fix} für die fixen Kosten steht. Die Ableitung dieser Funktion nach dem Budget ist durch

$$\frac{dG(W)}{dW} = (p - k_{\text{var}}) \cdot \frac{b}{2 \cdot \sqrt{W}} - 1$$

gegeben. Setzen wir diese gleich Null und lösen nach W auf, so ergibt sich das optimale Werbebudget

$$W^* = \frac{b^2 \cdot (p - k_{\text{var}})^2}{4}$$

Demnach ist also bei dieser Werbewirkungsfunktion das optimale Werbebudget umso größer, je größer der Stückdeckungsbeitrag ist und je größer der Responseparameter b ist. Im obigen Anwendungsbeispiel mit der Werbewirkungsfunktion

$$x(W) = 10.000 + 55 \cdot \sqrt{W}$$

ergibt sich bei variablen Kosten von $k_{\text{var}} = 110$ Geldeinheiten und einem Stückdeckungsbeitrag von $p - k_{\text{var}} = 40$ Geldeinheiten ein optimales Werbebudget von

$$W^* = \frac{55^2 \cdot 40^2}{4} = 1.210.000 \text{ Geldeinheiten},$$

das zu einem Absatz von 70.500 Produkteinheiten führt. Betragen die Fixkosten 750.000 Geldeinheiten, so ergibt sich für dieses Werbebudget ein Gewinn von

$$G(W) = 40 \cdot 70.500 - 750.000 - 1.210.000 = 860.000 \text{ Geldeinheiten}.$$

Ebenso kann man leicht nachrechnen, dass bei der logarithmischen Werbewirkungsfunktion

$$x(W) = a + b \cdot \ln(W)$$

das optimale Budget bei

$$W^* = (p - k_{\text{var}}) \cdot b$$

liegt.

Im Hinblick auf die **empirische Bestimmung von Werbewirkungsfunktionen** ist zu konstatieren, dass diese sich deutlich schwieriger gestaltet als beispielsweise bei Preis-Absatz-Funktionen. Ein zentraler Grund liegt darin, dass (wie bereits angemerkt wurde) die Wirkung der Werbung auf den Absatz schwächer ist als die des Preises. Vor diesem Hintergrund ergibt sich das grundsätzliche Problem, die Werbewirkung isoliert zu erfassen. Dies ist prinzipiell auf der Basis von Vergangenheitsdaten möglich. Allerdings ist es hierbei in aller Regel erforderlich, weitere Einflussgrößen sowie exogene Störgrößen zu kontrollieren. Ein weiteres Problem der empirischen Bestimmung von Werbewirkungsfunktionen liegt darin, dass Werbung häufig in hohem Maße zeitverzögert auf den Absatz wirkt. Vor diesem Hintergrund fällt es in der Unternehmenspraxis häufig sehr schwer, einen funktionalen Zusammenhang zwischen dem

Werbebudget und dem Absatz zu ermitteln. Einfacher stellt sich die Situation dann dar, wenn als abhängige Variable nicht der Absatz, sondern potenzialbezogene Zielgrößen (z. B. der Bekanntheitsgrad) herangezogen werden.

13.3.1.2.2 Dynamische Analyseansätze

Die Beobachtung, dass Werbemaßnahmen sich zumindest teilweise mit zeitlicher Verzögerung auswirken, verdeutlicht die Relevanz einer dynamischen Betrachtung in diesem Zusammenhang. Sie ist Gegenstand des vorliegenden Abschnitts. Ausstrahlungseffekte von Werbeaktivitäten auf den Absatz lassen sich insbesondere durch den durch Kommunikationsaktivitäten aufgebauten **Goodwill** (also beispielsweise der Markenwert und das positive Markenimage) erklären.

Im Hinblick auf die Auswirkungen von Veränderungen des Kommunikationsbudgets auf den Absatz sind mehrere **dynamische Reaktionsparameter** zu unterscheiden (vgl. auch Lilien et al. 1992; Simon 1982):

- Eine erste Unterscheidung bezieht sich darauf, ob die Reaktion sofort oder verzögert erfolgt.
- Eine zweite Unterscheidung liegt darin, ob die Reaktion zu einem Zeitpunkt in voller Höhe oder sukzessiv auftritt.
- Schließlich ist zu berücksichtigen, inwieweit so genannte Wear-Out-Effekte auftreten. Hiermit ist das Phänomen gemeint, dass beispielsweise eine positive Absatzwirkung im Zeitverlauf erodiert. Wir unterscheiden Wirkungsmechanismen ohne Wear-Out, mit partiellem Wear-Out und mit vollständigem Wear-Out.

Durch Kombination einzelner Ausprägungen ergeben sich unterschiedliche Reaktionsmuster. Einige davon sind in Abb. 13.7 veranschaulicht.

Im Rahmen der formalen Abbildung der dynamischen Werbewirkung lassen sich diskrete und stetige Ansätze unterscheiden. Diskrete Ansätze betrachten einzelne, voneinander abgrenzbare Perioden. Im Gegensatz hierzu modellieren stetige Ansätze die Zeit als kontinuierliche Größe.

Wir wenden uns zunächst **diskreten Modellierungsansätzen** zu. Als Grundmodell verwenden wir hier die Gleichung

$$x_t = a_0 + a_1 \cdot W_t + a_2 \cdot W_{t-1} + a_3 \cdot W_{t-2} + \dots,$$

wobei x_t den Absatz der Periode t bezeichnet. Die Größen W_t , W_{t-1} , ... stehen für die Werbebudgets der Perioden t , $t-1$, ..., und die Parameter a_i ($i=1, 2, \dots$) sind Werbewirkungskoeffizienten. Der Parameter a_0 steht für einen von Werbeaktivitäten unabhängigen Basisabsatz.

Es ist plausibel zu unterstellen, dass die verzögerte Werbewirkung mit zunehmendem zeitlichen Abstand abnimmt (d. h. $a_1 > a_2 > a_3 > \dots$). Beispielsweise kann man die Beziehung

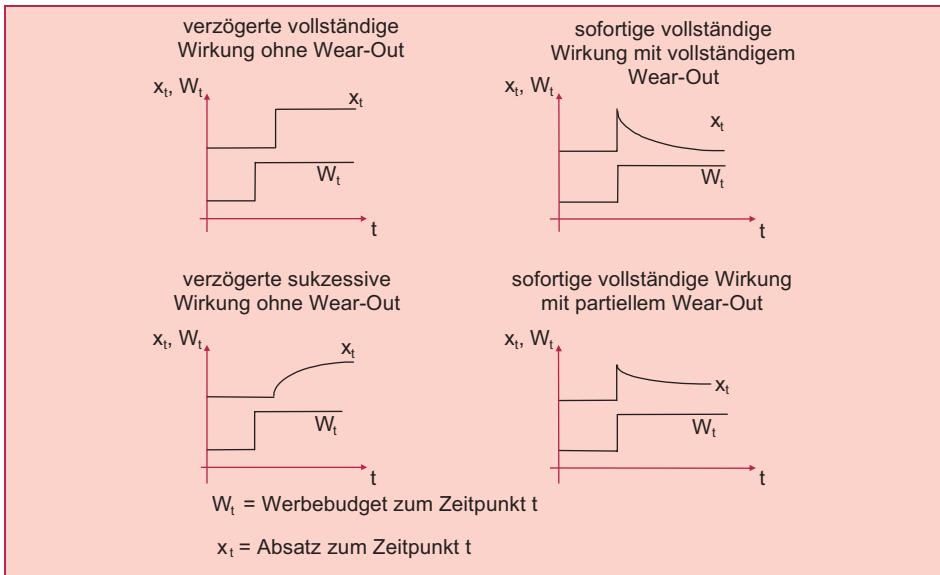


Abb. 13.7 Beispielhafte Reaktionsmuster im Zusammenhang mit der dynamischen Werbewirkungsbetrachtung

$$\frac{a_{i+1}}{a_i} = \lambda (i = 1, 2, \dots)$$

unterstellen (vgl. hierzu auch Lilien et al. 1992), wobei für den Carry-Over-Parameter λ der Wertebereich $0 < \lambda < 1$ gilt. Dann können wir das obige dynamische Modell in der vereinfachten Form

$$x_t = a_0 + a_1 \cdot W_t + a_1 \cdot \lambda \cdot W_{t-1} + a_1 \cdot \lambda^2 \cdot W_{t-2} + \dots$$

darstellen. Diese Gleichung lässt sich (auf der Basis der bereits von Koyck 1954 vorgeschlagenen Transformationen) in die Gleichung

$$x_t = a_0 / (1 - \lambda) + \lambda \cdot x_{t-1} + a_1 \cdot W_t$$

überführen. Diese Gleichung zeigt, dass der Absatz x_t der Periode t sich additiv zusammensetzt aus

- einem von Werbung unabhängigen Basisabsatz $a_0 / (1 - \lambda)$,
- einem durch Carry-Over-Effekte aus der Vorperiode verursachten Absatz $\lambda \cdot x_{t-1}$ (mit Carry-Over-Parameter λ) sowie
- einem durch das Werbebudget der Periode t verursachten Absatz $a_1 \cdot W_t$.

Als Anwendungsbeispiel betrachten wir ein Tiernahrungsmittel, das neu auf dem Markt eingeführt wurde. In der ersten Periode der Marktpräsenz wurde ein Absatz von $x_0 = 50.000$ Stück erzielt. Für den Absatz der Folgeperioden wurde auf der Basis von Marktforschungsuntersuchungen die Beziehung

$$x_t = 10.000 + 0,7 \cdot x_{t-1} + 0,3 \cdot W_t$$

geschätzt. Das Ziel der Markteinführung liegt darin, in den ersten drei Perioden insgesamt einen Absatz von 250.000 Stück zu erzielen (d. h. $x_0 + x_1 + x_2 \geq 250.000$). Für die Periode 1 ist ein Werbebudget von 100.000 Geldeinheiten geplant. Es stellt sich nun die Frage, welches Werbebudget in Periode 2 erforderlich ist, um das Absatzziel der ersten drei Perioden zu erreichen.

Wir ermitteln zunächst den Absatz der Periode 1 bei Realisierung des geplanten Werbebudgets. Er beträgt

$$x_1 = 10.000 + 0,7 \cdot 50.000 + 0,3 \cdot 100.000 = 75.000.$$

Demnach müsste in Periode 2 ein Absatz von

$$x_2 = 250.000 - 75.000 - 50.000 = 125.000$$

erzielt werden. Das hierfür benötigte Werbebudget W_2 in Periode 2 ermitteln wir auf der Basis der Gleichung

$$125.000 = 10.000 + 0,7 \cdot 75.000 + 0,3 \cdot W_2$$

als $W_2 = 208.333$ Geldeinheiten.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, welche Absatzmenge in den ersten drei Perioden erzielt würde, wenn das gesamte Werbebudget (d. h. 100.000 Geldeinheiten aus Periode 1 und 208.333 Geldeinheiten aus Periode 2) bereits in Periode 1 in Werbung investiert würden. Auf Basis der Größe $W_1 = 308.333$ Geldeinheiten ergibt sich für die Periode 1 ein Absatz von

$$x_1 = 10.000 + 0,7 \cdot 50.000 + 0,3 \cdot 308.333 = 137.500$$

Stück, was für die zweite Periode (bei vollständigem Verzicht auf Werbeausgaben, d. h. $W_2 = 0$) zu einem Absatz von

$$x_2 = 10.000 + 0,7 \cdot 137.500 + 0,3 \cdot 0 = 106.250$$

Stück führt. Über die drei Perioden hinweg ergibt sich hier also ein Gesamtabsatz von $50.000 + 137.500 + 106.250 = 293.750$ Stück. Der Absatz ist also deutlich größer, wenn das gesamte Werbebudget in Periode 1 ausgegeben wird. Der Grund hierfür liegt in dem Carry-Over-Effekt bei der dynamischen Werbewirkungsbetrachtung: Das in Periode 1 eingesetzte Werbebudget steigert nicht nur den Absatz in Periode 1, sondern über diesen Carry-Over-Effekt auch den Absatz in Periode 2. Dieser Sachverhalt verdeutlicht die Logik der dynamischen Werbewirkungsanalyse.

Als ein Beispiel für einen **stetigen dynamischen Ansatz** soll an dieser Stelle das **Modell von Vidale und Wolfe (1957)** dargestellt werden. Es beschreibt die Veränderung des Absatzes x im Zeitablauf (dx/dt) in Abhängigkeit von den zeitpunktabhängigen Werbeausgaben $W(t)$, wobei die Gleichung

$$\frac{dx}{dt} = r \cdot W(t) \cdot \frac{S - x(t)}{S} - \lambda \cdot x(t)$$

zugrunde gelegt wird. Hierbei bezeichnet S die Sättigungsmenge. Das Modell beinhaltet zwei gegenläufige Entwicklungen:

- Die durch den ersten Term der Gleichung modellierte Zunahme des Absatzes in Abhängigkeit vom Werbebudget ist umso geringer, je näher der Absatz $x(t)$ bereits bei der Sättigungsmenge S liegt. Der positive Parameter r kann in diesem Zusammenhang als Werbewirkungsintensität interpretiert werden.
- Der zweite Term der Gleichung bezieht sich auf einen Absatzrückgang, der mit der Höhe des bereits erreichten Absatzvolumens wächst. Der Parameter λ (es gilt $0 < \lambda < 1$) kann in diesem Zusammenhang als „Vergessensrate“ interpretiert werden.

Auf Basis dieses Modells lässt sich nun die Frage untersuchen, welches Werbebudget erforderlich ist, um ein bestimmtes Absatzniveau x zu halten (d. h. $dx/dt=0$). Es ergibt sich die Beziehung

$$W(t) = \frac{\lambda}{r} \cdot \frac{S}{S - x} \cdot x.$$

Sie verdeutlicht, dass das zum Halten eines bestimmten Absatzniveaus erforderliche Werbebudget umso größer ist,

- je größer die Vergessensrate in Relation zur Werbewirkungsintensität ist und
- je näher das zu haltende Absatzniveau an der Sättigungsmenge liegt.

Für weitere Darstellungen dynamischer Werbewirkungen verweisen wir den interessierten Leser auf Dekimpe und Hanssens (1995), Leone (1995), Lodish et al. (1995) sowie den Überblick bei Vakratsas und Ambler (1999).

13.3.2 Budgetallokation

Im Rahmen der Budgetallokation (auch als **Mediaplanung** oder **Streuplanung** bezeichnet) befasst man sich mit der Frage, wie ein gegebenes Kommunikationsbudget verteilt werden soll. Neben der Verteilung des Budgets auf die verschiedenen Produkte des Unternehmens sowie die regionale Verteilung des Budgets sind insbesondere

- die Verteilung auf verschiedene Kategorien von Kommunikationsmedien,
- die Verteilung auf einzelne Kommunikationsmedien und
- die zeitliche Verteilung

zu regeln (vgl. Berndt 1995; Bruhn 2019).

Unter einem **Kommunikationsmedium** (auch als Kommunikationsträger bezeichnet) versteht man in diesem Zusammenhang ein Übermittlungsmedium, mit dessen Hilfe die Kommunikationsbotschaft den Empfängern der Kommunikation näher gebracht wird (vgl. Bruhn 2019). Kommunikationsträger sind beispielsweise das Fernsehen, der Hörfunk, Tageszeitungen sowie Zeitschriften. Die Verteilung des Kommunikationsbudgets auf verschiedene Kategorien von Kommunikationsmedien bezeichnet man auch als **Intermedienverteilung**. Auf der Basis dieser Verteilung ist dann die Zuteilung von Budgetteilen zu einzelnen Kommunikationsmedien der jeweiligen Kategorien vorzunehmen (Intramedienverteilung). Hat ein Unternehmen beispielsweise beschlossen, einen bestimmten Teil des Budgets für TV-Werbung einzusetzen, so stellt sich im Rahmen dieser **Intramedienverteilung** die Frage nach der Verteilung dieses Budgetteils auf verschiedene Fernsehsender.

Im Hinblick auf die **Intermedienverteilung** sind zunächst **grundsätzliche Aspekte der Eignung unterschiedlicher Medien** zu berücksichtigen (bspw. hinsichtlich der Präzision der Zielgruppeneingrenzung oder visueller Darstellungsmöglichkeiten eines Mediums). Generell lässt sich in der Unternehmenspraxis ein Trend weg von klassischen Werbeträgern (z. B. Print- oder TV-Werbung) hin zu neuen Werbeträgern (z. B. Online- oder Social-Media-Werbung) beobachten, da diese als deutlich effizienter eingestuft werden (vgl. Campillo-Lundbeck 2014; Bauer 2014). So investierte beispielsweise der Konsumgüterriese Procter & Gamble bereits 2013 deutlich mehr als 20 % seines 530 Mio. € hohen Werbebudgets in Online-Werbung und gibt an mit den Effizienzmessungen dieser Maßnahmen sehr zufrieden zu sein (vgl. Koch 2013).

Im Rahmen der **Intramedienverteilung** sind dann spezifischere Bewertungskriterien für einzelne Medien heranzuziehen. Es geht beispielsweise um Aspekte wie die Frage, welche Zeitschrift für die Ansprache bestimmter Zielgruppen am besten geeignet ist. Neben qualitativen Aspekten (z. B. Eigenschaften der durch das Medium erreichten Zielgruppen) können quantitative Kenngrößen herangezogen werden (vgl. Tab. 13.3 für einen Überblick).

Eine zentrale Größe, die sowohl im Rahmen des Intermedienvergleichs als auch beim Intramedienvergleich zur Beurteilung herangezogen werden kann, ist die Reichweite eines Mediums.

► **Reichweite eines Mediums** Die Reichweite eines Mediums gibt die Anzahl der Kontakte bzw. Personen an, die mit einer in diesem Medium durchgeföhrten Kommunikationsmaßnahme erreicht werden.

Tab. 13.3 Kennzahlen zur Beurteilung von Medien. (vgl. Bruhn 2019; Vergossen und Weis 2004)

Kriterium	Kenngröße	Erläuterung
Verbreitung des Mediums	Auflage	Anzahl der gedruckten Exemplare einer Ausgabe
	Verkaufte Auflage	Anzahl der verkauften Exemplare einer Ausgabe (Bereinigung der Auflage um kostenlos weitergegebene Exemplare und Rückläufer)
Reichweite des Mediums	Bruttoreichweite	Anzahl der Kontakte, die mit einer Werbemaßnahme (einmalige oder mehrmalige Belegung eines Mediums oder mehrerer Medien) realisiert werden
	Gross Rating Points (GRP)	$\frac{\text{Bruttoreichweite}}{\text{Anzahl der Zielpersonen}} \cdot 100$
	Nettoreichweite	Anzahl der Personen, die bei einer Schaltung der Werbung in mehreren Medien erreicht werden (Bereinigung der Bruttoreichweite um externe Überschneidungen, d. h. Personen, die mehrfach über verschiedene Medien erreicht werden)
	Kumulierte Reichweite	Anzahl der Personen, die bei mehrfacher Schaltung der Werbung in einem Medium erreicht werden (Bereinigung der Bruttoreichweite um interne Überschneidungen, d. h. Personen, die mehrfach über dieses Medium erreicht werden)
Kosten des Mediums	TKP (Tausenderkontaktpreis)	Höhe der Kosten für die Erreichung von 1000 Kontakten
	TNP (Tausendernutzerpreis)	Höhe der Kosten für die Erreichung von 1000 Nutzern (ohne Berücksichtigung der Anzahl der Kontakte pro Person)

Es lassen sich verschiedene Arten von Reichweiten unterscheiden (vgl. Berndt 1995; Schmalen 1992). Diese werden in Tab. 13.3 zusammengestellt und erläutert. Ergänzend sei noch auf eine wichtige Kennzahl zur Bewertung der Reichweite von Printmedien hingewiesen: die Zahl der Leser pro Ausgabe (LpA). Diese liegt bei vielen Medien deutlich über der Auflage, da die Ausgaben in der Familie oder am Arbeitsplatz weitergegeben werden.

Die Abgrenzung von Brutto- und Nettoreichweite wird anhand der folgenden Beispielrechnung deutlich: Es werden drei Zeitschriften betrachtet, die teilweise übereinstimmende Zielgruppen haben. Eine Anzeige wird in diesen drei Zeitschriften geschaltet. Die resultierenden Werbekontakte sind in Abb. 13.8 (Anmerkung: Die Zahlen in den abgebildeten Kreisen beziehen sich auf die jeweiligen Flächen ohne Schnittmengen) dargestellt. Die Nettoreichweite beträgt im Beispiel $(1.000.000 + 700.000 + 250.000 + 80.000 +$

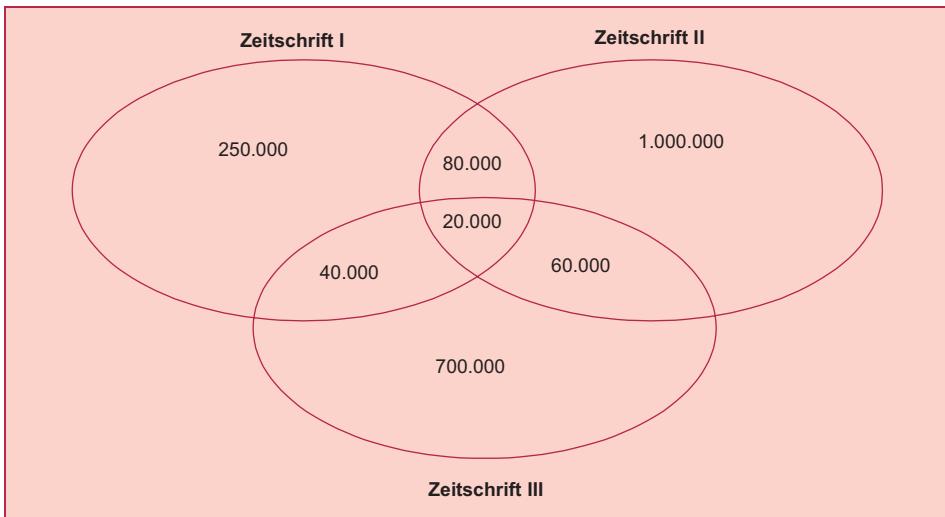


Abb. 13.8 Veranschaulichung der Berechnung von Brutto- und Nettoreichweite am Beispiel von drei Zeitschriften

$$60.000 + 40.000 + 20.000 = 215.000, \text{ die Bruttoreichweite } (1.000.000 + 700.000 + 250.000 + 2 \cdot 80.000 + 2 \cdot 60.000 + 2 \cdot 40.000 + 3 \cdot 20.000) = 2.370.000.$$

Zur Abschätzung der kumulierten Reichweite kann das **Binomialmodell der Wahrscheinlichkeitsrechnung** zur Anwendung kommen (vgl. Schmalen 1992). Wie in Tab. 13.3 erläutert, geht es bei der kumulierten Reichweite um die Zahl der Personen, die bei mehrfacher Belegung eines Mediums erreicht werden. Im Rahmen dieses Modells geht man davon aus, dass eine zufällig gewählte Person in einer Zielgruppe ein bestimmtes Medium (bzw. eine darin enthaltene Kommunikationsmaßnahme) mit einer Wahrscheinlichkeit w wahrnimmt. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person aus der Zielgruppe genau k Kontakte mit der Kommunikationsbotschaft hat, beträgt bei m Belegungen des Mediums (vgl. zu den entsprechenden wahrscheinlichkeitstheoretischen Grundlagen Bamberg et al. 2017)

$$P(x = k) = \binom{m}{k} \cdot w^k \cdot (1 - w)^{m-k}.$$

Hierbei sind die Binomialkoeffizienten erklärt als

$$\binom{m}{k} = \frac{m!}{k! \cdot (m - k)!},$$

wobei die Bezeichnung $m!$ („ m -Fakultät“) für das Produkt der ersten m natürlichen Zahlen steht (d. h. $m! = 1 \cdot 2 \cdot \dots \cdot m$).

Zur Veranschaulichung dieses Modells betrachten wir eine Zeitschrift, die im Hinblick auf eine relevante Zielgruppe bei einmaliger Schaltung eine Kontaktwahrscheinlichkeit von $w = 0,4$ hat. Die dreimalige Schaltung einer Anzeige in der Zeitschrift ergibt folgende Wahrscheinlichkeiten für die Zahl der Kontakte mit einer Person in der Zielgruppe:

$$P(x = 0) = \binom{3}{0} 0,4^0 \cdot 0,6^3 = 0,216,$$

$$P(x = 1) = \binom{3}{1} 0,4^1 \cdot 0,6^2 = 0,432,$$

$$P(x = 2) = \binom{3}{2} 0,4^2 \cdot 0,6^1 = 0,288 \text{ sowie}$$

$$P(x = 3) = \binom{3}{3} 0,4^3 \cdot (0,6)^0 = 0,064$$

Gehen wir nun davon aus, dass die relevante Zielgruppe 1.500.000 Personen umfasst, so können wir auf der Basis dieser Wahrscheinlichkeitsverteilung die kumulierte Reichweite (KRW) schätzen: Sie beträgt bei dreimaliger Belegung der Zeitschrift

$$KRW = P(x > 0) \cdot 1.500.000 = 0,784 \cdot 1.500.000 = 1.176.000.$$

Allgemein beträgt im Rahmen dieses Binomialmodells die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person in der Zielgruppe keinen Kontakt hat,

$$P(x = 0) = (1-w)^m,$$

sodass die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person mindestens einen Kontakt hat

$$P(x > 0) = 1 - (1-w)^m$$

beträgt. Dementsprechend erhalten wir als Schätzer für die kumulierte Reichweite bei m -facher Belegung des Mediums

$$KRW = (1 - (1-w)^m) \cdot N,$$

wobei N die Zahl der Personen in der Zielgruppe bezeichnet.

Neben dieser Reichweitenbetrachtung ist die Frage relevant, welche Kosten mit der Erreichung einer bestimmten Personenzahl verbunden sind. Diese Frage ist sowohl im Intermedienvergleich als auch im Intramedienvergleich von Bedeutung. Das zentrale Bewertungskriterium ist in diesem Zusammenhang der **Tausenderkontaktpreis (TKP)**

(vgl. hierzu Tab. 13.3). Er gibt die Höhe der Kosten an, die zur Erreichung von 1000 Kontakten mittels eines bestimmten Mediums notwendig sind. Dementsprechend berechnet sich der Tausenderkontaktpreis als

$$TKP = \frac{c}{K} \cdot 1000,$$

wobei c die Kosten für eine Belegung des Mediums und K die Anzahl der pro Belegung des Mediums realisierten Kontakte bezeichnen. Der Tausenderkontaktpreis stellt ein weit verbreitetes Beurteilungskriterium für Kommunikationsmedien dar. Beispiele für die Höhe von Tausenderkontaktpreisen sind in Tab. 13.7 dargestellt.

Das folgende Beispiel verdeutlicht, wie eine Werbebudgetverteilung auf der Basis von Tausenderkontaktpreisen erfolgen kann: Es stehen vier Zeitungen zur Verfügung, das Werbebudget beträgt 220.000 €. Ziel ist eine möglichst hohe Kontaktzahl. Die Mediadaten der vier Zeitungen sind in Tab. 13.4 zusammengestellt.

Bei der Aufteilung des Werbebudgets von 220.000 € auf die vier Zeitungen (Streuplanung für das Gesamtjahr) kann auf der Basis der Tausenderkontaktpreise folgende Vorgehensweise gewählt werden. Zunächst werden möglichst viele Ausgaben der Zeitung mit dem niedrigsten TKP belegt. Im Beispiel in Tab. 13.4 ist dies die Zeitung 4. Hier werden alle zwölf Ausgaben des Jahres belegt. 60.000 € des Budgets werden also für Anzeigen in Zeitung 4 aufgewendet. Dies führt zu einem Restbudget von

$$220.000 € - 12 \cdot 5.000 € = 160.000 €$$

In einem zweiten Schritt werden mit diesem Restbudget möglichst viele Ausgaben der Zeitung 1 belegt (zweit-niedrigster TKP). Bei den maximal vier möglichen Belegungen dieser Zeitung ergeben sich Kosten in Höhe von $4 \cdot 25.000 € = 100.000 €$ und somit ein Restbudget von

$$160.000 € - 4 \cdot 25.000 € = 60.000 €$$

Mit dem restlichen Budget von 60.000 € werden möglichst viele Ausgaben von Zeitung 3 (nächst höherer TKP) belegt. Hier zeigt sich, dass mit dem verbleibenden Budget nur noch eine Belegung von Zeitung 3 realisiert werden kann. Das Budget ist dann vollständig aufgebraucht. Folglich wird die Kontaktzahl dadurch maximiert, dass man zwölftmal Zeitung 4, viermal Zeitung 1 und einmal Zeitung 3 belegt.

Tab. 13.4 Mediadaten der vier Zeitungen im Anwendungsbeispiel

Medium	Leser (K)	Kosten/Ausgabe (c) (€)	Ausgaben/Jahr	TKP (c/K*1000) (€)
Zeitung 1	2.500.000	25.000	4	10
Zeitung 2	1.600.000	40.000	6	25
Zeitung 3	3.000.000	60.000	2	20
Zeitung 4	2.000.000	5000	12	2,5

Eine wesentliche Restriktion des Tausenderkontaktpreises liegt darin, dass nicht berücksichtigt wird, ob es sich bei einem Kontakt um einen Erstkontakt oder einen Wiederholungskontakt handelt. Es wird also nur die reine Kontaktzahl betrachtet. Auch die Qualität der Kontakte sowie die Frage, inwieweit die erzielten Kontakte zielgruppenaffin sind, bleiben unberücksichtigt. Allerdings besteht die Möglichkeit, den Tausenderkontaktpreis im Hinblick auf Zielgruppenaffinität sowie Kontaktqualität zu gewichten. Dieser Ansatz würde beispielsweise dazu führen, dass der Tausenderkontaktpreis einzelner Medien mit einem Multiplikator versehen wird, der sich aus Zielgruppenaffinität sowie Kontaktqualität der Medien ergibt (vgl. z. B. Bruhn 2019).

Eine weitere Restriktion des Tausenderkontaktpreises besteht darin, dass er sich nur bedingt zum Ermitteln der Kosten digitaler Werbeträger eignet, sodass eigens hierzu unterschiedliche Kennzahlen entwickelt wurden.

Unterschieden werden in diesem Kontext insbesondere die folgenden Kostenmodelle (vgl. Busch 2014; Kreutzer 2018):

- **Cost-per-Click:** Kosten entstehen, sobald der Nachfrager die geschaltete Werbung bzw. den werblichen Link anklickt.
- **Cost-per-View:** Kosten entstehen durch den nutzerseitigen Aufruf eines Werbeträgers, d. h. durch den tatsächlich stattfindenden Sichtkontakt (z. B. der Aufruf eines Werbevideos). Häufig werden die Kosten bei diesem Abrechnungsmodell unter Berücksichtigung der Wiedergabedauer berechnet.
- **Cost-per-Lead:** Kosten entstehen, wenn durch die geschaltete Werbung die Adressdaten eines Interessenten generiert werden konnten.
- **Cost-per-Order:** Kosten entstehen, wenn es aufgrund der geschalteten Werbung zu einem Kaufabschluss gekommen ist. In diesem Fall muss durch den Werbenden ein festgesetzter Preis bezahlt werden.
- **Cost-per-Acquisition:** Kosten entstehen, sobald die Nachfrager ein bestimmtes vordefiniertes Verhalten aufzeigen. Dieses Kostenmodell ist demnach wesentlich unpräziser als die zuvor genannten Modelle. Der Einsatz dieses Kostenmodells kann allerdings sinnvoll sein, wenn durch die Werbemaßnahme spezielle Ziele erreicht werden sollen, die sich nicht durch andere Kennzahlen abdecken lassen (z. B. Akquise von Teilnehmern für einen Wettbewerb).

Im Rahmen der Budgetallokation können alternative Streupläne aufgestellt werden, die dann im Hinblick auf die in Tab. 13.3 aufgezeigten Kenngrößen verglichen werden können. Ein Beispiel hierfür ist in Tab. 13.5 dargestellt. Die beiden Streupläne weisen ähnlich hohe Kosten auf, jedoch kann Streuplan 2 Vorteile im Hinblick auf die Reichweite aufweisen und wäre somit zu bevorzugen.

Neben der Aufteilung in sachlicher Hinsicht (Inter- und Intramedienselektion) ist eine **zeitliche Verteilung des Kommunikationsbudgets** durchzuführen. Hier geht es um die Wahl der Belegungszeitpunkte sowie um die damit verbundene Entscheidung über die

Tab. 13.5 Beispielhafter Vergleich von zwei Streuplänen (Berechnung über Spiegel-Verlag 2009)

	Streuplan 1	Streuplan 2
Belegung der Medien	Der Spiegel: 2 Mal Die Zeit: 5 Mal FAZ: 10 Mal Wirtschaftswoche: 4 Mal Manager Magazin: 3 Mal	Der Spiegel: 4 Mal Die Zeit: 4 Mal FAZ: 8 Mal Wirtschaftswoche: 4 Mal Manager Magazin: 4 Mal
Kosten in €	841.667	846.081
Bruttoreichweite in Millionen	39,65	49,52
GRP	61	76
Kumulierte Reichweite in Millionen (in % der Gesamtbevölkerung)	15,19 (23,4 %)	17,85 (27,5 %)
Durchschnittliche Kontaktzahl pro erreichter Person	2,6	2,8
TKP in €	21,31	16,93
Kosten pro GRP in €	13.798	11.133

zeitlichen Abstände zwischen den einzelnen Schaltungen. Im Hinblick auf die zeitliche Verteilung lassen sich

- ein konzentrierter,
- ein konstanter sowie
- ein pulsierender

Werbeeinsatz unterscheiden (vgl. Bruhn 2019). Beim **konzentrierten Werbeeinsatz** werden in einem relativ kurzfristigen Zeitraum sehr hohe Werbeaufwendungen getätigt. Diese Art der Verteilung des Kommunikationsbudgets ist insbesondere für Werbung von neu am Markt eingeführten Produkten geeignet.

Beim **konstanten Werbeeinsatz** wird das Kommunikationsbudget über einen längeren Zeitraum gleichmäßig verteilt. Eine derartige Budgetverteilung ist insbesondere für Produkte geeignet, die bereits am Markt etabliert sind und an die sich die Zielgruppe kontinuierlich erinnern soll (z. B. Güter des täglichen Bedarfs).

Schließlich stellt der **pulsierende Werbeeinsatz** einen Kompromiss zwischen konzentriertem und konstantem Werbeeinsatz dar. Hier werden in regelmäßigen Zeitabständen relativ hohe Werbeaufwendungen getätigt. Zwischen diesen Werbeaktionen werden die Werbeaufwendungen zurückgefahren. Diese Verteilung ist insbesondere bei Produkten angebracht, deren Nachfrage saisonal bedingt ist (z. B. jeweils vor Feiertagen hohe Werbeaufwendungen für Sekt).

In mehreren Studien wurde der Zusammenhang zwischen der zeitlichen Verteilung des Werbeeinsatzes und der Werbewirkung empirisch untersucht. Beim Vergleich von konstantem und pulsierendem Werbeeinsatz deuten die Untersuchungen tendenziell auf eine Überlegenheit der pulsierenden Werbung hin (vgl. z. B. Mahajan und Muller 1986; Mesak 1992; Naik et al. 1998; Simon 1982).

13.4 Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen

Nachdem ein Unternehmen im Rahmen der Mediaplanung Kommunikationsmedien selektiert hat, die im Rahmen der Werbeaktivitäten zur Anwendung kommen sollen, ist die Gestaltung des Kommunikationsauftritts vorzunehmen. Hierbei geht es im Kern um die Frage, wie im Rahmen einer bestimmten Kommunikationsmaßnahme (z. B. Werbeanzeige) bestimmte Reaktionen (z. B. gegenüber Produkt, Marke, Unternehmen) bei der Zielgruppe herbeigeführt werden sollen. Die Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen ist im Hinblick auf vier Kategorien von Elementen vorzunehmen:

- Bei der Gestaltung **inhaltlicher Elemente** geht es um die sprachlichen Bestandteile einer Kommunikationsmaßnahme (z. B. Slogan, werblicher Text).
- Im Rahmen der Gestaltung **visueller Elemente** stehen Entscheidungen im Hinblick auf Hauptbildkomponenten, ergänzende Bildelemente, Typografien, Farben, Schriftarten, -anordnungen und -größen an. In diesem Zusammenhang sind auch Animationselemente (z. B. bewegte Bilder) zu berücksichtigen.
- Die Gestaltung **auditiver Elemente** wie Musik, Geräusche, Lautstärke oder Klang ist für alle audiosprachlichen Kommunikationsformen von zentraler Bedeutung.
- Schließlich geht es bei der Gestaltung **sonstiger Elemente** um Dinge wie **Geruch** (z. B. bei Proben), **Geschmack** oder auch **haptische Eindrücke** (d. h. Eindrücke, die durch Berühren aufgenommen werden, z. B. bei spezieller Papierqualität).

In diesem Abschnitt gehen wir auf die Gestaltung der Kommunikation im Zusammenhang mit den einzelnen Kommunikationsinstrumenten ein. Zuvor wird aus einer instrumenteübergreifenden Perspektive heraus die Thematik der **integrierten Kommunikation** (vgl. Bruhn 2014; Cornelissen 2003; Schultz et al. 1996) behandelt. Die große Bedeutung der integrierten Kommunikation resultiert daraus, dass verschiedene Stellen und Abteilungen im Unternehmen in der Regel über mehrere Kommunikationsinstrumente gleichzeitig mit der Außenwelt kommunizieren (vgl. Abb. 13.9). Hier besteht die Gefahr zu hoher Kosten durch mangelnde Abstimmung zwischen den Kommunikationsinstrumenten (vgl. Bruhn 2014; Kitchen et al. 2004). Darüber hinaus bestehen das Risiko widersprüchlicher Kommunikationsbotschaften und damit einhergehend das Risiko des Glaubwürdigkeitsverlusts bei den Kunden bzw. in der Öffentlichkeit (vgl. Duncan und Moriarty 1998; Pickton und Hartley 1998).

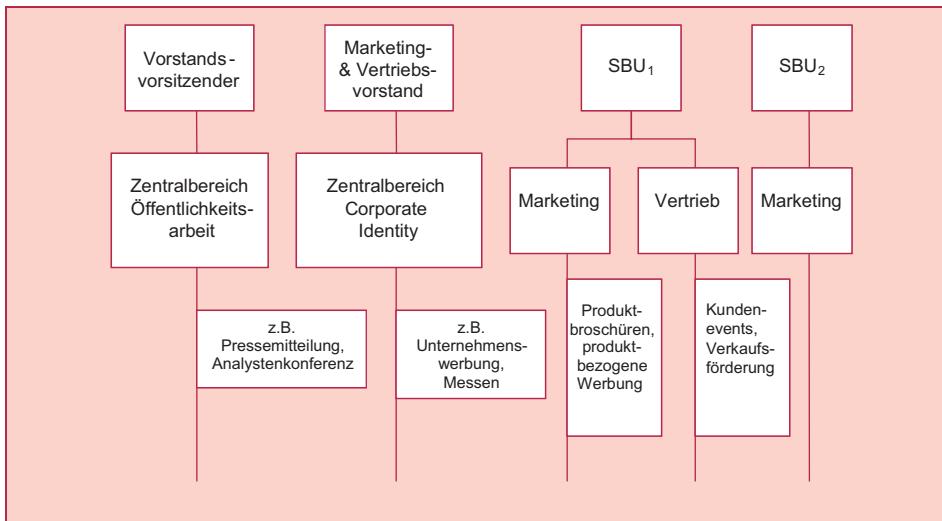


Abb. 13.9 Beispielhafte Veranschaulichung der Relevanz der integrierten Kommunikation am Beispiel eines Chemieunternehmens

Im Rahmen der integrierten Kommunikation geht es darum, die Kommunikationsaktivitäten instrumenteübergreifend

- formal (z. B. einheitliche Zeichen und Logos),
- zeitlich und
- inhaltlich (z. B. gleiche Botschaft, Argumente und Bilder)

aufeinander abzustimmen (vgl. Bruhn 2014).

Die integrierte Kommunikation umfasst insbesondere drei Integrationsaufgaben (vgl. Bruhn 2019, 2011; Eagle und Kitchen 2000; Keller 2001; Low 2000):

- **Planerische Aufgaben** betreffen die Entwicklung eines integrierten Kommunikationskonzeptes und die Planung der formalen, zeitlichen und inhaltlichen Integration der Kommunikationsmaßnahmen.
- Zu den **organisatorischen Aufgaben** gehören insbesondere die Schaffung formalisierter Abstimmungs- und Entscheidungsregeln sowie die Etablierung einer integrationsfördernden Aufbauorganisation (z. B. mit übergeordneten Kommunikationsabteilungen und Kommunikationsmanagern).
- Bei den **personellen Aufgaben** steht vor allem die Förderung der Kooperations- und Koordinationsbereitschaft der Mitarbeiter mit Kommunikationsaufgaben im Vordergrund.

Tab. 13.6 Werbemarktanteile der einzelnen Medien in Deutschland in den Jahren 2016 und 2020 (vgl. Dentsu Aegis Network 2019)

Werbeträger	2016 (%)	2020 (%)	Veränderung (%)
Fernsehen	32,7	29,1	-3,6
Zeitungen	13,6	10,8	-2,8
Magazine	11,8	8,4	-3,4
Radio	5,3	5,4	+0,1
Kino	0,5	0,3	-0,2
Outdoor	4,1	4,3	+0,2
Digital	32,1	41,8	+9,7

Im Folgenden gehen wir auf die Gestaltung der einzelnen Kommunikationsinstrumente ein. Das Spektrum der behandelten Kommunikationsinstrumente erstreckt sich von klassischer Printwerbung über Fernseh- und Kinowerbung bis hin zum Direktmarketing. Die prognostizierte Entwicklung der Werbemarktanteile verschiedener Kommunikationsinstrumente (vgl. Tab. 13.6 für einen Überblick) zeigt die Dynamik des Werbemarktes auf. So wird für den Anteil digitaler Werbung an den Gesamtwerbeausgaben ein stetiges Wachstum prognostiziert, wohingegen für den Großteil der weiteren Werbeträger rückläufige Ausgaben erwartet werden. Exemplarisch können in diesem Zusammenhang die Werbeumsätze von Google, dem Suchmaschinenanbieter mit dem weltweit größten Marktanteil, genannt werden. Auch diese verzeichnen ein stetiges Wachstum und haben sich im Jahr 2018 im Vergleich zum Jahr 2014 annähernd verdoppelt und weltweit erstmals die 100 Mrd. Grenze überstiegen (vgl. Alphabet 2019). Hierin spiegelt sich die zunehmende Reaktanz gegenüber vielen Werbemaßnahmen sowie die wachsende Bedeutung des digitalen Marketing wider. Zu beachten ist, dass die Tabelle keine Ausgaben für Direktmarketing, Messen oder Point-of-Sales-Werbemaßnahmen beinhaltet.

Daneben gibt es auch noch weitere unklassische Kommunikationsinstrumente, wie z. B. den Einsatz von unkonventionellen Guerilla-Marketing Maßnahmen (vgl. Insert 13.1).

13.4.1 Printwerbung

Printwerbung zählt zu den klassischen Kommunikationsinstrumenten und bezeichnet Werbung in gedruckten Medien (so genannten Printmedien). Zunächst sollen die wichtigsten Printmedien erläutert werden:

- **Zeitungen** lassen sich nach Erscheinungshäufigkeit (wöchentlich bzw. täglich), nach der Vertriebsart (Abonnement oder Einzelkauf) und dem Verbreitungsgebiet (regional oder überregional) differenzieren. Für die meisten Zeitungen bestehen sehr detaillierte Leseranalysen. Dennoch ist eine direkte Zielgruppenansprache oft schwierig. Zeitungen werden daher häufig als Zusatzmedium in Ergänzung zu anderen Medien eingesetzt. Der Vorteil von Zeitschriftenwerbung liegt vor allem in der recht

Der Professor will gerade etwas ausholen, um eine Formel zu erklären, als die Hörsaaltür aufschwingt. Ein Monster kommt hereingelaufen, ein Mensch in einem Plüschkostüm. Die Verkleidung sieht aus wie ein Handy. Das Monster wackelt am Professor vorbei, der ist irritiert. Die Studenten sind amüsiert, einige machen Fotos. Dann stürmen vier junge Menschen in O2-T-Shirts in den Hörsaal und fangen das Monster ein. Der Spuk ist vorbei. Der Mobilfunkanbieter bezwingt teure Monstertarife, wirbt O2 zurzeit auf Plakaten und im Fernsehen. Was an der Universität zu Köln in den vergangenen Tagen stattfand, heißt im Werbesprech Guerilla-

Marketing: Die Werbebotschaft wird auf äußerst unkonventionelle Art an die Zielgruppe gebracht. [...] Am Ende des Surfstick-Werbevideos posiert ein junger Mann in Badeshorts in einer Uni-Bibliothek und hält ein BWL-Buch über Marketing in der Hand. Die Lektionen von Marketing-Professor Nufer hat O2 offensichtlich überlesen. „Guerilla-Marketing kann das Image eines Unternehmens durch die Aktion konterkarieren, weil die Aktionen sich zwischen Faszination und Verärgerung bewegen“, schrieb Nufer unlängst. „Dies kann mit einem Imageverlust bestraft werden. Wenn dieser lang anhält, kann er die Kernwerte der Marke zerstören.“

Insert 13.1 Beispiel für Guerilla-Marketing. (vgl. Brinkmann 2010)

kurzfristigen Planbarkeit und der exakten Zeitplanung. Ebenso können über Werbeanzeigen in bestimmten Sektionen von Zeitungen spezielle Zielgruppen angesprochen werden (z. B. Werbung für Sportartikel im Sportteil der Zeitung), und es kann auch lokal begrenzte Werbung geschaltet werden (z. B. Anzeige in Lokalzeitung).

- Das Spektrum der **Publikumszeitschriften** reicht von Zeitschriften mit sehr breiten Lesergruppen bis zu Zeitschriften mit sehr speziellen Lesergruppen. Bei den Publikumszeitschriften mit breiten Lesergruppen treten in der Regel große Streuverluste auf. Publikumszeitschriften erscheinen seltener und erfordern eine längerfristige Planung als Zeitungen. Gleichzeitig bieten sie größere Gestaltungsmöglichkeiten als Zeitungen (z. B. bessere Farbgestaltungsmöglichkeiten).
- **Fachzeitschriften** erscheinen meist periodisch. Sie haben einen spezifischeren Leserkreis und weisen einen stärkeren Bezug zu bestimmten Produktgruppen auf. Im Vergleich zu den Publikumszeitschriften liegt der Schwerpunkt bei den Fachzeitschriften eher auf der Vermittlung von Informationen und Wissen als auf der Unterhaltung. Für die Mediawerbung positiv zu bewerten ist das hohe Involvement der Leser (vgl. zum Phänomen des Involvements Abschn. 2.1.4).
- Beispiele für **sonstige Printmedien** sind Supplements (z. B. TV-Programmbeilagen in Zeitungen), Anzeigenblätter, Kundenmagazine oder Telefonbücher.

Bei der Auswahl von Printmedien kann auf eine große Zahl verschiedener Titel zurückgegriffen werden. So existieren beispielsweise in Deutschland circa

- 389 Zeitungen,
- 893 Publikumszeitschriften und
- 1150 Fachzeitschriften

(vgl. IVW 2011 sowie für ein Beispiel zu Mediadaten Tab. 13.7). Jeder Titel verfügt über eine spezifische Leserschaft, sodass sich je nach angestrebter Zielgruppe unterschiedliche Titel für die Printwerbung empfehlen.

Aus wissenschaftlicher Sicht können eine Reihe von Gestaltungsempfehlungen für Printwerbung gegeben werden. Man spricht in diesem Zusammenhang von **sozialtechnischen Regeln**. Diese Regeln leiten sich aus den Verhaltenswissenschaften und den Sozialwissenschaften ab und treffen Aussagen darüber, wie die soziale Umwelt zu gestalten ist, damit Menschen beeinflusst werden können (vgl. Kroeber-Riel und Esch 2015). Im Mittelpunkt stehen hier insbesondere Erkenntnisse über emotionale und kognitive psychische Prozesse, welche die Determinanten des Verhaltens der Kommunikationsempfänger und damit die Wirkung der Kommunikationsaktivitäten abbilden. Anhand dieser Regeln können z. B. Aussagen darüber getroffen werden, wie die visuellen Elemente einer Printwerbung (z. B. Form und Farbe eines Markenbildes) gestaltet werden sollten, damit die Zielgruppen diese Botschaft wahrnehmen, sich einprägen und mit den gewünschten Verhaltensweisen reagieren.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass diese sozialtechnischen Regeln nicht explizit im Hinblick auf Printwerbung entwickelt wurden, sondern durchaus auch für andere Arten der Werbung relevant sein können. Dennoch ist unbestreitbar, dass ihre größte Anwendungsrelevanz im Bereich der Printwerbung liegt. Daher halten wir es für angemessen, sie an dieser Stelle darzustellen.

Die Berücksichtigung dieser sozialtechnischen Regeln im Rahmen der Gestaltung von Printwerbung kann Kreativität sicherlich nicht ersetzen, soll sie aber ergänzen, indem sie gewissermaßen den Rahmen für die Kreativität absteckt. Eine noch so kreative Werbe-

Tab. 13.7 Mediadaten beispielhafter Printmedien (Stand Oktober 2011; vgl. AWA 2011; IVW 2011; MA 2011)

Medium	Druck-Auflage	Verkaufte Auflage	Leser pro Ausgabe (LPA)	TKP
Zeitungen (1/1 Seite schwarz-weiß)	451.996 345.958	362.689 251.251	1.143.000 840.000	25,50 22,40
FAZ	552.707	430.513	1.410.000	36,43
Welt				
Süddeutsche Zeitung				
Zeitschriften (1/1 Seite farbig)	145.770 728.292	108.758 564.440	619.000 5.170.000	34,08 12,55
Manager Magazin	1.180.477	971.524	6.535.000	9,39
Focus				
Spiegel				

anzeige wird nicht zu dem gewünschten Erfolg führen, wenn sie elementare sozialtechnische Regeln verletzt (vgl. Kroeber-Riel und Esch 2015).

Unsere Ausführungen zu den sozialtechnischen Regeln orientieren sich an den Ausführungen von Kroeber-Riel (1993) sowie Kroeber-Riel und Esch (2015), die fünf zentrale sozialtechnische Regeln unterscheiden:

- Kontakt herstellen,
- Aufnahme der Kommunikationsbotschaft sichern,
- Emotionen vermitteln,
- Verständnis erreichen und
- im Gedächtnis verankern.

Bei den Techniken der **Kontaktherstellung** unterscheidet man zwischen Aktivierungs- und Frequenztechniken.

Die Aktivierung des Empfängers ist ein Ausdruck für dessen Erregung („psychische Aktivität“), die ihn zum Aktivsein und damit zur Aufnahme von Eindrücken oder Informationen stimuliert (vgl. Abschn. 2.1.1). **Aktivierungstechniken** basieren auf der Verwendung von Reizen zur Aktivierung von Personen. Wie bereits in Abschn. 2.1.1 ausführlich dargestellt wurde, kann Aktivierung durch Verwendung

- physisch intensiver Reize,
- emotionaler Reize sowie
- kognitiver Reize

erreicht werden.

Unter **physisch intensiven Reizen** versteht man große, laute und bunte Reize. Ein Beispiel hierfür sind Anzeigen, in denen Signalfarben verwendet werden, sowie Anzeigen mit sehr großformatigen Darstellungen (vgl. das Beispiel in Abb. 13.10 und zur differenzierten Wirkung visueller Komplexität Pieters et al. 2010).

Emotionale Reize sprechen insbesondere Schlüsselreize an, die weitgehend biologisch vorprogrammierte Reaktionen auslösen. Beispielsweise kann Werbung mit Kleinkindern den „Beschützerinstinkt“ in Erwachsenen wecken, was z. B. bei der Werbung für Versicherungsprodukte oder stark sicherheitsorientierter Autowerbung genutzt wird. Auch die Verwendung erotischer Reize, die z. B. in der Parfum- und Alkoholwerbung intensiv erfolgt, ist in diesen Bereich einzuordnen (vgl. das Beispiel in Abb. 13.11).

Schließlich kann auch durch die Anwendung von **kognitiven Reizen** Aktivierung erzeugt werden. Von besonderer Bedeutung sind hier Überraschungseffekte und Widersprüche. Hierbei besteht allerdings die Gefahr von „Vampireffekten“ (Ablenkung von der angestrebten Aussage der Kommunikationsbotschaft), „Boomerangeffekten“ (Wirkungen der Kommunikation entsprechen nicht den Kommunikationszielen) oder Irritationseffekten (Verunsicherung oder Verstörung der Empfänger als Folge der



Abb. 13.10 Beispiel für die Aktivierung durch physisch intensive Reize

Kommunikation). Ein bekanntes Beispiel für Irritationseffekte ist die Schockwerbung von Benetton (vgl. hierzu auch Insert 13.2).

Wie bereits bei der Diskussion der situativen Faktoren angesprochen, hängt die Kommunikationswirkung von der Anzahl der Wiederholungen (Frequenz) ab. **Frequenztechniken** nutzen diese Erkenntnis, um die Kontaktherstellung mit der Zielgruppe zu unterstützen. Ein Beispiel hierfür ist die **Reminder-Technik** (Auffrischungstechnik). Hier wird die Kommunikationsbotschaft beispielsweise in mehreren Printanzeigen in einer Zeitschrift wiederholt. Ziel dieser Technik ist es, den flüchtigen Eindruck aus dem Erstkontakt im Zweitkontakt zu vertiefen und so einen intensiveren Kontakt mit der Kommunikationsbotschaft herbeizuführen.

Die zweite sozialtechnische Regel betrifft die **Sicherung der Aufnahme der Kommunikationsbotschaft** (vgl. zur Thematik der Informationsaufnahme Abschn. 2.2.3.2). Bei der Aufnahmesicherung muss die kurze Aufmerksamkeitsspanne der Kommunikationsempfänger berücksichtigt werden. So schenken die Kommunikationsempfänger der Kommunikationsbotschaft meist nur für relativ kurze Zeit Aufmerksamkeit – beispielsweise liegt die durchschnittliche Betrachtungszeit für Anzeigen in Publikumszeitschriften zwischen 1,5 und 2,5 s (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019). Oftmals wird auch der Kontakt mit der Kommunikationsbotschaft vor deren Ende abgebrochen



Abb. 13.11 Beispiel für die Aktivierung durch emotionale Reize

Der italienische Modehersteller Benetton hat eine neue Werbekampagne. Die Motive, die in dieser Woche in allen europäischen Metropolen zu sehen sind, zeigen Barack Obama, der den chinesischen Staatspräsidenten Hu Jintao küsst, Benjamin Netanjahu in derselben Pose mit Machmud Abbas, und Angela Merkel küsst Nicolas Sarkozy. Das Plakat, das den Papst in inniger Intimität mit dem ägyptischen Imam Ahmed el Tajjeb zeigt, musste nach Protesten aus dem Vatikan schon wieder zurückgezogen werden. Der Kirchenstaat kündigte an, weltweit rechtlich gegen die Veröffentlichung des Motivs vorzugehen. Es ist nicht das erste Mal, dass eine Werbekampagne des Modelabels für Entrüstung sorgt, die Empörung ist vielmehr von Benetton gewollt. [...] Und jetzt küssen einander religiöse Führer und Staatsoberhäupter, die sich mehr oder weniger verfeindet gegenüberstehen. Unhate be-

titelt Benetton die Serie. Hört auf, zu hassen. [...] Auch wenn es vielleicht nicht unbedingt Benettons Anliegen ist, Homosexualität auf Staatsebene salonfähig zu machen: Die Frage, worum es eigentlich in dieser Kampagne geht, ist berechtigt. [...] Das Modelabel selbst ist in seinen Aussagen zur Kampagne ambivalent: Einerseits wird erklärt, der Kuss sei ein allgemein anerkanntes Symbol der Liebe. Alessandro Benetton, der Vorsitzende der Benetton-Gruppe, sagt andererseits, die Bilder seien eine Einladung, nicht zu hassen: „Das ist etwas anderes als zu Lieben. Liebe ist ein Märchen, eine Utopie.“ [...] Hatte sich der Konzern in den neunziger Jahren noch an Themen wie der Todesstrafe in den USA, Homosexualität und den Kosovo-Krieg gewagt, bleibt Benetton mit Unhate in jeder Hinsicht auf der sicheren Seite der Weltversöhnung. [...]



Insert 13.2 Benetton-Werbung als Beispiel für Schockwerbung (vgl. Götting 2011)

(z. B. Zapping bei TV-Spots), sodass eine vollständige Informationsaufnahme nicht immer gewährleistet ist. Die Gestaltung des Kommunikationsauftritts sollte daher dieser kurzen Zeitspanne Rechnung tragen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Bilder wesentlich schneller wahrgenommen und verarbeitet werden können als Text. Folglich kann es sinnvoll sein, den Produktnutzen oder eine Sachinformation unmittelbar im Bild darzustellen. Auch kann die Verwendung von Bildassoziationen, Bildmetaphern und Bildanalogen die Informationsaufnahme erleichtern. Im Rahmen von Bildassoziationen können beispielsweise emotionale Bilder mit einer Abbildung des Produktes kombiniert werden, sodass der Betrachter die entsprechenden Emotionen mit dem Produkt verknüpft. Bildmetaphern ermöglichen die Vermittlung einer komplizierten Thematik durch ein einfaches Bild. Beispielsweise kann Frieden durch eine weiße Taube kommuniziert werden. In Bildanalogen werden Produkteigenschaften durch im Bild angestellte Vergleiche dem Kommunikationsempfänger einprägsam vermittelt. Beispielsweise können die dynamischen Fahreigenschaften eines Autos dadurch vermittelt werden, dass der Schatten des Autos eine Pferdeform aufweist.

Sozialtechnische Regeln treffen auch Aussagen darüber, wie Bild- und Textinformationen von den Kommunikationsempfängern aufgenommen werden. Allgemein wurde in Untersuchungen (vgl. z. B. Berndt 1983) herausgefunden, dass bei Textanzeigen der Text (links) oben am meisten beachtet wird. Bei Bildanzeigen hingegen werden Texte rechts bzw. unterhalb eines Bildes tendenziell weniger beachtet als beispielsweise die Bildüberschriften. Größere Anzeigen werden tendenziell länger betrachtet als kleinere. Farbige Anzeigen werden eher im Gedächtnis gespeichert als schwarz-weiße Anzeigen. Beispiele zur Verknüpfung von Bild- und Textinformationen sind in den Abb. 13.12 und 13.13 dargestellt. Im Hinblick auf das Beispiel in Abb. 13.13 ist anzumerken, dass eine derartige Werbung aufgrund der Textlastigkeit nur bei hohem Involvement der Zielgruppe erfolgreich sein kann.

Die **Emotionsvermittlung** ist die dritte sozialtechnische Regel (vgl. zum Begriff der Emotion Abschn. 2.1.3). Im Mittelpunkt steht hier die Verwendung emotionaler Reize, die bei den Empfängern bestimmte Gefühle und dadurch eine emotionale Produktdifferenzierung auslösen sollen. Hierzu kann die Methode der emotionalen Konditionierung angewendet werden (vgl. hierzu Abschn. 2.2.2.5), bei der durch die wiederholte kombinierte Darstellung von emotionalen Reizen und dem Produkt bzw. dem Unternehmen ein emotionaler Erlebnisgehalt des Produktes/Unternehmens vermittelt wird (vgl. Abb. 13.14). Folgende Voraussetzungen sind bei der Vermittlung von Emotionen zu beachten (vgl. Kroeber-Riel 1984):

- gleichzeitiges Auftreten von Produkt/Unternehmen und Reiz,
- Konsistenz der Reizdarbietung,
- gedankliche Passivität des Kommunikationsempfängers,
- Verwendung starker Reize (z. B. biologisch vorprogrammierte, kulturell geprägte und zielgruppenspezifische Bilder),



Vom Haustraum zum Traumhaus.
Mit einer Hypothek von UBS.

Verlangen Sie jetzt eine Offerte: In einer UBS-Geschäftsstelle,
über 0800 884 556 oder www.ubs.com/hypo

 UBS

Abb. 13.12 Beispiel für die Sicherung der Aufnahme der Kommunikationsbotschaft durch großes Bild mit relativ wenig Text

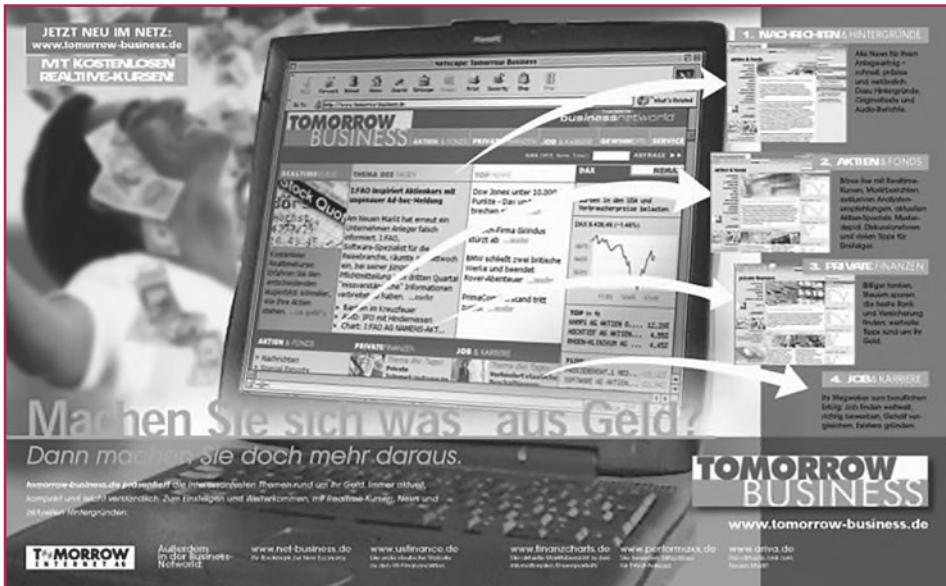


Abb. 13.13 Beispiel für die Sicherung der Aufnahme der Kommunikationsbotschaft durch großes Bild mit relativ viel Text

- Verwendung häufiger Wiederholungen und
- angenehme Wahrnehmungsatmosphäre.

Die vierte sozialtechnische Regel bezieht sich auf das Erreichen von kognitivem **Verständnis**. Verständnis der Empfänger liegt aus Sicht des Unternehmens dann vor, wenn diese die aus der Kommunikationsbotschaft aufgenommenen Informationen wie vom Unternehmen beabsichtigt gedanklich verarbeiten und interpretieren.

Bereits die Gestaltung der Kommunikationsbotschaft sollte so angelegt sein, dass das Verständnis unterstützt wird. In diesem Zusammenhang ist bei Printanzeigen zu beachten, dass Bilder zuerst betrachtet werden und die überwiegende Mehrheit aller Blicke des Betrachters auf sich ziehen. Auf die Headline (Überschrift) entfallen etwa ein Fünftel der Blicke (vgl. Grapentin 1994). Für den eigentlichen Text werden nur noch etwa 10 % bis 20 % der Blicke aufgewendet, lediglich bei hohem Involvement wird dem Text etwas mehr Beachtung geschenkt. Der Rest der Aufmerksamkeit wird den Bildern geschenkt.

Dies bedeutet für die Gestaltung des Kommunikationsauftritts, dass es nicht genügt, das Erreichen von Verständnis primär über den Text anzustreben. Vielmehr kann das Entstehen von Verständnis dadurch unterstützt werden, dass Bild, Headline und Text auf die Erwartungen der Empfänger abgestimmt werden. So hängt das Verständnis eines Bildes davon ab, inwiefern das Bild und die über das Bild kommunizierte Schlüsselbotschaft den gespeicherten Bildschemata der Empfänger entsprechen. Beispielsweise kann eine

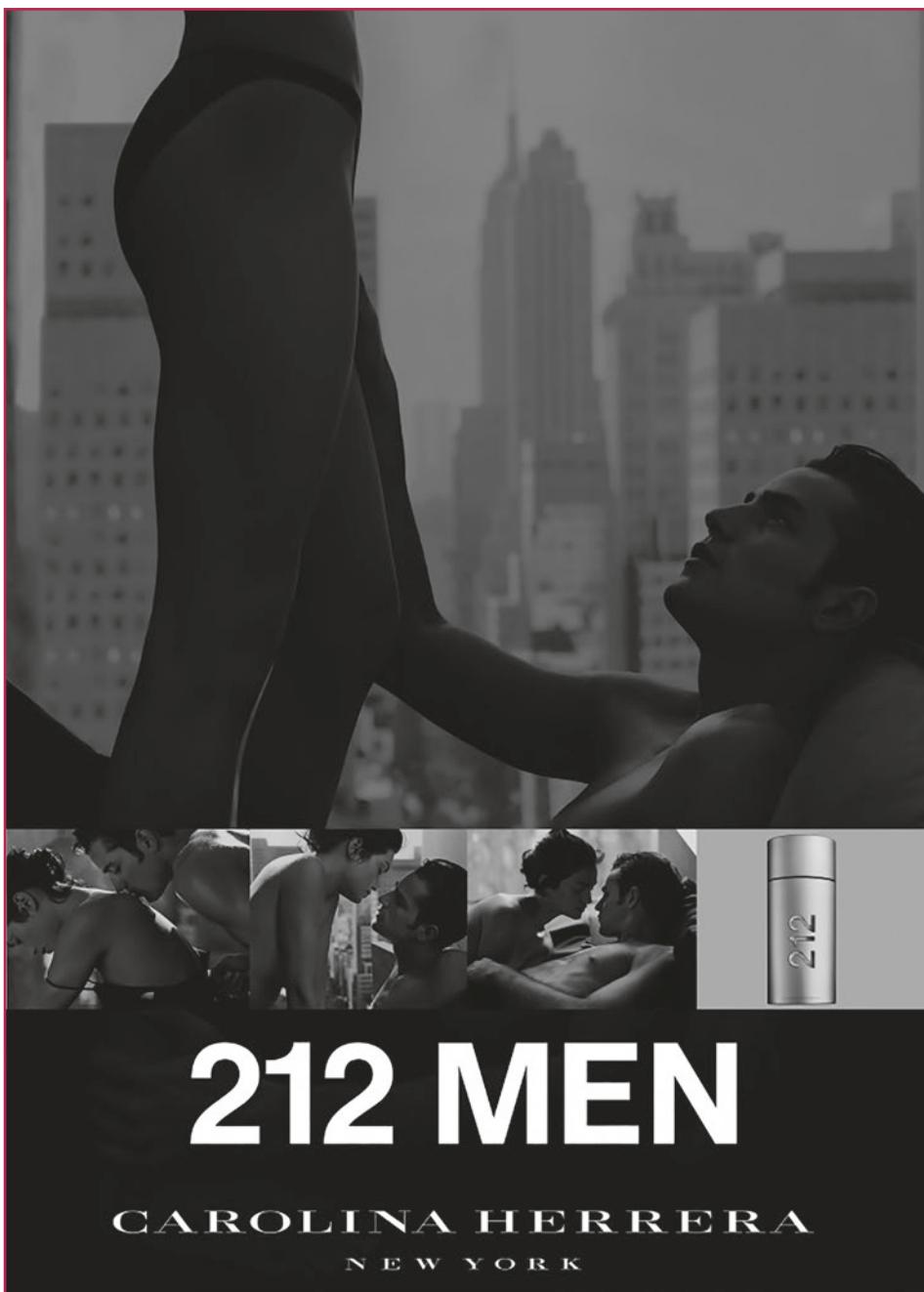


Abb. 13.14 Beispiel für die Emotionsvermittlung (Sinnlichkeit) im Rahmen der Werbung

Werbung für einen Hochzeitsservice das Verständnis unterstützen, indem Schemaeigenschaften (Schlüsselattribute) wie weißes Brautkleid und Brautstrauß im Bild gezeigt werden. Kommunizieren jedoch mehrere Wettbewerber derartige Schlüsselattribute, resultiert hieraus die Gefahr der Austauschbarkeit der Kommunikationsbotschaften.

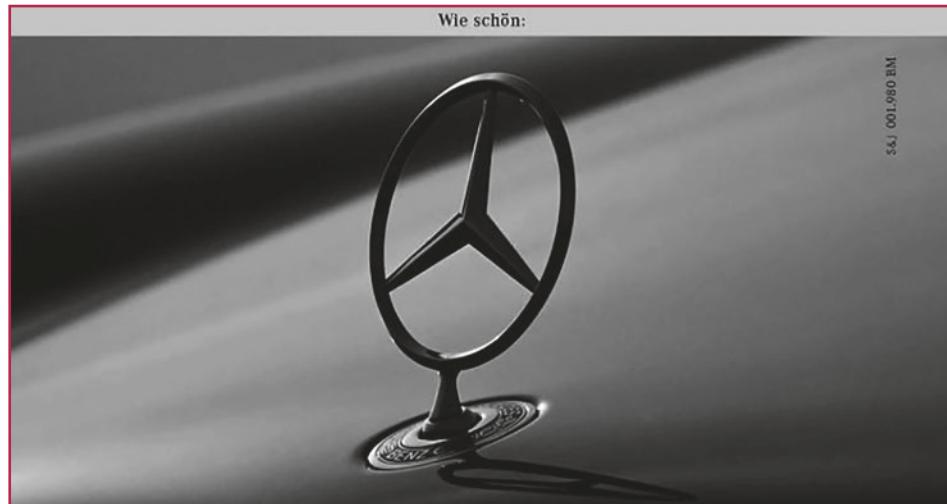
Daher kann die intelligente Abweichung vom Schema die Eigenständigkeit der Kommunikationsbotschaft und die Aufmerksamkeit bei gleichzeitigem Verständnis erhöhen. So könnte z. B. für die Hochzeitsservicewerbung eine ungewöhnliche Umgebung (z. B. Sandstrand) gewählt werden.

Auch der Text sollte auf die Erwartungen der Empfänger abgestimmt werden. Sprachliche Formulierungen und Schlüsselbegriffe des Textes lösen bei den Empfängern Vorstellungen aus, die sich auf das Verständnis der Kommunikationsbotschaft auswirken. Bei der Textformulierung sollte darauf geachtet werden, Begriffe zu verwenden, die Vorstellungen auslösen, die das Verständnis unterstützen und nicht verwirren. Hierbei ist insbesondere auf kurze und aussagekräftige Formulierungen zu achten. Da meist zuerst das Bild und dann der Text betrachtet wird, sollte im Sinne eines besseren Verständnisses darauf geachtet werden, dass Bild, Überschrift und Text zusammenpassen.

Schließlich kann die hierarchische Gliederung von Informationen das schnelle Erreichen von Verständnis erleichtern. Beispielsweise können die Kommunikationsinhalte in selbsterklärende Teile (Text- und Bildkombinationen) aufgeteilt werden, die in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit dargestellt werden. Durch diese übersichtliche Darstellung können die Empfänger der Logik der Kommunikationsbotschaft besser folgen, was dann das Verständnis erhöht. Zudem erreicht man auch bei nur flüchtiger Betrachtung ein grundlegendes Verständnis der wesentlichen Aussagen. Wichtig ist insbesondere auch die frühzeitige bzw. prominent platzierte Erwähnung des Markennamens, sodass auch bei frühem Abbruch des Kontaktes (z. B. Weiterblättern bei der Printanzeige oder Umschalten bei TV-Werbung) zumindest ein Teil der Kommunikationsbotschaft in Verbindung mit dem Unternehmen und seinen Produkten gebracht wird. Ein Beispiel für eine Printanzeige mit stark hierarchisch gegliederten Informationen ist in Abb. 13.15 dargestellt.

Die fünfte sozialtechnische Regel bezieht sich auf die **Gedächtnisverankerung**. Es geht darum, den Kommunikationsauftritt so zu gestalten, dass sich die Empfänger möglichst gut an die Kommunikationsbotschaft erinnern. Die bereits im Rahmen der Kontaktherstellung aufgezeigten Aktivierungs- und Frequenztechniken begünstigen die Verankerung der Kommunikationsbotschaft im Gedächtnis der Empfänger. Darüber hinaus können die folgenden Gestaltungsaspekte die Gedächtnisverankerung unterstützen:

- Verwendung von Schemavorstellungen (vgl. für ein Beispiel Abb. 13.16),
- einprägsame Gestaltung des Textes (vgl. zur Veranschaulichung Abb. 13.17),
- Verwendung einprägsamer Schlüsselbilder (vgl. z. B. die beiden Füße des Telekommunikationsanbieters Tele2 in Abb. 13.17),



Wie schön:

SL 300 1998 BM

Endlich mal ein Star zum Anfassen.

► Zu belagert, zu beschäftigt, zu weit weg – so richtig leicht kommt man an Berühmtheiten nicht heran. Eine angenehme Ausnahme ist da unser

bekanntes Markenzeichen. Sehen Sie selbst und kommen Sie für einen Kurzauftritt bei uns vorbei. Wir freuen uns bereits auf Sie.

www.mercedes-benz.de

Mercedes-Benz Die Zukunft des Automobils.

Abb. 13.15 Beispiel für eine Werbeanzeige mit stark hierarchisch gegliederten Informationen

- Verwendung innovativer Printkampagnen (vgl. Insert 13.3),
- Aufzeigen unterschiedbarer Details (z. B. detaillierte Fotos) und
- Integration (z. B. zwischen Kommunikationsträgern wie Fernsehen und Zeitungen).

13.4.2 Fernseh- und Kinowerbung

Bei der **Fernsehwerbung** können Sprache, Ton und Bild kombiniert werden, was besonders vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Vorteile der Fernsehwerbung sind darin zu sehen, dass die Verfügbarkeit des Mediums für Werbezwecke in den letzten Jahren aufgrund der zunehmenden Zahl privater Kanäle erheblich gestiegen ist. So gab es im Jahr 2008 bundesweit 365 private Fernsehprogramme, im Jahr 2018 bereits 432

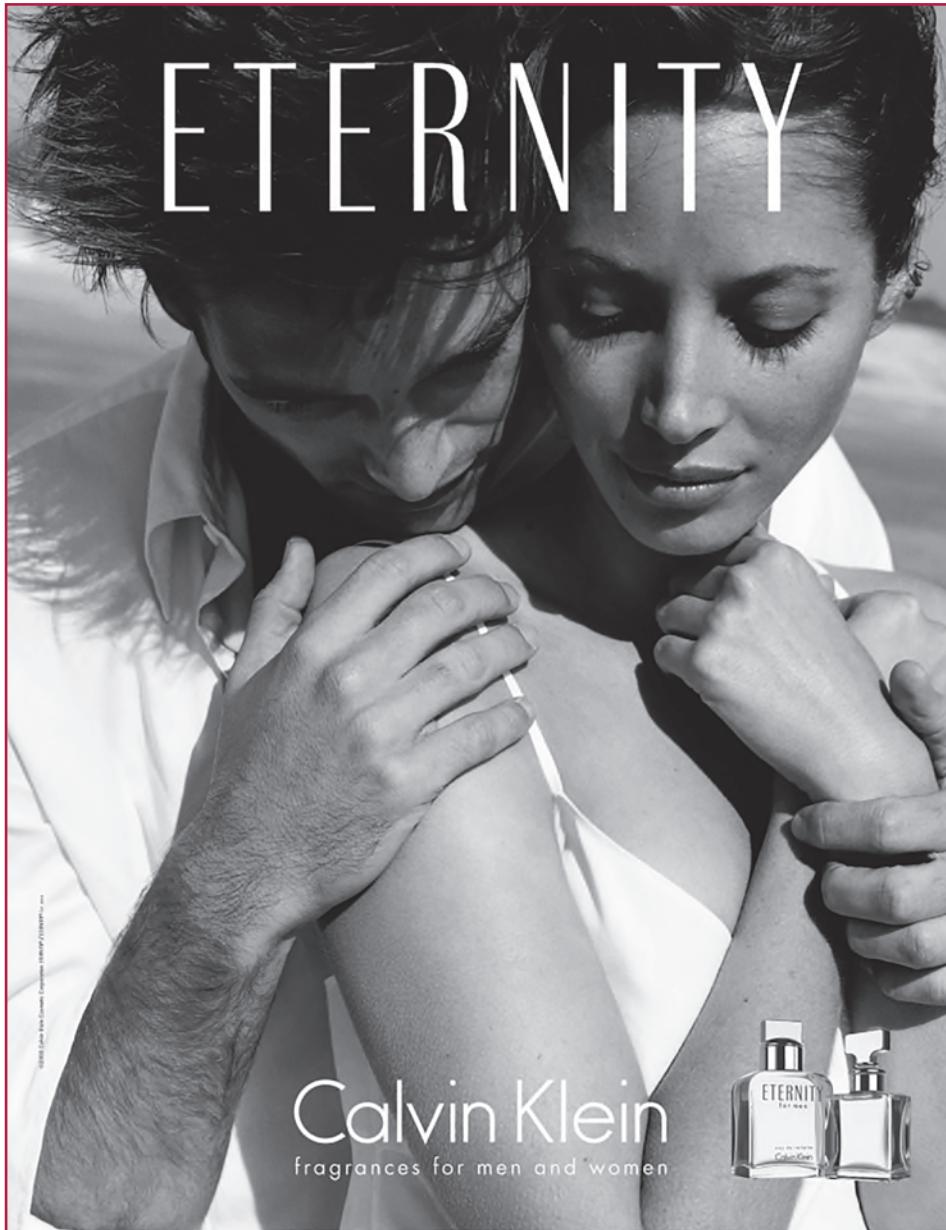


Abb. 13.16 Beispiel für die Gedächtnisverankerung durch die Verwendung von Schemavorstellungen (Schema des Liebespaars bzw. der ewigen Liebe)



Abb. 13.17 Beispiel für die Gedächtnisverankerung über die einprägsame Gestaltung des Textes sowie die Verwendung eines Schlüsselbildes

(vgl. ALM 2017; ZAW 2019). Darüber hinaus ist die Sehdauer von 188 min pro Tag im Jahr 1988 auf 217 min pro Tag im Jahr 2018 angestiegen (vgl. AGF 2019). Dadurch kann mit TV-Werbung in relativ kurzer Zeit ein hoher Werbedruck erzeugt werden. Die Tausenderkontaktpreise für TV-Werbung sind relativ niedrig (vgl. Tab. 13.8). Allerdings sind die absoluten Kosten für eine TV-Werbekampagne in der Regel relativ hoch. Dies liegt erstens daran, dass die meisten Fernsehkanäle landesweit ausstrahlen (sodass eine günstigere regionale Fernsehwerbung oftmals nicht möglich ist) und zweitens daran, dass die Produktionskosten relativ hoch sind (beispielsweise deutlich höher als bei Printwerbung).

Nachteile der TV-Werbung sind darin zu sehen, dass (vor allem in den von breiten Bevölkerungsschichten gesehenen Vollprogrammen) eine zielgruppenspezifische Ansprache tendenziell schwierig ist und daher Streuverluste in Kauf genommen werden müssen. Für eine differenziertere Ansprache spezieller Zielgruppen empfiehlt sich die Schaltung von TV-Werbung in Spartensendern (z. B. Sport-, Musik- oder Nachrichtensender).

Ein weiterer Nachteil ist darin zu sehen, dass die Akzeptanz der Fernsehwerbung bei vielen Rezipienten abnimmt. Dies ist zum einen auf die zunehmende Nutzung von

Auf der Titelseite der brasilianischen Zeitschrift Caras ist die Schauspielerin Giovanna Ewbank abgebildet - mit viel Make-up im Gesicht. Mit der in der Zeitschrift beiliegenden Probe von Reinigungstüchern kann der Leser über das Gesicht der Schauspielerin wischen - und damit ihr Make-up entfernen. [...] Das interaktive Presseprodukt gebe den Konsumenten die Möglichkeit, die Hauptrolle in der Kampagne zu spielen.

„Sie fassen das Produkt an, testen es, stellen es auf die Probe und beurteilen das Ergebnis“, so Drian Ferguson, Vice President of Media bei DM9DDB, gegenüber Adnews.

Neutrogena und die Agentur legen mit dieser Kampagne eine innovative Kreation vor [...]: interaktiv und einfach mal ein anderer Weg, wie Konsumenten mit einem Produkt in Berührung kommen können.



Insert 13.3 Neutrogena Werbung als Beispiel für eine innovative, einprägsame Printanzeige (vgl. Horizont Online 2016)

Streaming- und Video-on-Demand-Diensten zurückzuführen. So gaben etwa im Jahr 2018 37 % der befragten Deutschen an, kostenpflichtige Video-on-Demand-Angebote zu nutzen, während dies im Jahr 2016 nur auf 25 % der Befragten zutraf (bitkom 2018). Die Möglichkeit, auf Werbung zu verzichten, stellt dabei den zweithäufigsten Grund für die Nutzung solcher Angebote dar (vgl. Rondinella 2018). Zum anderen sind in diesem Zusammenhang die bereits in Abschn. 2.2.3.2 erläuterten Phänomene des Zapping (Umschalten), Zipping (Vorspulen bei aufgenommenen Sendungen) und Muting (Stummschalten) zu nennen. Als Antwort auf diese Ausweichtaktiken der Zuschauer bieten sich Sonderwerbeformen an: Beispielsweise kann Zapping durch so genannte Skyscraper unterbunden werden, die sich zeitgleich zum laufenden TV-Programm durch das Bild bewegen. Bei den so genannten Single Spots wird im Programm darauf hingewiesen, dass die laufende Sendung nur durch einen Spot unterbrochen wird und gleich

Tab. 13.8 Tausenderkontaktepreise für unterschiedliche Zielgruppen im Zeitraum von 17.00–20.00 Uhr (Januar bis Dezember 2018) für verschiedene TV-Sender (vgl. ZDF Werbefernsehen 2018)

	Tausenderkontaktepreis (in €) für unterschiedliche Zielgruppen			
TV-Sender	Erwachsene 14+	Erwachsene 14–49	Abiturienten Studenten	Haushaltsnettoeinkommen über 2000 €
ARD	10,15	56,27	49,44	19,80
ZDF	7,10	74,16	39,55	13,47
SAT1	14,09	43,82	168,89	29,04
RTL	17,47	41,97	145,15	34,37
PRO7	30,02	28,37	116,34	53,53
VOX	15,16	37,99	68,64	25,06

wieder fortgesetzt wird. Zuschauer unterschätzen dabei häufig jedoch den Effekt, dass Sendeunterbrechungen durch Werbespots auch zu mehr Spaß am Sehen einer Sendung und einer positiveren Fernseherfahrung führen können (vgl. Leif et al. 2009).

Aus wissenschaftlicher Sicht lassen sich einige Empfehlungen für die Gestaltung von Fernsehwerbung geben:

- Die **Handlung des TV-Spots** sollte in einem inhaltlichen Zusammenhang mit dem beworbenen Produkt stehen. Ist dies nicht der Fall, kann dies zu Verstimmung bei den Zuschauern führen (vgl. Young 2004).
- **Humor** kann zur Steigerung der Aufmerksamkeit führen, insbesondere dann, wenn die Wettbewerber in ihrer Werbung keinen Humor verwenden (vgl. Young 2004). In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass der Einsatz von Humor nicht für alle Zielgruppen gleichermaßen sinnvoll ist. Bei Rezipienten, die ein hohes Bedürfnis nach kognitiven Aktivitäten haben (need for cognition; vgl. hierzu Abschn. 2.2.2.3) kann Humor sogar kontraproduktiv sein und zu negativen Urteilen führen (für einen Überblick über die Effekte von Humor in der Werbung vgl. Eisend 2009).
- Einzelne Szenen sollten nicht zu kurz ausfallen, da sonst deren Erinnerungswirkung gering ist. Für eine gute **Erinnerungswirkung** sollten Einzelszenen mindestens 1,5 s zu sehen sein.
- Ein Werbespot wird in einem **fröhlichen Programmumfeld** positiver aufgenommen, was durch das Konzept des Message-Framing begründet werden kann (vgl. hierzu Abschn. 2.2.3.3). Die Wirkung eines humorvollen TV-Spots ist in einem fröhlichen Programmumfeld am größten (vgl. de Pelsmacker et al. 2002; Goldberg und Gorn 1987).
- Während **Musik** emotional verarbeitet wird, müssen Text bzw. Sprache mit einem höheren kognitiven Aufwand verarbeitet werden. Daher können aus TV-Spots Musik

und Jingles (kurze Musiksequenzen, die zusammen mit dem beworbenen Produkt auftreten) in der Regel besser erinnert werden als reiner Text bzw. Sprache (vgl. Stewart et al. 1990). In 94 % aller TV-Kampagnen wird deshalb Musik verwendet (Allan 2008).

Kinowerbung zeichnet sich durch eine hohe Kontaktwahrscheinlichkeit und -intensität aus (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019). Demgegenüber stehen die negativen Wirkungen des erzwungenen Kontaktes, der Reaktanzen hervorrufen kann. Für die Gestaltung von Kinowerbung können prinzipiell die gleichen Empfehlungen wie für die Gestaltung von Fernsehwerbung ausgesprochen werden.

Über Kinowerbung können Zielgruppen unterschiedlichen Alters angesprochen werden. So verteilten sich die Kinobesucher in Deutschland in den Jahren 2016 bis 2018 relativ gleichmäßig auf die unterschiedlichen Altersgruppen (vgl. FFA 2019).

13.4.3 Radiowerbung

Der Hörfunkmarkt ist in vielen Ländern regional strukturiert, was in der Regel eine gute regionale Segmentierung ermöglicht (vgl. Bruhn 2014 und Insert 13.4). Weitere Vorteile der Radiowerbung liegen im geringen Preis, der relativ hohen Reichweite und der guten Integrierbarkeit mit anderen Instrumenten (vgl. Bruhn 2014). Demgegenüber stehen die fehlenden visuellen Gestaltungsmöglichkeiten. In Deutschland hören im Schnitt knapp 80 % der Bevölkerung täglich Radio. Durchschnittlich verbringt ein Deutscher knapp über drei Stunden am Tag mit dem angeschalteten Radio (vgl. ARD 2018). Das Radio wird auch als „Überallmedium“ bezeichnet, da es sowohl im Haus als auch außer Haus (beispielsweise im Auto) gehört wird (vgl. Klingler und Müller 2004). Neben der klassischen Radio-Nutzung werden zunehmend auch Online-Audio-Angebote in Anspruch genommen. So gab es etwa in einer Studie 18,4 % der deutschen Befragten an, Webradio-Angebote zu nutzen (vgl. BLM 2019).

Für Radiowerbung können die folgenden Gestaltungsempfehlungen ausgesprochen werden:

- Wie auch bei TV-Werbung sollten Musik und Jingles bei Radiowerbung eingesetzt werden. Da bei Radiowerbung visuelle Elemente fehlen, sollte Musik hier eine noch größere Rolle spielen als bei der Fernsehwerbung. Musikalische Elemente steigern die Aufmerksamkeit und begünstigen die Erinnerung an den Radiospot und das beworbene Produkt (vgl. Stewart et al. 1990). Insbesondere, wenn Radio nur nebenbei gehört wird, ist die Wirksamkeit von Musik bzw. Jingles sehr hoch. Dann nämlich ist davon auszugehen, dass die Werbebotschaft im Sinne des Elaboration-Likelihood-Modells (vgl. Abschn. 2.2.2.3) auf dem peripheren Weg verarbeitet wird, wodurch die Bedeutung emotionaler Komponenten ansteigt.

Jedes Jahr setzt unweigerlich die Grippewelle ein – und gleichzeitig steigt der Bedarf an Medikamenten, die die Beschwerden lindern. Reckitt Benckiser (RB), eines der weltweit führenden Unternehmen im Bereich Gesundheit, Hygiene und Haushalt produziert und vertreibt mit Dobendan Strepsils die Nummer 1 Marke im Bereich Hals-schmerzmarkt. Um den natürlichen Nachfrageschub zur Erkältungszeit für sich zu nutzen, haben sich die Marketing-Strategen von RB für eine Werbekampagne im Radio entschieden. Im Spätherbst bewarb RB seine Präparate Dobendan Strepsils Dolo und Dobendan Strepsils Direkt. Anfang November startete die Kampagne für die Lutschtabletten gegen Halsschmerzen zunächst mit Fernsehwerbung, im Dezember kam dann die Radiokampagne hinzu. Da sich die Grippe jedoch nicht überall in Deutschland gleich stark ausbreitete, nutzte das Unternehmen die Option, Hörfunkkampagnen per Targeting gezielt regional auszusteuern. Die Hinweise auf relevante Regionen mit einsetzender Grippe entnahmen unsere Mediaexperten dem Grippe-Index des Robert-Koch-Instituts in Berlin. Auf diese Weise kam die Dobendan-Kampagne nur dort zum Einsatz, wo das Thema für die Menschen auch tatsächlich die entsprechende Relevanz hatte.

Während des Kampagnenzeitraums wurden die Ausstrahlungsregionen flexibel angepasst.

Die Bilanz der Kampagne kann sich sehen lassen. Saisonbedingt steigt die Nachfrage nach Erkältungs- und Schmerzmitteln mit Einsetzen der Grippewelle jedes Jahr deutlich. Die Anfang Dezember einsetzende Grippewelle zeigte auch bei Dobendan prompt ihre Wirkung auf den Absatz. Der Verkauf von Dobendan Strepsils Dolo verzeichnete Steigerungsraten im zweistelligen Bereich. Dobendan konnte, dank des gezielten und wirksamen Einsatzes von Radiowerbung zusätzlich seine Marktposition gegenüber den Mitbewerbern deutlich verbessern. Der durchschnittliche Marktanteil, gemessen am Umsatz im Radiokampagnen-Zeitraum, stieg um rund 2,5 Prozentpunkte gegenüber den Kampagnenwochen ohne Hörfunkeinsatz.

Thorsten Müller, Media & Communications Manager Central Europe bei RB, ist mit dem Ergebnis der Kampagne hoch-zufrieden: „Das Medium Radio hat seine Abverkaufsstärke unter Beweis gestellt.“ Fazit: Radio zeichnet sich durch seine Aktivierungsstärke aus und in Verbindung mit Targeting kann dieses Medium temporär und regional noch gezielter zum Kauf aktivieren.

Insert 13.4 Targeting trifft den Schmerz (vgl. ARD 2016)

- Weiterhin zeigen empirische Studien, dass Musik, die einen hohen Fit zu der präsentierten Marke im Radiospot aufweist, positive Auswirkungen auf die Einstellung zu der Marke hat (Lavack und Thakor 2008). Dieser Einfluss ist stärker bei High-Involvement-Produkten.
- Auch in der Radiowerbung spielen Bilder in Form einer bildreichen Sprache eine bedeutsame Rolle. Radiospots, die den Hörer dazu auffordern, sich eine Situation vorzustellen oder die mit einer sehr anschaulichen Sprache arbeiten, führen zu einer

höheren Aufmerksamkeit und einer positiveren Einstellung zur beworbenen Marke (Bolls und Muehling 2007).

- Empirische Studien zeigen, dass nur in 8 % der Zeit, in der Radio gehört wird, dem Programm auch konzentriert gefolgt wird. Relativ stark dagegen ist die Aufmerksamkeit für das Radio, wenn Personen alleine Radio hören, so z. B. beim Aufstehen, beim Frühstück oder bei der Fahrt zur Arbeit (vgl. Koschnick 2005). Hier bestehen größere Chancen für informative Radiowerbung, die auf dem zentralen Weg der Beeinflussung wirken kann (vgl. hierzu das Elaboration-Likelihood-Modell in Abschn. 2.2.2.3).

13.4.4 Außenwerbung

Außenwerbung ist Werbung, die im öffentlichen Raum platziert wird. Die wichtigsten Ausprägungen sind die Plakatwerbung (z. B. großflächige Plakate, beleuchtete City Light-Poster, elektronische Videoboards) und die Verkehrsmittelwerbung (z. B. Werbung auf Autos, Bussen oder Straßenbahnen) (für Beispiele vgl. Insert 13.5).

Mit Außenwerbung können vor allem die jüngeren mobilen Schichten erreicht werden, die aufgrund ihrer Mobilität höhere Kontaktchancen mit der Außenwerbung haben. Plakate können örtlich sehr präzise platziert werden, sodass sie besonders effektiv für regionale oder lokale Werbung eingesetzt werden können. Weiterhin können Plakate von den Konsumenten auf dem Weg zum Point of Sale oder sogar am Point of Sale wahrgenommen werden, sodass Plakatwerbung eine Werbemöglichkeit kurz vor der Kaufentscheidung der Konsumenten darstellt.

Für die Gestaltung der Außenwerbung können die folgenden Empfehlungen ausgesprochen werden:

- Die Wirksamkeit der Außenwerbung hängt von der **Qualität des Standortes** und insbesondere von dessen Verkehrs frequenz sowie Sichtbarkeit ab (vgl. hierzu Pasquier 1997). Außenwerbung an Standorten mit hoher Verkehrs frequenz weist eine höhere Kontaktleistung auf. Die Sichtbarkeit erhöht ebenfalls die Kontaktleistung eines Standortes. Die Sichtbarkeit ist in der Regel besonders gut bei einer Anbringung der Außenwerbung in bis zu circa zwei Meter Höhe (Unterkante der Außenwerbung über Bodenniveau). Bei einer höheren Anbringung nimmt die Wahrnehmung rapide ab. Zu achten ist auf Sichthindernisse wie z. B. Bäume oder Straßenschilder. Ein Winkel von 80° bis 90° zwischen Außenwerbung und Fahrt- oder Laufrichtung führt zur besten Kontaktleistung. Bei einem Abstand von sechs bis neun Metern zu den Passanten konnte die höchste Kontaktleistung nachgewiesen werden (vgl. GfK 2005).
- Die **Lesbarkeit** der Außenwerbung hat den stärksten Einfluss auf die Erinnerung. Außenwerbung sollte daher mit großen Buchstaben gestaltet sein, eine einfach zu lesende Schriftart benutzen und auch in der Farbwahl die Lesbarkeit berücksichtigen.
- Darüber hinaus sollte sich die Außenwerbung aufgrund der kurzen Betrachtungszeiten auf wenige Informationen begrenzen. Eine kurze, **einprägsame Botschaft** ist

Der schwedische Shampoo-Hersteller Apotek Hjärtat hat vor kurzem die Werbeagentur Åkestam Holst aus Stockholm mit einer Kampagne zur Einführung des neuen Produkts „Apolosophy“ beauftragt. Die findigen Werber installierten kurzerhand große Bildschirme in Metro-Stationen in Stockholm. Darauf zu sehen: eine junge Frau mit langen Haaren. So weit, so unspektakulär. Was aber passiert, wenn eine U-Bahn einfährt,

gehört mit Sicherheit zum Coolsten, das du je in einer Werbekampagne gesehen hast. Als würde der Fahrtwind in den Bildschirm eindringen, bewegen sich die Haare des Models und verwuscheln und verwehen im Luftstoß. Natürlich steckt ein Video hinter dem spektakulären Effekt – und ein Ultraschallsensor, der die Vibration des einfahrenden Zugs erfasst und den Film auslöst.



Insert 13.5 Beispiel für innovative Außenwerbung (vgl. Dittberner 2014)

effektiver als eine lange, komplizierte Botschaft. Die Einprägsamkeit von Botschaften ist insbesondere bei elektronischen Werbetafeln mit schnell wechselnden Inhalten von großer Bedeutung (Osborne und Coleman 2008).

- Darüber hinaus zeigte sich, dass **Fotografien** eine größere Erinnerungswirkung als Zeichnungen („Artworks“) aufweisen (vgl. Bhargava et al. 1994).
- Außenwerbung auf **mobilen Werbeträgern**, wie z. B. Taxis, kann dann besonders effektiv sein, wenn es darum geht, eine bestehende Marke zu etablieren oder eine prägnante Nachricht im Rahmen einer Kampagne zu vermitteln (Veloutsou und O'Donnell 2005).

Einen speziellen Recall-Test, der zum Pretest von Außenwerbung eingesetzt werden kann, stellt der so genannte G-Wert der Marktforschungsgesellschaft GfK dar. Dieser gibt an, wie viele Passanten sich pro durchschnittlicher Stunde von 07.00–19.00 Uhr im

Rahmen eines Wiedererkennungstests an ein durchschnittlich aufmerksamkeitsstarkes Objekt erinnern können. Grundlage der Ermittlung des G-Wertes ist die systematische Zählung der Passanten (Fußgänger, Autofahrer, Benutzer öffentlicher Verkehrsmittel) pro Plakatstelle. Nach Ermittlung der Personenfrequenzen wird in persönlichen Interviews festgestellt, wie viele Personen sich – unmittelbar nach der Passage bestimmter Plakatstellen – an das dort angebrachte Objekt erinnern (Erinnerungswert der Plakatfläche). Der Basis-G-Wert für eine Plakatstelle wird berechnet, indem die beiden Faktoren Passagefrequenz des Standortes und Erinnerungswert der Plakatfläche miteinander multipliziert werden. Dieser Wert kann dann noch anhand eines Sichtbarkeitsfaktors korrigiert werden, der die Qualität des Plakatstandortes berücksichtigt.

13.4.5 Social Media Marketing

Social Media umfasst alle Dienste und Werkzeuge des Web 2.0, die den Austausch von nutzergenerierten Inhalten (user generated content), wie z. B. Meinungen, Erfahrungen und Informationen, im Internet ermöglichen (vgl. Hettler und Pyzalski 2018; Weinberg 2014). Die zunehmende Beliebtheit von Social-Media-Kanälen zeigt sich an der stetig wachsenden Anzahl der Nutzer. Während im Jahr 2009 weltweit noch knapp 970 Mio. Menschen soziale Netzwerke nutzten, waren es im Jahr 2016 bereits 2,28 Mrd. Die zunehmende Wichtigkeit von Social Media hat auch dazu geführt, dass sich immer mehr Unternehmen auf Social-Media-Kanälen engagieren. Daraus hat sich das so genannte **Social Media Marketing** entwickelt. Dieses kann als „Marketing durch den zielorientierten Einsatz von Social Media“ (Hettler und Pyzalski 2018, S. 37) definiert werden und beinhaltet die Möglichkeit, Online nutzergenerierte Beiträge zu publizieren sowie sich über diese auszutauschen (vgl. Bernet 2010; Hettler 2010; Ceyp und Scupin 2013).

Im Rahmen von Social Media Marketing können eine Vielzahl von Instrumenten Anwendung finden. Abb. 13.18 stellt die zentralen plattformspezifischen Social-Media-Instrumente mit beispielhaften Plattformen dar.

Ein **Weblog** (verbreitete Abkürzung: Blog) stellt eine häufig aktualisierte Website dar, die durch Personen oder Firmen gepflegt wird. Er enthält Einträge, die auch durch Grafiken und Videos unterstützt werden können und in chronologisch absteigender Reihenfolge angezeigt werden. Dabei bietet er den Lesern die Möglichkeit Kommentare abzugeben (vgl. Bruhn 2019; Hettler und Pyzalski 2018; Knappe und Kracklauer 2007; Weinberg 2014). Weblogs von Unternehmen werden als **Corporate Blogs** bezeichnet. Diese ermöglichen es Unternehmen, mit Kunden in Kontakt zu treten und sie über neue Produkte zu informieren, aktuelle Unternehmensnachrichten sowie -ziele und -strategien zu kommunizieren. In diesem Zusammenhang dienen sie Unternehmen auch als Informationsquelle über Kundenmeinungen und -bedürfnisse (vgl. Bruhn 2019; Knappe und Kracklauer 2007; Weinberg 2014; Zarrella 2012). Corporate Blogs können

Kommunikations-instrument	Social Media Instrumente	Kommunikations-träger
Social Media	→ Weblogs	blog.de
	→ Microblogs	twitter.com
	→ Soziale Netzwerke	xing.com, facebook.com
	→ Webforen	bikeforums.net
	→ Bookmarks	mister-wong.de
	→ Wikis	wikipedia.de
	→ Podcasts	podcast.de
	→ Foto- & Videosharing	youtube.com, flickr.com
	→ Bewertungsportale	holidaycheck.de

Abb. 13.18 Übersicht über plattformspezifische Social Media Instrumente und beispielhafte Kommunikationsträger. (In Anlehnung an Bruhn 2019, S. 479)

unterschieden werden in (vgl. Bruhn 2019; Hettler und Pyzalski 2018; für weitere Unterscheidungen vgl. Zerfaß und Boelter 2005):

- **Produkt-/Marken-Blogs** enthalten aktuelle Informationen über Neuproduktentwicklungen und Marken. So nutzt der Automobilhersteller Daimler seinen Corporate Blog (www.blog.daimler.de), um u. a. über Produkte und Marken zu informieren.
- **Customer-Relationship-Blogs** dienen dem Aufbau und Erhalt von Kundenbindung. Mit dem Ziel eine Community aufzubauen, werden neben Informationen über das Unternehmen auch Informationen über den Markt bereitgestellt.
- **Krisen-Blogs** sind temporäre Blogs, die z. B. als Reaktion auf Produktmängel Anwendung finden.
- **CEO-Blogs** sind Blogs von Top-Managern, die z. B. über Fusionen und Änderungen der Unternehmensstrategie informieren. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Siemens, Klaus Kleinfeld, nutzte seinen CEO-Blog in der internen Kommunikation, um neue Entwicklungen und Technologien zu thematisieren (vgl. Hettler und Pyzalski 2018).

Microblogs (auch Micromedia genannt) stellen eine Variante von Weblogs dar, bei denen die Länge der versendeten Nachricht auf i. d. R. 140–200 Zeichen beschränkt ist. Twitter ist der derzeit bekannteste Anbieter und bietet die Möglichkeit, Microblogs (Tweets) anderer Nutzer zu abonnieren (following) und zu kommentieren sowie die

eigenen Tweets im Kreis der Follower zu verbreiten (vgl. Hettler und Pyzalski 2018; Weinberg 2014). Neben Twitter hat sich auch die Plattform Instagram als erfolgreicher Anbieter am Markt etabliert. Instagram ist im Vergleich zu Twitter kein reiner Microblog, sondern kombiniert Microblogging-Dienste mit einer audiovisuellen Plattform (vgl. Magerhand und Noack 2019). Die Reichweite von Instagram ist im Vergleich zu Twitter noch einmal deutlich höher. So umfasste Instagram im Jahr 2019 in Deutschland eine Reichweite von 20 Mio. Menschen, während die Plattform Twitter nur eine Reichweite von 3,8 Mio. verzeichnete (vgl. Himmelberg 2019). Auch die Zielgruppen unterscheiden sich in Abhängigkeit vom Plattformanbieter. So ermöglicht Instagram insbesondere die Ansprache eines jungen Publikums (vgl. Kemp 2019). Unternehmen können dieses Instrument u. a. als PR Instrument zum Markenmanagement (z. B. durch Bereitstellung aktueller Informationen über die Marke), zum Markenaufbau (z. B. Steigerung der Markenbekanntheit), zur Beziehungspflege durch Dialogführung mit den Kunden, als Verkaufskanal (z. B. Informationen über Sonderangebote) und zum Personalmarketing (z. B. Stellenausschreibungen) nutzen. Einen zentralen Vorteil dieses Social Media Instruments stellt die Schnelligkeit der Informationsvermittlung dar (vgl. Hettler und Pyzalski 2018; Weinberg 2014).

Soziale Netzwerke basieren auf virtuellen Verknüpfungen zwischen den Nutzern eines Netzwerks und zielen darauf ab, „den Aufbau und die Pflege von Beziehungen und den damit zusammenhängenden Informationsaustausch und die Kommunikation mit den Beteiligten im Internet zu erleichtern“ (Hettler und Pyzalski 2018, S. 54; vgl. Bruhn 2019; Porter und Donthu 2008; Trusov et al. 2010; Weinberg 2014). Den Kern eines sozialen Netzwerks bilden die individuellen und interaktiven Profile der Nutzer. Facebook stellt derzeit das größte soziale Netzwerk dar und die Anzahl der Nutzer stieg im Verlauf der Jahre stetig (vgl. Kemp 2019). So nutzten im Jahr 2018 allein in Deutschland 32 Mio. Menschen das Netzwerk, während es im Jahr 2008 lediglich 0,12 Mio. Menschen waren (vgl. Roth 2019; Statista 2016a). Mit 91 % verwendet dabei der Großteil dieser Nutzer die mobile Facebook-Version (vgl. Roth 2019). Auch Unternehmen und Marken können ein Profil anlegen. Facebook-Nutzer können „Fans“ dieses Profils werden und Informationen über Produkte erhalten, Meinungen abgeben und Diskussionen führen (vgl. Hettler und Pyzalski 2018; Holzapfel und Holzapfel 2012, für eine ausführliche Diskussion verschiedener Netzwerke Weinberg 2014).

Erste empirische Studien geben Hinweise darauf, dass Unternehmen soziale Netzwerke nicht nur zur Markenpflege, sondern auch im Rahmen ihres Innovationsmanagements einsetzen können. So können die Diskussionsbeiträge von Kunden wichtige Informationen zur Neuproduktentwicklung geben, wenn die Nutzer Vertrauen zum Unternehmen haben (vgl. Porter und Donthu 2008). Ferner kann das Wissen über Verbindungen zwischen Nutzern dazu beitragen, dass gezielt einflussreiche Nutzer von Unternehmen angesprochen werden. Damit könnte die Diffusion von Neuprodukten beschleunigt (vgl. Katona et al. 2011; Trusov et al. 2010) und der Erfolg von viralem Marketing gesteigert werden (vgl. Hinz et al. 2011).

In **Webforen** können sich Mitglieder über Themen austauschen, die dem jeweiligen Forum zugrunde liegen. Die Teilnehmer können dabei einerseits selbst neue Diskussionen (sog. „Threads“) starten und anderseits durch Antworten auf und Bewerten von existierenden Threads tätig werden. Die ausgetauschten Gedanken, Erfahrungen und Meinungen werden im Webforum gesammelt und archiviert (vgl. Bruhn 2019).

Des Weiteren existieren Dienste, welche die Erfassung und Kategorisierung von **Bookmarks** (Lesezeichen) Online ermöglichen. Nutzer können ihre Bookmarks mit Tags (Zuordnung von Schlagwörtern) klassifizieren sowie mit anderen Nutzern teilen. Unternehmen ermöglichen sie einen Eindruck, wie andere Nutzer die Unternehmenswebsite mit Bookmarks versehen und unter welchen Tags sie gespeichert sind (vgl. Bruhn 2019; Hettler und Pyzalski 2018; Weinberg 2014).

Online-Nachschlagewerke, die es Nutzern erlauben, Einträge zu erstellen und gemeinschaftlich zu editieren, werden als **Wikis** bezeichnet. Dadurch sammeln sie das kollektive Wissen ihrer Nutzer. Sie ermöglichen eine schnelle Recherche, da die Inhalte durch interne Links verbunden sind. Das bekannteste Wiki stellt die Online-Enzyklopädie Wikipedia dar, in der Unternehmen z. B. Informationen über ihre Marken, die Unternehmensgeschichte und die Unternehmensvision geben können (vgl. Bruhn 2019; für Einschränkungen der Nutzung Weinberg 2014). Eigene Unternehmenswikis dienen der Kundenbindung, dem Produktfeedback und als Informationsportal. Abgesehen von dieser externen Verwendung können Unternehmen Wikis als gemeinschaftliche Wissensdatenbank im Intranet nutzen (vgl. Hettler und Pyzalski 2018).

Unter **Podcasts** werden Audio- oder Mediendateien verstanden, die von Unternehmen oder Privatpersonen über das Internet zum Download bereitgestellt werden (vgl. Bruhn 2019; Weinberg 2014). Ähnlich wie Weblogs ermöglichen sie die regelmäßige Verbreitung von Informationen und können einen festen Bestandteil der Unternehmenskommunikation darstellen (vgl. Hettler und Pyzalski 2018). Dabei dienen sie dem Markenmanagement, der Kundenbindung, der Neukundengewinnung, der Imagebeeinflussung und der internen Kommunikation (vgl. Knappe und Kracklauer 2007). So nutzen u. a. das Chemieunternehmen BASF SE (vgl. BASF 2011) und das Pharmaunternehmen Bayer AG (vgl. Bayer 2011) Podcasts aktiv in der Unternehmenskommunikation.

Foto- und Videosharing-Dienste bieten die Möglichkeit, Fotos und Videos zur Verfügung zu stellen und sich darüber auszutauschen (vgl. Hettler und Pyzalski 2018). Die Nutzung von Videoportalen erfolgt von Unternehmen v. a. im Rahmen viralen Marketingaktivitäten (vgl. Bruhn 2019).

Bewertungsportale bieten Nutzern die Möglichkeit, Informationen über Produkte auszutauschen. Es handelt sich hierbei nicht um Expertenurteile, sondern um Erfahrungen des „täglichen Lebens“, die auf diese Weise systematisiert und zugänglich gemacht werden. Damit stellen sie auch für Unternehmen eine bedeutende Informationsquelle dar. Das auf diese Weise generierte Weiterempfehlungsverhalten weist eine hohe Authentizität auf und beeinflusst das Kaufverhalten (vgl. Hettler

und Pyzalski 2018). Neben den zuvor genannten plattformspezifischen Instrumenten können Unternehmen im Rahmen ihres Social Media Marketing auch plattformübergreifende Social-Media-Instrumente nutzen. Für plattformübergreifende Instrumente ist charakteristisch, dass diese unabhängig von den Ausprägungen der verwendeten Plattform sind und somit auf unterschiedlichen Plattformtypen eingesetzt werden können. Zu den relevantesten plattformübergreifenden Instrumenten zählen sowohl Influencer Marketing als auch virales Marketing (vgl. Meffert et al. 2019). Diese Ausprägungsformen werden im Folgenden genauer erläutert.

Influencer Marketing beschreibt eine Strategie, bei welcher Unternehmen gezielt professionelle Meinungsführer (Influencer) nutzen, um gesetzte Kommunikationsziele zu erreichen (vgl. Kochhan und Schunk 2018). Die ausgewählten Influencer fungieren bei dieser Marketingform aufgrund ihrer großen Zahl an Empfängern (Followern) als Multiplikatoren, indem sie die Kommunikationsbotschaften von Unternehmen verbreiten (vgl. Decker 2019). Bedingt durch die vielfältigen Möglichkeiten, die das Internet Konsumenten bietet, schenken diese klassischer Werbung immer weniger Vertrauen und setzen bei ihren Kaufentscheidungen eher auf Empfehlungen von Freunden oder unabhängigen Experten (vgl. Nirschl und Steinberg 2018). Hier knüpft die Strategie des Influencer Marketing an, da Influencer von ihren Empfängern häufig ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit zugeschrieben bekommen. Diese Glaubwürdigkeit kann durch unterschiedliche Faktoren bedingt sein, wie beispielsweise die hohe Aktivität des Influencers auf Social-Media-Plattformen, der dem Influencer zugeschriebene Expertenstatus oder die große Anzahl an Followern (vgl. Tropp 2019). Die zuvor genannten Aspekte machen den Einsatz von Influencer Marketing für Unternehmen besonders attraktiv, da dieser es ihnen ermöglicht, gezielt von der Reichweite sowie Einflussstärke der Influencer zu profitieren und Werbebotschaften besonders authentisch zu übermitteln. Aus diesem Grund hat sich Influencer Marketing zu einer Schlüsselkomponente der digitalen Marketingstrategie entwickelt (vgl. Association of National Advertisers 2018; Nirschl und Steinberg 2018). Bestätigt wird dies durch die große Zahl an Unternehmen, die Influencer Marketing fest in ihre Marketingstrategie integriert haben. Im Jahr 2018 gaben beispielsweise in Deutschland 59 % der Unternehmen an, Influencer Marketing zu nutzen, weitere 24 % gaben an, eine zukünftige Nutzung in Erwägung zu ziehen (vgl. BVDW 2018). Die hohe Bedeutung, die Unternehmen dem Influencer Marketing zuschreiben, zeigt sich darüber hinaus auch in den steigenden Budgets, die explizit für diese Form des Marketing aufgewandt werden. So gaben etwa laut einer Studie des OWM 60 % der werbungtreibenden Unternehmen an, dass das Budget für Influencer Marketing im Jahr 2019 steigen wird (vgl. Horizont 2018).

Wenngleich sich Influencer Marketing zunehmender Beliebtheit erfreut, sollte nicht unerwähnt bleiben, dass der Einsatz dieses Instrumentes nicht für jedes Unternehmen gleichermaßen sinnvoll ist. Bevor Unternehmen Kooperationen mit Influencern abschließen, sollten sie beispielsweise kritisch hinterfragen, ob sich der Einsatz von Influencer Marketing zum Ansprechen ihrer Zielgruppe eignet. So haben etwa empirische Studien ermittelt, dass Influencer Marketing insbesondere bei der Ansprache

einer jungen Zielgruppe sowie Frauen erfolgreich ist (vgl. BVDW 2017). Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass es für den erfolgreichen Einsatz von Influencer Marketing von großer Bedeutung ist, dass das Unternehmen bzw. die zu bewerbenden Produkte und der ausgewählte Influencer zueinander passen. Nur dann besteht die Möglichkeit, die Vorteile der hohen Authentizität dieser Marketingform auszuschöpfen (vgl. Bekk et al. 2009; Till und Busler 2000 sowie Insert 13.6). Abschließend stellt naheliegenderweise auch die Anzahl der Follower des ausgewählten Influencers einen wichtigen Erfolgsfaktor für Influencer-Marketing-Kampagnen dar.

Virales Marketing beschreibt eine Strategie, mit welcher Unternehmen das gezielte Auslösen von Mundpropaganda (Word-of-Mouth, Electronic Word-of-Mouth) beabsichtigen. Unter systematischer Nutzung von sozialen Netzwerken und Medien wird das Ziel verfolgt, Werbebotschaften innerhalb kurzer Zeit, ähnlich wie einen biologischen Virus, von Mensch zu Mensch zu übertragen. Häufig verbreiten sich die Werbebotschaften dabei ohne Mithilfe des Unternehmens einzig durch die Weitergabe unter den Nachfragern selbst (Stenger 2012 sowie Insert 13.7).

In der Praxis werden zwei grundsätzliche Formen des viralen Marketing unterschieden: aktives und passives virales Marketing. Zentrales Unterscheidungsmerkmal zwischen diesen beiden Formen ist die Rolle, die der Nachfrager im Diffusionsprozess einnimmt (vgl. Langner 2009; Merz 2016; Seeger und Kost 2018).

Seit mindestens zwei Jahren ist es eines der großen Buzzwords der Branche: Influencer Marketing. Brands aus gefühltsämtlichen Branchen tun sich mit Social-Media-Persönlichkeiten zusammen, um verschiedene Ziele zu erreichen: Reichweite zu bekommen, ihre Marken emotional aufzuladen, neue Zielgruppen zu erschließen. [...] Wer so eine Partnerschaft richtig anstellt, kann einiges bewirken. Wenn Influencer und Marke gut zusammenpassen, die Zusammenarbeit nicht plump inszeniert und bezahlte Kooperationen angemessen gekennzeichnet werden, kann Influencer Marketing im Media-Mix einen wertvollen Beitrag leisten. Doch wie das oft ist mit noch relativ jungen Kommunikationskanälen bzw. -disziplinen: Vor lauter Hype

merkt man zunächst oft gar nicht, was alles im Argen liegt. Und je beliebter eine Gattung wird, desto absurd werden teilweise die Auswüchse. [...] Sowohl Marken als auch Influencer haben noch viel zu lernen. Ein Mindestmaß an Kontrolle sollten Werbungtreibende immer ausüben. Auch diese Lektion gilt es zu verinnerlichen. [...] Deswegen ist es auch gut, wenn professionelle Anbieter das Influencer Marketing für sich entdecken. Denn nur so lassen sich gewisse qualitative Standards etablieren. [...] Was es dagegen nicht braucht, sind Influencer und Unternehmen, die ihre eigene Branche beschädigen, weil sie lustig sein wollen oder nach dem Motto handeln: „There is no bad publicity“. So verbrennt man nicht nur den Influencer, sondern auch Markenwerte.

Marketing-Hits wie Edekas neuer Werbespot zeigen, dass effektive Werbung nicht teuer sein muss. Eine Werbung im Netz so zu platzieren, dass sie zum Selbstläufer wird, das nennt der Fachmann „virales Marketing“. Wenn es gut läuft, verbreiten sich solche Inhalte rasend schnell – wie ein Virus eben. Genauso das ist der Supermarktkette Edeka mit ihrem dreiminütigen Youtube-Video „Supergeil“ gelungen. Darin tänzelt ein älterer Herr mit weißem Bart, verspielter Sonnenbrille und Anzug durch einen Supermarkt. Auf einen minimalistischen Elektro-Beat besingt er mit rau-chiger Stimme die Produkte der Edeka-Eigenmarke: „Superfruchtig, superlecker, supersmooth – supergeil!“ Der skurrile Clip, der sich seit Anfang des Jahres auf der Video-Plattform befindet, trifft offenbar den Zeitgeist: Bereits vier Millionen Mal wurde er angesehen. Das Echo ist enorm, sogar in den USA gibt es Medienberichte

über den Spot und seinen Protagonisten, den kuriosen Künstler Friedrich Liechtenstein. [...]. Es scheint sich ausgezahlt zu haben. Schließlich sind virale Videos – wenn auch „hochwertig produziert“, wie Edeka betont – relativ preiswert. „Virales Marketing ist deshalb interessant, weil die Unternehmen nichts für Werbeplätze in den Medien zahlen müssen“, sagt Alexander Diehl, Gründer der Berliner Marketingagentur KKLD. „Die Gefahr ist eigentlich nur, dass es keinen interessiert.“

Großes Erfolgspotenzial bei relativ geringem finanziellen Risiko, darin scheint also der Anreiz für virales Marketing zu liegen. Kein Wunder, dass Werbeagenturen seit Jahren versuchen, Hits wie Edekas Kampagne zu erzeugen. Wenn die Inhalte erst einmal positiven Anklang beim Publikum finden, trägt sich so eine Kampagne schließlich wie von selbst. [...].



Insert 13.7 Edeka Werbung als Beispiel für eine erfolgreiche virale Marketing-Kampagne (vgl. Der Tagesspiegel 2014)

- Beim **passiven viralen Marketing** fällt der durch den Nachfrager geleistete Beitrag zur Diffusion der Werbebotschaft gering aus. Oftmals wird die Verbreitung bei diesem Ansatz beispielsweise bereits durch die Nutzung eines Produktes ausgelöst (z. B. „Sent from my iPad“).

- Beim **aktiven viralen Marketing** übernimmt der Nachfrager eine zentrale Rolle, indem er aktiv zur Diffusion der Werbebotschaft beiträgt. Die Motivation zum Verbreiten der Werbebotschaft kann dabei unterschiedliche Ursachen haben. So kann diese zum einen aus dem Setzen von Anreizen resultieren. In diesem Fall motivieren Unternehmen die Nachfrager durch Belohnungen gezielt zum Teilen der Botschaft (z. B. Gutscheine beim Werben eines Neukunden). Zum anderen kann die Motivation zum Teilen einer Botschaft auch auf den Eigenschaften der Botschaft selbst beruhen, beispielsweise, wenn diese von den Nachfragern als besonders unterhaltsam eingestuft wird (vgl. Tropp 2019).

Im Vergleich zu klassischen Werbemaßnahmen gilt virales Marketing als besonders kosteneffizient, da die Diffusion der Werbebotschaften an die Empfänger ausgelagert wird (vgl. Hinz et al. 2011). Obwohl Unternehmen bei dieser Form des Marketing also eine untergeordnete Rolle bei der Verbreitung der Werbebotschaft einnehmen, sollte ihr Beitrag im Vorfeld solcher Kampagnen nicht unterschätzt werden, da es zunächst gilt, die virale Verbreitung anzustoßen. Um den Erfolg einer viralen Kampagne sicherzustellen, spielen in diesem Zusammenhang insbesondere vier Faktoren eine wichtige Rolle (vgl. Hinz et al. 2011). Damit virale Kampagnen die gewünschte Dynamik erlangen können, ist demnach erstens der Inhalt der Kampagne von Bedeutung. So ist die Attraktivität einer ausgesandten Botschaft maßgeblich für die Erinnerung dieser sowie für die Motivation diese zu teilen verantwortlich. Zweitens ist es relevant, dass die ausgesandte Botschaft zunächst eine Mindestanzahl von Empfängern erreicht, die diese dann potenziell weiterverbreiten können. Ob diese kritische Masse an Empfängern erreicht werden kann, hängt dabei insbesondere von der Auswahl der Medien ab, in welchen die Botschaft platziert wird. In diesem Zusammenhang sollte das gewählte Medium sich dazu eignen, die primäre Zielgruppe des Unternehmens anzusprechen. Darüber hinaus ist auch das soziale Netzwerk der Empfänger der Botschaft bedeutsam. So spielen insbesondere die Größe der sozialen Netzwerke der Empfänger sowie die Stärke der Beziehungen innerhalb ihrer Netzwerke eine Rolle. Zuletzt spielen auch die Verhaltenscharakteristika der Empfänger sowie die Anreize, die diesen für das Teilen der Werbebotschaften gesetzt werden, eine Rolle für den Erfolg einer viralen Marketing-Kampagne (vgl. Hinz et al. 2011; Meffert et al. 2019).

Die zahlreichen Gestaltungsmöglichkeiten, die Unternehmen bei der Ausgestaltung von Social Media Marketing Instrumenten zur Verfügung stehen, haben dazu beigetragen, dass Social Media Marketing nicht lediglich ein branchenspezifisches Phänomen ist. So zeigt sich, dass auch im Business-to-Business-Kontext vermehrt Social Media Marketing zum Einsatz kommt (vgl. creative360 2010). Für den Einsatz von Social Media über verschiedene Vertriebskanäle hinweg verweisen wir auf Rapp et al. (2013). Die „Bedeutung der einzelnen Erscheinungsformen wird allein von den Nutzern der Social Media-Kommunikation definiert. Unternehmen hingegen haben darauf keinen Einfluss“ (Bruhn 2019, S. 491). So lassen sich keine Aussagen über die Überlegenheit einzelner Social Media Instrumente treffen und es wird in der Unternehmenspraxis

beobachtet, dass mehrere Instrumente kombiniert zur Anwendung kommen (vgl. ECC 2010). Der Automobilhersteller Ford (vgl. Insert 13.8) nutzte im Rahmen der Markteinführung des Kleinwagens Fiesta in den USA verschiedene Social Media Kanäle zur Gewinnung von Testfahrern.

Insgesamt kann hinsichtlich der Entwicklung des Einsatzes von Social Media Instrumenten in der Unternehmenskommunikation eine steigende Verbreitung festgestellt werden. Eine Studie des Deutschen Instituts für Marketing (vgl. DIM 2018) zeigt, dass ungefähr 79 % von den insgesamt 412 befragten Unternehmen in Deutschland im Jahr 2018 Social Media Marketing betrieben haben. Für die Kommunikation erachten die Unternehmen dabei die sozialen Netzwerke als am bedeutsamsten und haben entsprechend Profile bei Facebook (85,5 %) oder Xing (85,3 %). Darüber hinaus zeigt die Studie auch Unterschiede in der Nutzungshäufigkeit von Social Media Marketing im B2B- und B2C-Bereich auf. Demnach wurden die unterschiedlichen Social-Media-Marketing-Instrumente von B2C-Unternehmen durchschnittlich als deutlich wichtiger eingestuft als von den befragten B2B-Unternehmen. Die Wahl der Social-Media-Instrumente erfolgt dabei vor allem hinsichtlich der Erreichbarkeit der Zielgruppe und der Reichweite oder Bekanntheit des Instrumentes (vgl. Corduan

Schwere Zeiten erfordern ungewöhnliche Lösungen. Der Automobilmarkt in den USA ist im Keller. Ford zeigt Mut und bringt den in Europa erfolgreich gestarteten Kleinwagen Fiesta ab Sommer 2010 auch in Nordamerika auf den Markt. Damit der Winzling in den Vereinigten Staaten nicht zum Flop wird, muss er eine ungewöhnliche Testphase bestehen: Vorab gehen 100 Fiestas für ein halbes Jahr in Kundenhand. [...] „Die Interessenten hatten seit längerem die Möglichkeit, sich auf unserer Website www.fiestamovement.com sowie mit Videos auf www.youtube.com/fiestamovement zu bewerben“, erklärt Sam De La Garza, Projektverantwortlicher und Brand-Manager für den US-Fiesta, „das Interesse war riesengroß. 4.000 Kunden wollten mitmachen – 100 haben wir ausgesucht.“ [...] Sechs Monate haben die Auserwählten, die intern

als „Agenten“ geführt werden, dann die Möglichkeit, ihren Fiesta auf Herz und Nieren im amerikanischen Alltagsgeschäft zu testen. [...] „Jeder Testmonat steht unter einem besonderen Motto“, erklärt der Brand-Manager De La Garza weiter, „so sollen die Probanden mit dem Fiesta zum Beispiel zu Freunden, Events oder in den Urlaub fahren. Wir wollen so ein Maximum an Informationen bekommen.“ Diese Erkenntnis lässt sich die Ford Motor Company einiges kosten. Die sechsmonatige Testphase ist für die Kunden kostenlos, inklusive Benzin und Versicherung. Dafür müssen die Vorabkunden ihre Eindrücke, Impressionen und Erlebnisse auf digitalem Wege über so genannte „Social Networks“ wie YouTube, Flickr oder Facebook im Internet mit anderen Interessenten in den Vereinigten Staaten teilen

Insert 13.8 Beispiel für den unterstützenden Einsatz verschiedener Social Media Kanäle bei der Markteinführung des Ford Fiesta in Amerika (vgl. Grundhoff 2011)

2018). Hauptziele des Social Media Marketing sind dabei primär die Kunden an sich zu binden und Neukunden (vgl. zur geschäftlichen Nutzung von Social Media Insert 13.9) zu gewinnen (vgl. DIM 2012) sowie eine Steigerung der Bekanntheit zu erlangen oder das Image zu verbessern (vgl. BVDW 2018). Interessant ist, dass lediglich 22,4 % der Unternehmen eine ausgearbeitete Social Media Strategie haben und nur die Hälfte der Unternehmen den Erfolg der Social Media Aktivitäten evaluiert (vgl. DIM 2012). Es ist folglich wenig überraschend, dass nur 16 % der Unternehmen über formale Richtlinien in Bezug auf die geschäftliche Nutzung von Social Media verfügen.

Die meiste Zeit versuche ich mich auf die positiven Aspekte sozialer Netzwerke zu konzentrieren. Ich werde immer wieder gefragt: „Wie wollen Sie damit Geld machen?“ Das ist die falsche Frage. Die richtige lautet: „Wie kann ich meine Beziehung zu Kunden und Beschäftigten ausbauen und den Dialog dort vertiefen, wo sie sich aufhalten?“ Momentan sind soziale Netzwerke ein wesentlicher Teil der Antwort. Wer heute ein neues Gerät kauft, holt häufig Empfehlungen auf Twitter oder Facebook ein. Das wird im Laufe der Zeit immer wichtiger werden. [...] Soziale Medien sind ein wesentlicher Bestandteil unserer Strategie. Ich bin überzeugt, dass unser Unternehmen optimal positioniert ist, um den Verbrauchern die neueste und großartigste Technik zu bieten. Unsere Servicemitarbeiter von Geek Squad und unsere Verkäuferinnen und Verkäufer in den Filialen sind stets bereit, Lösungen für die Kunden zusammenzustellen. Wir nutzen sogar soziale Medien, um diese Lösungen anzubieten. Auf Twitter haben wir ein Angebot namens Twelfforce. Dort können Kunden technische Probleme schildern, und

Best-Buy-Mitarbeiter – oder andere Twitter-Nutzer – können Lösungen vorschlagen. Über diesen Twitter-Feed erfahren wir auch eine Menge über die Aktivitäten der Kunden, und wir können ihnen bei ihren Problemen in Echtzeit helfen. Wir bieten kostenlose Beratung. Das halten manche für einen Fehler, weil wir ja auch unsere Geek-Squad-Dienste gegen Gebühr anbieten. Aber ich sehe darin keinen Widerspruch. Durch Twelfforce werden wir für unsere Kunden wertvoller und greifbarer. Nur so können wir uns langfristig die Treue der Konsumenten erarbeiten. Die Menschen kaufen bei Unternehmen ein, denen in ihren Augen die Projekte der Kunden tatsächlich wichtig sind. Über Twitter können wir zeigen, dass dies auf uns zutrifft. Ich werde also weiter fleißig twittern. [...] Und ich werde wahrscheinlich ins Poetische hinübergleiten, wenn es um Familie, Freunde und andere Dinge geht, die mir wichtig sind. Tatsache ist: Die Diskussion findet heute in den sozialen Medien statt. Entweder Sie sind Teil dieser Debatten oder eben nicht.“

Insert 13.9 Beispiel zur geschäftlichen Nutzung von Social Media: Interview mit dem CEO von Best-Buy (vgl. Dunn 2011)

13.4.6 Online-Werbung

Online-Werbung umfasst alle Werbemaßnahmen, die mittels Websites im World-Wide-Web (WWW) durchgeführt werden. Mittlerweile hat sich das Internet als Massenmedium etabliert, sodass die meisten Zielgruppen auch über das Internet erreicht werden können (vgl. van Eimeren et al. 2004). Darüber hinaus hat sich das Internet als der am schnellsten wachsende Werbeträger entwickelt (vgl. Ha 2008).

Wichtige Vorteile der Online-Werbung stellen die guten Individualisierungsmöglichkeiten auf der Basis spezifischer Nutzerprofile sowie die exakte Werbeerfolgskontrolle (z. B. Click-Through-Raten, Erfassung des Kaufverhaltens der Kunden) dar. Besonders interessant ist hierbei die Verknüpfung von Social Media und Online-Werbung. So kann ein Unternehmen bei z. B. Facebook einen sehr spezifischen Personenkreis als Zielgruppe bewerben. Durch die zahlreichen Informationen der Facebook-Nutzer – beispielsweise über deren Likes, Wohnorte oder Gruppenmitgliedschaften – können Unternehmen eine nach bestimmten Kriterien festgelegte Zielgruppe mit darauf abgestimmten Werbeanzeigen selektiv ansprechen, wie es durch klassische Printwerbung nie möglich wäre. Allerdings müssen Unternehmen auch lernen, diese neuen Möglichkeiten zu nutzen (vgl. Scherer 2013 sowie Insert 13.10). In diesem Zusammenhang sei die Werbeform des Re-Targeting erwähnt, welches die systematische Verfolgung von Besuchern einer bestimmten Website – meistens Webshops – mit gezielter Online-Werbung bezeichnet (vgl. Hünebeck und Eugster 2013). Durch das Vergeben von Cookies können Nutzer einer Website weiter getrackt und mit Werbeanzeigen wieder angesprochen werden (vgl. Hünebeck und Eugster 2013 sowie Insert 13.11). Vorteilhaft ist auch die Dialogorientierung: Den Konsumenten kann die Möglichkeit zur direkten Interaktion mit dem werbetreibenden Unternehmen über eine entsprechende Werbegestaltung angeboten werden.

Im Rahmen von Online-Werbung können die folgenden Werbeformen (Ads) unterschieden werden (vgl. Fritz 2009):

- **Integrierte Ads** sind in eine Website integrierte Banner. In der Regel kann der Nutzer mit einem Klick auf den Banner zum Internetangebot des werbetreibenden Unternehmens gelangen.
- **New-Window-Ads** erscheinen automatisch in einem sich öffnenden Browserfenster und umfassen Pop-Ups und Interstitials. Beim Pop-Up erscheint ein neues, kleines Fenster über der gerade betrachteten Website. Dieses kann durch einen Klick geschlossen werden. Interstitials entsprechen einer Werbeunterbrechung des Nutzungsvorgangs, die im Extremfall den ganzen Bildschirm ausfüllen kann.
- **Layer-Ads** liegen eine Ebene über der Content-Seite und erscheinen nicht in einem sich öffnenden Fenster. Hierzu zählen so genannte Floating Ads, Mouse-Over-Banner und Sticky Ads. Mit Floating Ads wird der Eindruck erweckt, als schwebte die Werbung über der betrachteten Website. Vergrößert sich die Werbefläche, sobald der

[...] Anzeigen sollen nicht mehr stören, sie sollen relevant und interessant sein. Mit diesem Versprechen bedient Facebook einen lang gehegten Traum der Werbeindustrie: Wenn es gelänge, jeden potenziellen Käufer ganz persönlich anzusprechen, würden die Verkaufszahlen schlagartig explodieren! [...] Die Plattform hat dafür sogar eigene Technologien entwickelt: Wenn ein Unternehmen eine Anzeige schaltet, kann es genau bestimmen, welchen Nutzergruppen diese angezeigt wird. Dabei können die Firmen zwischen einer ganzen Reihe von Eigenschaften auswählen – von Alter und Geschlecht bis zu Wohnort und Beziehungsstatus. [...] Doch warum bekomme ich dann Werbung für einen Job im Callcenter? Weil die Durchschnittsfrau in meinem Alter dort so gern arbeitet? Oder weil irgendeinem Freund von mir dieses Unternehmen gefällt? Ich stelle fest, dass das Callcenter in Hamburg sitzt. Das also ist die Verbindung zwischen uns. Vermutlich hat das Unternehmen bestimmt, dass die Anzeige bei jungen Menschen im Großraum

Hamburg zu sehen sein soll. [...] Bei meinen Bekannten flimmern die gleichen Diät-Tipps und Zalando-Bilder über den Monitor. Und je nach Beziehungsstatus die Werbung von Singlebörsen oder Hochzeitsmessen. Individuell ist daran gar nichts. Social-Media-Experte Tentler sagt, das liege auch an den Unternehmen selbst. "Viele Firmen wissen gar nicht, wie man Werbung auf der Plattform zielgerichtet sendet." Eine Umfrage der Hamburger Agentur eprofessional unter Onlinemarketing-Experten von Unternehmen bestätigt das. 54 Prozent der Befragten gaben dabei an, dass sie auf Facebook werben, knapp die Hälfte davon räumte jedoch ein, dessen Funktionen nicht oder kaum zu kennen. Und das heißt: Facebook kann sich noch so sehr anstrengen, seine Technologie zu verbessern – wenn Unternehmen nicht damit umzugehen wissen, bringt das wenig. Und je komplexer das Werbesystem wird, desto schwieriger wird es für Firmen, den Überblick zu behalten. [...]

Insert 13.10 Herausforderungen bei dem Einsatz von Online-Werbung bei Facebook (vgl. Scherer 2013)

Mauszeiger über diese geführt wird, so spricht man von einem Mouse-Over-Banner. Von einem Sticky Ad spricht man, wenn die Werbefläche dauerhaft im Sichtbereich des Nutzers bleibt, selbst wenn er auf der Seite nach unten scrollt.

- Bei der **Werbung mittels Suchmaschinen** (Suchmaschinenmarketing, Key-Word-Advertising) bietet ein werbetreibendes Unternehmen bei Suchmaschinenanbietern wie z. B. Google auf bestimmte Suchbegriffe, denen speziellen Werbeplätze zugeordnet werden. Gibt ein Konsument einen der so definierten Suchbegriffe in die Suchmaschine ein, erscheint neben den Suchergebnissen die Werbung des werbetreibenden Unternehmens (vgl. DDV 2005). Klickt der Nutzer auf die angezeigte Werbung, zahlt das Unternehmen entsprechend Gebühren für die Vermittlung.

[...] Vor meinem Abflug nach München fiel mir auf, dass mich eine der Taschen, die ich vor ein paar Tagen in die engere Wahl genommen hatte, im Internet verfolgt. Klein, braun, Leder, nicht zu schick, aber auch nicht zu lässig war sie. So in etwa hatte ich die Wünsche meiner Frau verstanden. Immer wieder erscheint diese Anzeige, auch wenn ich nicht nach ihr suche. Sie ist, egal wo ich bin: Wenn ich morgens die Nachrichten lese auf handelsblatt.com, wenn ich beim Schreiben nach einem Wort suche auf woxikon.de, wenn ich recherchiere auf gruenderszene.de oder wenn ich mich ablenken lassen will auf bild.de. Woher weiß die Tasche, wo ich bin? [...] Was die Franzosen (Anmerkung: Criteo, ein Unternehmen, das Online-Werbung vermarktet) besonders gut können, ist das so genannte Re-Targeting, die Verfolgung potenzieller Kunden eines Onlineshops im Netz. Als ich mir bei Zalando zum ersten Mal die braune Ledertasche von The Bridge anschaut

habe, platzierte Criteo einen so genannten Cookie, ein kleines Datenpäckchen, in meinem Browser. Und dieser Cookie ist der Grund, warum mich diese Tasche nun im Netz verfolgt. [...] An Criteos Algorithmus, der die User-Profile mit den Werbeinformationen der Unternehmen zusammenrechnet, arbeiten in Paris täglich 300 Entwickler. Mehr als 100 kombinierbare Variablen haben sie ihm inzwischen beigebracht. Die betreffen zum Beispiel das zurückliegende Surfverhalten, die Kaufhistorie oder die Art und Anzahl der angesehenen Produkte, aber auch die farbliche Ausgestaltung des Banners, damit sich die Werbung gut in die Umgebung einfügt. Sollte ich die Tasche kaufen, wird der Algorithmus mir sie im Idealfall nicht noch mal anzeigen. Dafür wird er mir andere Produkte vor die Nase halten, die zu meinem Kauf passen könnten. Ein farblich abgestimmtes Portemonnaie zum Beispiel. [...]

Insert 13.11 Beispiel für Re-Targeting im Internet (vgl. Müller 2013)

Für die Gestaltung von Online-Werbung lassen sich die folgenden Empfehlungen aussprechen:

- **Rich-Media-Werbung** (interaktive Elemente, Animationen) weist im Konsumgüterbereich deutlich höhere Klickraten (Click-Through-Raten) auf als Non-Rich-Media-Werbung (vgl. Doubleclick 2004). Höhere Klickraten werden insbesondere durch die Größe des Banners oder der Textmenge innerhalb des Banners erreicht (Robinson et al. 2007). Im Business-to-Business-Bereich führen Animationen in der Regel nicht zu höheren Click-Through-Raten (vgl. Lohtia et al. 2003).
- Die **Qualität der verwendeten Website** (z. B. Übersichtlichkeit, ansprechendes Design, unkomplizierte Navigation) wirkt sich positiv auf die Bannereffektivität aus (vgl. Danaher und Mullarkey 2003). Daher sollte bei der Auswahl der Websites für Bannerwerbung auf Qualität geachtet werden.

- Die **Reaktanz gegenüber Online-Werbung** steigt mit dem Ausmaß, zu dem die Werbung den Internetnutzer in seinem Surfverhalten unterbricht. Daher sollten Pop-Ups nur sparsam eingesetzt werden (McCoy et al. 2007).

13.4.7 Mobile Marketing

Mobile Marketing bezeichnet die Durchführung von Marketingaktivitäten über mobile Endgeräte (insbesondere Mobiltelefone, Smartphones und Tablets; vgl. Stafflage 2016; Kavassalis et al. 2003; Möhlenbruch und Schmieder 2002). Wie auch das Internet haben sich Mobiltelefone, und mittlerweile auch Smartphones und Tablets in vielen Ländern zum Massenkommunikationsmedium entwickelt und sind in den meisten Bevölkerungs- und Altersgruppen weit verbreitet (vgl. Initiative D21 2019; Wohlfahrt 2004). So werden für das Jahr 2016 insgesamt über 2 Mrd. Smartphonenuutzer (Statista 2016b) und 1,15 Mrd. Tabletnutzer (Statista 2016c) vorhergesagt. Wir konzentrieren uns hier auf die Nutzung mobiler Endgeräte für kommunikative Zwecke. Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass Mobile Marketing auch andere Aspekte des Marketing umfassen kann (beispielsweise Zahlung oder Produktdistribution über mobile Endgeräte). Beim Mobile Marketing lassen sich zwei Ansatzpunkte unterscheiden:

- Gemäß dem **Push-Prinzip** kontaktiert das werbetreibende Unternehmen die Individuen der Zielgruppe über Mitteilungen auf ihren Mobiltelefonen (z. B. SMS, App, Mobile Coupon). Die Reaktion aus der Zielgruppe erfolgt mittels einer Nachricht (z. B. SMS) per Mobiltelefon.
- Nach dem **Pull-Prinzip** werden die Individuen durch Hinweise in anderen Kommunikationsmedien (z. B. TV-Werbung, Produktverpackung) auf den Mobile Marketing-Auftritt des werbetreibenden Unternehmens aufmerksam gemacht. Auch hier reagiert die Zielgruppe per Mobiltelefon beispielsweise mittels einer Nachricht (z. B. SMS) oder dem Herunterladen einer App, um z. B. an einem Preisausschreiben teilzunehmen oder einen mobilen Coupon anzufordern.

Mobile Marketing weist die folgenden Vorteile auf (vgl. Bauer et al. 2008):

- **Ortsunabhängigkeit** (Kommunikation/Kontaktaufnahme ist fast an jedem Ort möglich),
- **Erreichbarkeit** (Nutzer sind fast ständig erreichbar; dies führt zu geringen Streuverlusten),
- **Personalisierung** (ein Mobiltelefon wird meist nur von einer Person genutzt, sodass eine personalisierte Ansprache möglich ist),
- **Interaktivität** (Konsumenten haben z. B. über Apps die Möglichkeit, unmittelbar mit dem Werbetreibenden in Kontakt zu treten),

- **Lokalisierbarkeit der Nutzer** (Aufenthaltsort der Nutzer kann – von rechtlichen Beschränkungen abgesehen – jederzeit ermittelt werden, was eine ortsbbezogene Kommunikation/so genannte Location Based Services ermöglicht; vgl. Insert 13.12).

Neben diesen zentralen Vorteilen ist weiterhin die schnelle Umsetzbarkeit mobiler Marketing-Kampagnen vorteilhaft. Man benötigt nur eine **geringe Vorlaufzeit**, und die Rückmeldungen der Zielgruppe liegen aufgrund der Interaktivität kurz nach Aus-sendung der Botschaft vor (vgl. Vergossen und Weis 2004). Ein weiterer Vorteil liegt im Phänomen der **viralen Effekte**. Hierunter versteht man die Weitersendung einer Werbebotschaft (z. B. teilen – sog. „share“ – eines Werbevideos) durch den Empfänger an Bekannte und Freunde. Solche viralen Effekte resultieren in einer höheren Reichweite bzw. niedrigeren Kosten und auch in einer höheren Glaubwürdigkeit der Werbebotschaft bei den sekundären Empfängern, welche die Botschaft von ihren Freunden oder Bekannten erhalten (vgl. Bauer et al. 2008).

Die Nachteile von Mobile Marketing liegen darin, dass es bei den Kunden zu Reaktanzen führen kann (vgl. Bauer et al. 2008). Weiterhin sollte beachtet werden, dass beispielsweise die Entwicklung sowie die Pflege von Apps oftmals mit hohen Kosten verbunden sind.

Für das Mobile Marketing lassen sich die folgenden Empfehlungen treffen:

Mit sogenannten Location Based Services können Händler Kunden über das Smartphone in die Filiale locken - und weiterführende Services anbieten. Das internetfähige Mobilfunkgerät hat für den Durchbruch im mobilen Onlineshopping gesorgt. Gleichzeitig bieten die klugen Handys dem stationären Handel neue Möglichkeiten, Kunden zurück in die Filialen zu führen: „Location Based Services“ (LBS) sind das Gebot der Stunde. [...] Immer mehr Händler integrieren diese Funktionalitäten in ihre Apps und versuchen damit, Kunden in ihre Filialen zu leiten und neue Marketingaktionen durchzuführen. [...] Für die Verbreitung von Location Based Services spielen vor allem drei Faktoren eine entscheidende Rolle -

Smartphones, Applikationen und das Kundenverhalten. [...] Neben den Apps für Location Based Services, die sich auf die reine Form der Ortsbestimmung konzentrieren, gibt es eine weitere Kategorie, die dem Nutzer zusätzliche Informationen zu Aktionen, Geschäften und Produkten bieten. Kunden des Bekleidungsfilialisten H&M beispielsweise erhalten über den „Store-Locator“ auf einer Karte eine Übersicht über alle Filialen. Der Kunde kann dort einen Wunschzettel hinterlegen und Kleidungsstücke speichern. Mit Newslettern oder über die Einbindung in soziale Netzwerke wie Facebook oder Twitter wird der Kunde stets informiert und erhält einen Gutschein über 20 Prozent Rabatt für den Filialkauf.

Insert 13.12 Beispiel für Location Based Services (vgl. Himmelreich 2011)

Die Restaurantkette „Pizza Hut“ in den USA bietet ein Programm für die individuelle mobile Pizzabestellung an. Der Mobilnutzer kann auf seinem Smartphone die Pizza nach seiner Façon belegen und direkt bestellen. Auch der Fahrradverleih der Bahn setzt neuerdings auf diesen Service.

Über die „Call a Bike“-App kann der Nutzer auf einem virtuellen Stadtplan die aktuell verfügbaren Leihfahrräder in seiner Umgebung ansehen und unmittelbar reservieren. Bestellung und Bezahlung werden direkt über die App abgewickelt. Ein Medienbruch wird vermieden. Die User sind über das mo-

bile Internet praktisch durchgehend zu erreichen. In Kombination mit Location Based Services kann dieser Vorteil weiter ausgespielt werden, indem etwa die Empfänger gezielt an bestimmten Orten - etwa beim Shopping-Aufenthalt in der Innenstadt - mit Produktinformationen versorgt werden.

Bevor Unternehmen in die App-Entwicklung investieren, ist der Einsatzzweck zu analysieren: Soll eine Smartphone-App zur Kundenbindung, zur Unterstützung des Verkaufs oder rein zur Marken-Penetrierung eingesetzt werden? Die Art der Nutzung ist entscheidend.

Insert 13.13 Beispiel für den Einsatz von Smartphone-Apps (vgl. Fösken 2010)

- Um Reaktanzen bei den Empfängern von Push-Kampagnen zu vermeiden, empfiehlt es sich, vor dem Versand die Einwilligung der Adressaten (z. B. über die Registrierung auf einer Website) einzuholen (so genanntes **Permission Marketing**; vgl. Kavassalis et al. 2003; Maneesoonthorn und Fortin 2006).
- Im Zusammenhang mit dieser Einwilligung können auch Daten über persönliche Präferenzen und Interessen der Zielpersonen erhoben werden. Die so erhobenen Profildaten der Konsumenten können für eine individualisierte Ansprache verwendet werden. Beispielsweise kann auf der Basis dieser Informationen selektiert werden, über welche Angebote eine Person informiert wird und über welche nicht.
- Mobiles Marketing sollte den Empfängern einen Nutzen bieten. Dieser kann im Unterhaltungswert, der Bereitstellung von Informationen (z. B. anhand von Smartphone-Apps, vgl. Insert 13.13), Incentives oder Preisvergünstigungen (z. B. mobile Coupons) liegen (vgl. Bauer et al. 2005).
- Das Potenzial viraler Effekte sollte im Rahmen der Gestaltung mobiler Kampagnen genutzt werden. Beispielsweise können Empfänger direkt auf die Möglichkeit der Weiterleitung der Werbebotschaft hingewiesen werden, wobei die Idee der Weiterleitung direkter Bestandteil der Kampagne sein kann (z. B. „Teile dies mit deinen Freunden!“).

13.4.8 Direktmarketing

► **Direktmarketing** Direktmarketing umfasst alle marktbezogenen Aktivitäten, die sich einstufiger (direkter) Kommunikation bedienen, um Zielgruppen in Einzelansprache gezielt zu erreichen.

Hierbei ist es Ziel von Direktmarketing Kampagnen durch die Einzelansprache einen direkten Kontakt zum Adressaten herzustellen (vgl. Bruhn 2014, 2019). Ursprünglich wurden für die Umsetzung solcher Kampagnen insbesondere Direkt-Mailings genutzt, das heißt Medien wie Werbebriefe, Werbepostkarten und Postsendungen. Durch die aus der Digitalisierung resultierenden erweiterten technischen Möglichkeiten werden mittlerweile auch digitale Medien vermehrt für die Umsetzung von Direktmarketing genutzt. So entfiel im Jahr 2018 sogar der größte Teil der Investitionen in Direktmarketing auf den Bereich Online-Marketing (vgl. Deutsche Post 2019). Neben E-Mail-Marketing können beispielsweise auch über Online-Werbung (vgl. Abschn. 13.4.6) und Mobile Marketing (vgl. Abschn. 13.4.7) Direktmarketingaktivitäten umgesetzt werden.

Um das Spektrum der möglichen Direktmarketingaktivitäten zu überblicken, ist es sinnvoll, deren **Individualisierungsgrad** zu betrachten. Wie Abb. 13.19 verdeutlicht, erstrecken sich Direktmarketingaktivitäten von völlig standardisierten Maßnahmen bis hin zu völlig individualisierten Maßnahmen.

Ein Vorteil des Direktmarketing gegenüber anderen Kommunikationsinstrumenten ist die persönliche und individualisierte Ansprache der Kunden. Weitere Vorteile sind die gute Messbarkeit des Erfolges von Direktmarketingaktivitäten (z. B. Rücklaufquoten eines Mailings) und die gute Prozesskontrolle. Ein wesentlicher Nachteil liegt vor allem in der steigenden Anzahl von Direktmarketingaktivitäten und der damit verbundenen Reaktanz bei Kunden. Auch bei der persönlichen Kommunikation mit bestehenden Kunden über mehrere Kanäle (Multichannel) kann das ideale Level an Kommunikation überschritten werden und zu negativen Effekten führen. Durch eine Ausrichtung der Kommunikation an den Präferenzen des Kunden können die negativen Effekte abgeschwächt werden (vgl. Godfrey et al. 2011). Im Internetkontext ist in diesem Zusammenhang mittlerweile der Begriff „Junk Mail“ verbreitet. Zusätzlich sinkt die Akzeptanz von Direktmarketingaktivitäten bei vielen Personen, die sich in ihrer Privatsphäre gestört fühlen (vgl. Dolnicar und Jordaan 2007).

Die folgenden allgemeinen Gestaltungsempfehlungen können für das Direktmarketing ausgesprochen werden:

- Grundsätzlich erfahren adressierte Mailings gegenüber unadressierten Mailings eine höhere Aufmerksamkeit (vgl. Hilke 1993).

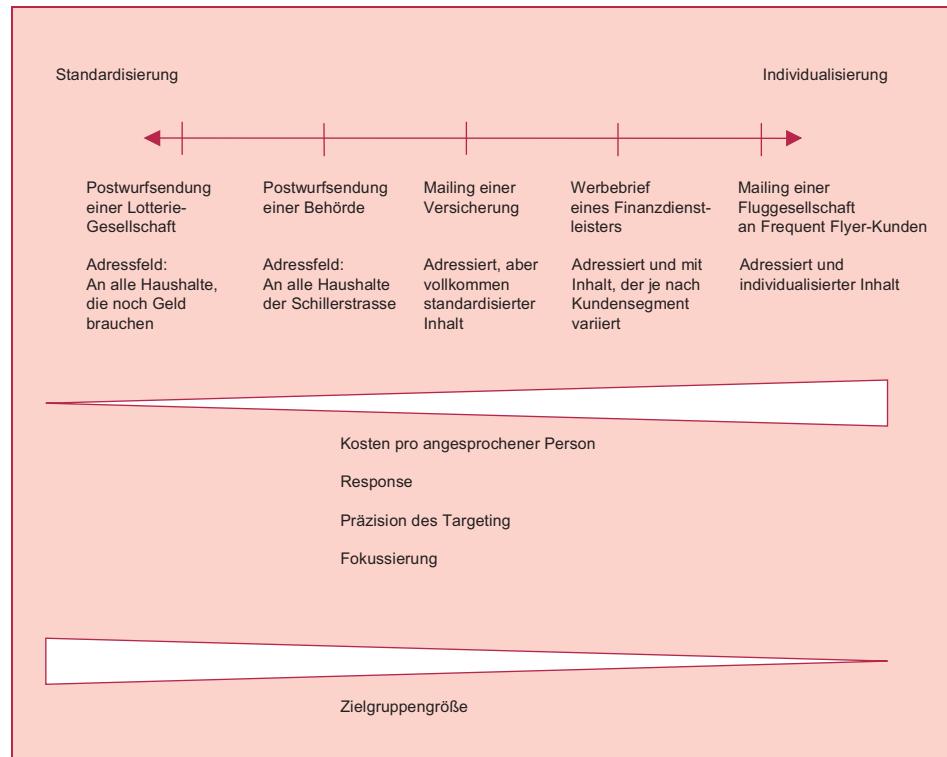


Abb. 13.19 Charakterisierung von Direktmarketingmaßnahmen anhand verschiedener Dimensionen

- Bei adressierten Mailings ist die **Adressenqualität** von besonderer Bedeutung, d. h. die Verwendung vollständiger und richtiger Adressen (vgl. Shimp 2017; Vergosse und Weis 2004). Die Adressenliste kann somit als Erfolgsfaktor adressierter Mailings bezeichnet werden (vgl. Belch und Belch 2017). Grundsätzlich können interne und externe Adressenlisten unterschieden werden. Interne Adressenlisten enthalten Daten von Kunden, externe Adressenlisten werden über einen Adressenanbieter eingekauft (vgl. O’Guinn et al. 2018).
- Zur Reduzierung von Streuverlusten bei Mailings kann die mikrogeografische Segmentierung angewendet werden, nach der Lebensstil und Kaufverhalten durch Wohnverhältnisse erklärbar sind (vgl. Holland 2009; Kothe 2002; Meinert 1997).
- Basiert eine Direktmarketingaktivität auf Kundendaten, so sollte die **Ansprache** im Rahmen von Direktmarketingaktivitäten möglichst **zielgruppenspezifisch** erfolgen. Durch Rückgriff auf Kundendaten aus der Kundendatenbank können Kommunikationsinhalte entwickelt werden, die den spezifischen Präferenzen und Interessen der Kunden gerecht werden (z. B. Sonderangebot einer Fluglinie zu

speziellen Flugzielen an Kunden auf Basis von Daten aus dem Vielfliegerprogramm; vgl. für weitere Beispiele Abb. 13.20 sowie Insert 13.14).

- Angesichts der aufgezeigten Gefahr der Kundenreaktanz gegenüber Direktmarketingaktivitäten sollten gemäß der Idee des **Permission Marketing** (vgl. hierzu auch Abschn. 13.4.7) Personen nicht kontaktiert werden, die sich gegen die Kontaktierung



Abb. 13.20 Beispiel für eine Werbe-Mail im Rahmen des Direktmarketing

Zur Einführung einer neuen Generation der Lufthansa Business Class im Jahr 2004 kam ein Mix aus klassischer Werbung, Direktmarketing, Vertriebskommunikation, Online-Marketing sowie Events, Messen und Promotions zum Einsatz. Die Direktmarketing-Kampagne hatte zum Ziel, Produktinformation zu vermitteln und die Positionierung der Lufthansa als innovative, qualitativ hochwertige und führende Airline für Geschäftsreisende zu stärken sowie die Begeisterung für das Produkt zu wecken und erlebbar zu machen. Die Kommunikation hob auf die Bindung und Ausschöpfung bestehender Business Class-Kunden, die Gewinnung neuer Kunden sowie das Upselling von Kunden aus der (High Yield) Economy Class ab. Neben den Artikeln im Board Magazin sowie den Ticketbeilegern wurden für die Direktmarketing-Kampagne drei Mailing-Varianten entwickelt: das Premium Plus Mailing mit personalisiertem Anschreiben und einer Premium Plus-Broschüre, das Premium Mailing mit personalisiertem Anschreiben und einer Premium-Broschüre sowie das Light Mailing (LM) mit einem personalisierten Anschreiben und einer Light-Broschüre, die weniger aufwändig gestaltet ist. Die Zielgruppendifferenzierung wurde über Anschreibenvarianten und Broschürentext- und Layout-Varianten erreicht. Die Zielgruppe der Werbesendung hat sich aus Endkunden, die bereits Interkontinental geflogen sind, sowie Firmen und Reisebüros zusammengesetzt. Bei

den Mailings an die Kernzielgruppe Business Class-Kunden hat sich die beigelegte Broschürenvariante nach der Anzahl der absolvierten Flugsegmente gerichtet. Zusätzlich wurden Lufthansakunden aus der High Yield Economy Class angeschrieben, um Upselling zu realisieren. Auch bei Firmen und Reisebüros wurde das Mailing in unterschiedlichen Varianten verschickt. Im Rahmen der Effizienzmessung wurden in Deutschland, Italien und den USA 2.150 Kunden telefonisch befragt, die das Mailing erhalten haben. In allen Zielgruppen wurden sehr hohe Erinnerungswerte (ungestützt und gestützt) gemessen. In Deutschland haben sich 88%, in Italien 87% und in den USA 67% der befragten Endkunden ungestützt an das Premium Mailing erinnert. Fast alle Endkunden, die sich an das Premium Mailing erinnerten, haben dieses geöffnet (in Deutschland 96%, Italien 92% und USA 91%). Die Broschüre wurde zielgruppenübergreifend als hochwertig und ansprechend bewertet. Aus Sicht der Endkunden hat das Mailing dazu beigetragen, dass sie bei Buchungen von Langstreckenflügen zukünftig Lufthansa stärker einbeziehen. Nach Ankündigung der Einführung einer neuen Generation der Business Class ist die Auslastung auf den entsprechenden Strecken, auf denen Flugzeuge mit neuer Business Class eingesetzt wurden, im Vergleich zum Vorjahr signifikant gestiegen.

Insert 13.14 Zielgruppenspezifisches Direktmarketing bei der Lufthansa (in Anlehnung an Lufthansa 2005)

durch Direktmarketingaktivitäten ausgesprochen haben (z. B. durch Eintrag in Negativlisten wie die „Robinson-Liste“ und die Liste des Deutschen Direktmarketingverbands; vgl. Vergessen und Weis 2004; Wind 1993).

Im Hinblick auf die Gestaltung von Mailings, die als Postsendung versendet werden, können die folgenden spezifischen Gestaltungsempfehlungen gemacht werden:

- Der **Umschlag** sollte übersichtlich gestaltet sein und eine positive Stimmung erzeugen (vgl. Holland 2009). Headlines können die Aufmerksamkeit des Empfängers positiv beeinflussen. Eine Gestaltung als Geschäftsbrief oder als persönlicher Brief an einen Freund kann die Neugier des Empfängers wecken (vgl. Nash 1999). Die Individualität kann durch die Verwendung von Briefmarken betont werden.
- Bei der **Textgestaltung** kann man sich an einer Analogie zum persönlichen Verkaufsgespräch orientieren (vgl. Vögele 2002; Vögele und Bidmon 2002). Im Zusammenhang mit dieser Analogie wird Direktmarketing auch als Dialogmarketing bezeichnet (vgl. Mann 2004). Demnach durchläuft eine Zielperson beim Lesen die Phasen eines Gesprächs mit Fragen, die sie mit ja oder nein im Sinne der Werbebotschaft beantwortet. Bei Überwiegen der „Jas“ kommt die Response bzw. der Kauf zustande. Um den Leser durch den Brief zu „führen“, können einzelne Elemente hervorgehoben werden, z. B. durch Unterstreichungen, Fettdruck oder Farbe. Wichtig ist eine übersichtliche Darstellung aller Inhalte, sodass ein logischer Aufbau des Briefes erkennbar ist (vgl. Holland 2009; Nash 1999; Stone und Jacobs 2007). Unterzeichner des Briefes sollte nicht das Unternehmen sein, sondern ein persönlicher Ansprechpartner (vgl. Vergessen und Weis 2004). Das Post Scriptum am Ende des Briefes beeinflusst die Response auf ein Mailing (vgl. Vriens et al. 1998). Es ist die erste vollständig gelesene Zeile und sollte das wichtigste Argument wiederholen (vgl. Gutsche 2002; Vergessen und Weis 2004).
- Mit dem **Responseelement** werden Handlungsappelle ausgesprochen. Es ist empfehlenswert, für eine schnelle Antwort eine Belohnung in Aussicht zu stellen. Um die Rücklaufquote zu steigern, sollte das Antwortformular (Reaktionsträger) klar und übersichtlich gestaltet sein und bereits weitgehend ausgefüllt sein. Zu empfehlen sind in diesem Zusammenhang weiße Ankreuz- und Ausfüllfelder auf farbigem Grund.

13.4.9 Verkaufsförderung

► **Verkaufsförderung** Verkaufsförderung (auch Sales Promotion oder kurz Promotion) umfasst zeitlich befristete Maßnahmen mit Aktionscharakter, die andere Marketingmaßnahmen unterstützen und den Absatz bei Händlern bzw. Endkunden fördern sollen (vgl. Gedenk 2002).

Grundsätzlich kann zwischen preisorientierter und nicht-preisorientierter Verkaufsförderung unterschieden werden. Im Mittelpunkt der Kommunikationspolitik steht die nicht-preisorientierte Verkaufsförderung (vgl. zur preisorientierten Verkaufsförderung Abschn. 12.3.1.3).

Weiterhin kann unterschieden werden zwischen endkundenbezogener und händler- bzw. verkaufsorganisationsbezogener Verkaufsförderung (vgl. ähnlich auch Gedenk 2002). Die **endkundenbezogene Verkaufsförderung** richtet sich an die Endverbraucher und kann sowohl vom Hersteller als auch vom Händler durchgeführt werden (vgl. hierzu auch Ailawadi et al. 2001). Funktionen der endkundenbezogenen Verkaufsförderung sind

- die Informationsfunktion (z. B. Handzettel, Prospekte, Verbraucherausstellungen, Schulungsveranstaltungen),
- die Motivationsfunktion (z. B. Gewinnspiele, Muster/Warenproben, Sonderaktionen) sowie
- die Verkaufsfunktion (z. B. Zugaben, Gutscheine, Displays im Handel).

Die resultierenden Absatzwirkungen beim Endkunden sind in Abb. 13.21 systematisiert (vgl. Gedenk 2002). Es werden sowohl kurz- als auch langfristige Absatzsteigerungen angestrebt.

Die **händler- bzw. verkaufsorganisationsbezogene Verkaufsförderung** richtet sich an die Absatzmittler und kann die gleichen Funktionen erfüllen wie die endkundenbezogene Verkaufsförderung – jedoch mit anderen Inhalten und Instrumenten (vgl. Berndt 2005; Bruhn 2019; Gedenk 2002):

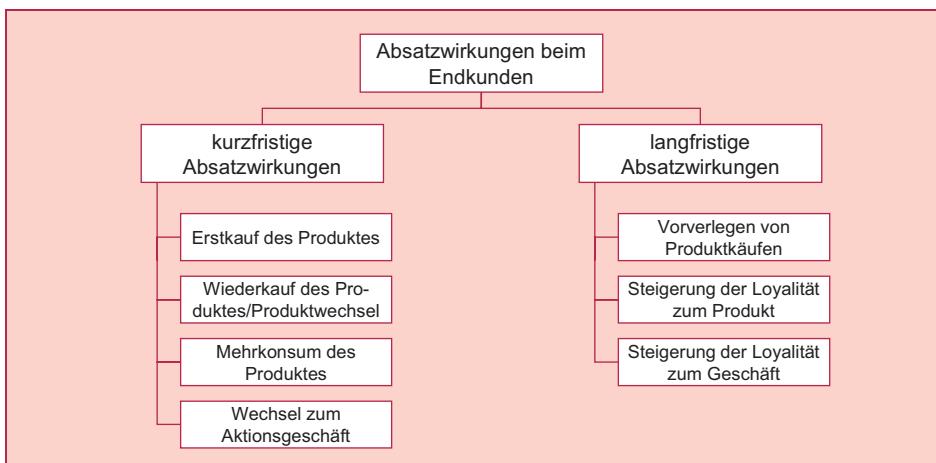


Abb. 13.21 Wirkungen von endkundengerichteter Verkaufsförderung auf den Absatz des Aktionsproduktes im Aktionsgeschäft. (In Anlehnung an Gedenk 2002, S. 104)

- die Informationsfunktion (z. B. Verkäuferbriefe, Seminare, Ausbildungen),
- die Motivationsfunktion (z. B. Prämiensysteme, Beigaben) sowie
- die Verkaufsfunktion (z. B. Handbücher, Argumentationshilfen, Testergebnisse).

Für die Gestaltung der Verkaufsförderung können die folgenden Empfehlungen gegeben werden:

- Ein wesentlicher Aspekt im Rahmen der Verkaufsförderung betrifft die **Integration mit anderen Kommunikationsinstrumenten**. Angesichts von Synergieeffekten mit anderen Kommunikationsinstrumenten (vgl. Frey Beaumont-Bennett 1998), empfiehlt es sich, Verkaufsförderung z. B. mit der Mediawerbung sowie Aktivitäten des Direktmarketing zu integrieren, um die Wirkung verkaufsfördernder Maßnahmen zu erhöhen (vgl. Bruhn 2014).
- Die den Kunden angebotene **Prämie** bzw. der in Aussicht gestellte Vorteil spielen eine wichtige Rolle für den Erfolg der Verkaufsförderung (vgl. d'Astous und Jacob 2002; d'Astous und Landreville 2003). Ist die Prämie zu gering, haben die Kunden nur einen geringen Anreiz, an der Aktion teilzunehmen. Auch wirken sich zu geringwertige kostenlose Zugaben in den meisten Fällen negativ auf die Kaufwahrscheinlichkeit aus und können sogar zu Reaktanz bei den Kunden führen (vgl. Gedenk et al. 2000). Prämien erzielen die beste Wirkung, wenn sie in direktem Zusammenhang zu dem beworbenen Produkt stehen, z. B. Gläser einer Getränkemarkte zusammen mit dem Getränk (Jones 2008).

13.4.10 Public Relations

► **Public Relations** Das Aufgabenfeld Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) umfasst die planmäßige Gestaltung der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und verschiedenen öffentlichen Zielgruppen mit dem Ziel, diese im Sinne der Unternehmensinteressen zu beeinflussen (vgl. Ronneberger und Rühl 1992).

Hinsichtlich dieser **Zielgruppen** kann zwischen gesellschaftlichen Gruppen und Anspruchsgruppen differenziert werden, die einen jeweils unterschiedlichen Informationsbedarf aufweisen (vgl. Berndt 1995). Bei den gesellschaftlichen Gruppen können neben der Gesamtbevölkerung, Medien und ihre Vertreter, Behörden, Politiker sowie politische Organisationen und die Fachwelt unterschieden werden. Die Anspruchsgruppen umfassen beispielsweise Aktionäre, Lieferanten, Mitarbeiter, Verbraucherorganisationen, Bürgerinitiativen und Umweltorganisationen. Sie können das öffentliche Meinungsbild oftmals erheblich beeinflussen. Beispielhaft seien von Verbraucherschutzverbänden organisierte Initiativen gegen genmanipulierte Nahrungsmittel genannt.

Je nach Zielgruppe der Öffentlichkeitsarbeit können verschiedene Arten von Public Relations unterschieden werden. In den letzten Jahren haben insbesondere die Investor Relations an Bedeutung gewonnen, zumal die Eigenkapitalgeber eine offene und ausführliche Berichterstattung fordern. Weitere Arten sind Medien-/Pressearbeit, Mitarbeiter-Public Relations, Lobbying und Meinungsführer-Public Relations (vgl. Bruhn 2014).

Inhaltlich beziehen sich Public Relations auf eine Organisation oder eine Person und in der Regel nicht auf ein einzelnes Produkt des Anbieters. Kommuniziert wird im Rahmen von Public Relations insbesondere über Personalveränderungen, neue Produkte, Jahresabschlüsse, Jubiläen, wichtige Besuche etc. (vgl. Reichardt 1997).

Public Relations zielen u. a. auf die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, die Gestaltung und Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit, den Aufbau und Erhalt eines positiven Firmen- und Produktimages, die Information und Motivation der Mitarbeiter oder die positive Medienberichterstattung ab. Diese **Ziele** lassen sich in kognitive Ziele (Vermittlung bestimmter Kenntnisse), affektive Ziele (Erzeugung positiver Einstellungen) und konative Ziele (entscheidungsbezogene Absicht) einteilen (vgl. Tab. 13.9).

Folgende zentrale Instrumente der Public Relations sind zu nennen:

- Im Rahmen der **Medienarbeit** stellen Presseberichte und -veröffentlichungen, Web-sites und Interviews wichtige Instrumente dar (vgl. Herbst 2016 sowie Insert 13.15).
- Zum Instrument der **Veranstaltungen** gehören Pressekonferenzen, Vorträge, Seminare, Kongresse, Jahreshauptversammlungen und der Tag der offenen Tür.
- Das **Beziehungsmanagement** umfasst die Aufnahme und Pflege von Beziehungen zu Meinungsführern und Multiplikatoren zur Verbreitung von Public Relations-Botschaften mit Medienpräsenz, Branchentreffen, Lobbying, Journalismus und Spenden.

Tab. 13.9 Beispielhafte Ziele der Public Relations in verschiedenen Kategorien. (In Anlehnung an Bruhn 2014, S. 741)

Kognitiv orientierte Ziele	Affektiv orientierte Ziele	Konativ orientierte Ziele
<p>z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Bekanntheit neuer Produkte oder Dienstleistungen • Erhöhung des Informationsstandes über das soziale Engagement des Unternehmens • Informationen über die Einstellung des Unternehmens zu gesellschaftlichen Fragestellungen 	<p>z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Unternehmensimages bei möglichen Zielgruppen • Erreichung von Glaubwürdigkeit • Erhöhung des Vertrauens zum Unternehmen • Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter 	<p>z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positives Kommunikationsverhalten von Fachjournalisten in öffentlichen Diskussionen zum Unternehmen • Erhöhung der Anzahl der Anfragen zum sozialen und ökologischen Engagement des Unternehmens

Starbucks führte seine Marke in Österreich über PR-Maßnahmen ohne den Einsatz der klassischen Werbung ein. Vor der Eröffnung des ersten Starbucks Coffee House im Dezember 2001 erfolgte der Markenaufbau [...] in erster Linie mit klassischer Pressearbeit. [...] Lobbying sowie Vorträge, Podiumsdiskussionen und zielgruppenorientierte PR-Aktionen vor Meinungsbildnern, Schülern und Studenten [...] ergänzen den

Maßnahmen-Mix. [...] Eine wichtige Aufgabe ist es, Vorurteile gegenüber einem amerikanischen Unternehmen, wie die Assozierung mit Fast Food und Kaffee aus Pappbechern, abzubauen. Die Kaffee-Kette lässt über die Medien mitteilen, dass Rauchen in ihren Filialen verboten sei. Denn der Qualm schade der Qualität des Kaffees. [...] Und sie sagt dem Publikum: Starbucks tut alles, um das bestmögliche Produkt zu servieren.

Insert 13.15 Beispiel für den kombinierten Einsatz von Instrumenten der Public Relations (vgl. Bücker 2004)

- Durch das **Krisenmanagement** soll in einer Krise die Bildung eines negativen Images verhindert werden (vgl. Quarantelli 1988). Häufig werden Krisenmanager eingesetzt, die sich gezielt um die Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder des Unternehmens kümmern (vgl. Coombs 2007). Durch offene Kommunikation im Krisenfall soll die Glaubwürdigkeit des Unternehmens erhalten bleiben (vgl. Fill 2001; Herbst 2016; Ihlen 2002; vgl. hierzu auch Insert 13.16).

Für die Public Relations lassen sich die folgenden Gestaltungsempfehlungen aussprechen:

- Public Relations sollten nicht isoliert eingesetzt, sondern mit den anderen Kommunikationsinstrumenten inhaltlich integriert werden. Diese **Integration** ermöglicht Synergieeffekte. Beispielsweise kann ein Unternehmen im Rahmen von Presseartikeln oder Interviews seine Aktivitäten im Sponsoring kommunizieren und auf diese Weise die Wirkung und Glaubwürdigkeit dieser Aktivitäten erhöhen (vgl. Bruhn 2014).
- Die **Aufgaben- und Verantwortungsbereiche** der verantwortlichen Stellen für Public Relations sollten gegenüber anderen Abteilungen, die z. B. für Sponsoring, Product Placement, Events, Online-Kommunikation, interne Kommunikation oder Messen zuständig sind, **klar abgegrenzt** werden (vgl. Bogner 2005). Hierdurch können Konflikte vermieden und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit verbessert werden (vgl. Bruhn 2014; Bruhn und Ahlers 2004; Cornelissen und Harris 2004; Cornelissen und Lock 2000; Kitchen und Moss 1995).

Im Herbst 1997 war Mercedes im letzten Stadium vor dem Start eines neuen Autos, der A-Klasse. Das war insofern kein gewöhnliches Auto, als es einen großen strategischen Schritt, nämlich den Einstieg in den Mittelklassenmarkt darstellte, wobei auf die Glaubwürdigkeit und den Ruf von Mercedes als Hauptkaufgrund gesetzt wurde. Das Auto war in vieler Hinsicht revolutionär [...]. Die anfängliche Reaktion von Auto-Journalisten (Meinungsmacher) war sehr positiv und die Erwartungen stiegen, als mehr über die A-Klasse bekannt wurde. [...] Beim Elchtest, bei dem ein Fahrer heftig von einer Seite zur anderen ausscheren muss, überschlug sich die A-Klasse bereits bei einer Geschwindigkeit von nur 60 km/h. [...] Angeblich erklärte das Unternehmen, dass es „es nicht für nötig hielt, ein Statement abzugeben, bloß weil irgendwo ein Auto umgekippt war“. [...] Acht Tage nach dem Vorfall wurde eine Pressekonferenz einberufen, bei der das Unternehmen noch immer behauptete, das

Auto sei sicher. [...] Als dem Vorstand der Umfang des Problems klar wurde, kündigte er an, dass die Auslieferung aller A-Klasse-Modelle auf Februar 1998 verschoben würde, damit das Fahrgestell umgestaltet werden könnte, um größere Stabilität zu bieten; dass niemand diesen Mangel mehr bedauere als Mercedes und dass eine optimale Lösung gefunden würde. Das Vertrauen der Öffentlichkeit konnte [...] durch eine offensive Kommunikationskampagne nach mehreren Wochen wiedergewonnen werden. Nach Anfangsschwierigkeiten ist relativ schnell nicht nur auf der sachlichen, sondern auch auf der emotionalen und psychologischen Ebene kommuniziert worden. [...] Der Markterfolg der A-Klasse lässt sich sowohl an den Zulassungszahlen als auch an vielen positiven Tests in der Presse erkennen. [...] Die Information über den bestandenen Elch-Test am 8. Dezember 1997 ist [...] im Fernsehen gesendet worden.

Insert 13.16 Krisenmanagement bei Mercedes (vgl. Fill 2001)

13.4.11 Messen

Messen zählen zu den Instrumenten der **persönlichen Kommunikation**. Sie stehen daher in engem Bezug zum persönlichen Verkauf (vgl. hierzu Abschn. 14.4.2). Teilweise sind die Grenzen auch fließend: So gibt es zahlreiche Verkaufsmessen, an denen Unternehmen neben der kommunikativen Zielsetzung mit spezifischen vertriebsbezogenen Zielsetzungen teilnehmen.

Eine Messe (oftmals auch als Ausstellung bezeichnet; vgl. hierzu Bruhn 2019) ist eine zeitlich und örtlich festgelegte Veranstaltung, bei der sich mehrere Anbieter den Zielgruppen präsentieren. Üblicherweise finden Messen periodisch statt und haben klar festgelegte Schwerpunkte (häufig Wirtschaftszweige). An vielen Messen nehmen internationale Aussteller und Besucher teil (für Beispiele zu Messen vgl. Insert 13.17 sowie Abb. 13.22).

Im Wettbewerbsfeld von Mercedes, BMW und Audi machte es für Cadillac wenig Sinn im Rahmen von TV Kampagnen oder mit flächendeckenden Anzeigenkampagnen zu reagieren. Hier waren neue, clevere Wege gefragt, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu erlangen. [...] Das Augenmerk galt besonders der gezielten Ansprache von Kunden auf und im Umfeld von Automobilmessen. Hierzu gehörten VIP-Veranstaltungen für Kunden, die durch ein Direktmailing ausgesucht worden waren ebenso wie Veranstaltungen mit Kunden und Händlern vor und während einer Messe sowie die gezielte Nachbereitung der Messe. Wichtig war es, im Rahmen einer Automobilausstel-

lung ein komplettes Paket zu schnüren, welches den Besucher auf die Messe bringt (Anzeigen, Direktmailing, Internet, Plakate, POS), ihn auf der Messe betreut (direkte Ansprache auf hohem Niveau, exklusives Umfeld, richtige Produkte) und ihn anschließend zum Handel und Produkt führt (Nachbereitung der Adressen, Internetseite der Messe, konkrete Produktvergleiche, Produktpräsentation, Testfahrten beim Handel). Die gezielte Kundenansprache auf Automobilmessen ermöglichte es Cadillac sowohl die Unternehmensphilosophie, die Unternehmenswerte und auch das Produktangebot als eine Einheit direkt dem Kunden zu präsentieren.

Insert 13.17 Beispiel zum Einsatz von Messen im Rahmen der Kundengewinnung (vgl. Lüppens 2005)

Messen haben mehrere **Funktionen**: Sie bieten die Möglichkeit zum Kontakt mit den Kunden, zur Repräsentation des Unternehmens, zur Information der Kunden, zur Unterstützung von Neuprodukteinführungen, zur Generierung von Aufträgen, zur Erschließung von Exportchancen, zum unmittelbaren Vergleich der eigenen Leistungen mit dem Wettbewerb und zur Erkennung von Trends (vgl. Bello und Barksdale 1986; Blythe 2000; Bonoma 1983; Bruhn 2019; Godar und O'Connor 2001; Gopalakrishna et al. 1995; Kerin und Cron 1987; Munuera und Ruiz 1999; Parasuraman 1981; Pepels 2014; Prüser 1997; Sharland und Balogh 1996; Smith et al. 2004).

Die **Ziele** einer Messebeteiligung können in kognitiv, affektiv und konativ orientierte Ziele unterteilt werden (vgl. Bruhn 2014 sowie Tab. 13.10). Kognitiv orientierte Ziele von Messen sind darauf ausgerichtet, die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung der Messebesucher zu beeinflussen. Affektiv orientierte Ziele zielen darauf ab, bestimmte Emotionen bei den Besuchern auszulösen. Konativ orientierte Ziele beziehen sich auf Handlungsabsichten, die mit dem Einsatz von Messen bei den Zielgruppen ausgelöst werden.

Messen bzw. Ausstellungen können anhand folgender Dimensionen **typisiert** werden (vgl. Bruhn 2019):

- Angebotsbreite (z. B. universal versus speziell),
- Angebotsschwerpunkt (z. B. Konsumgüter versus Industriegüter),



Abb. 13.22 Beispiele für die Gestaltung von Messeständen

Tab. 13.10 Beispielhafte Ziele einer Messebeteiligung in verschiedenen Kategorien. (In Anlehnung an Bruhn 2014, S. 964)

Kognitiv orientierte Ziele	Affektiv orientierte Ziele	Konativ orientierte Ziele
z. B. Vermittlung von Wissen über das Unternehmen und dessen Produkte Vorstellung neuer Produkte Erhöhung des Bekanntheitsgrades von Produkten Kennenlernen der Mitarbeiter	z. B. Emotionales Erleben von Unternehmen und deren Marken Aufbau, Pflege oder Modifikation des Images Aufbau von Vertrauen durch den Dialog mit den Mitarbeitern	z. B. Gewinnung neuer Kunden Festigung der Kundenbindung Direktverkauf und Verkaufsförderung

- Funktion (z. B. Information versus Verkauf),
- Reichweite (z. B. regional versus international),
- Absatzrichtung (z. B. Export versus Import) sowie
- Zielgruppe (z. B. Händler versus Konsumenten).

Tab. 13.11 stellt einige bedeutende Messen und ihre Schwerpunkte dar. Die auf Messen mögliche persönliche Kommunikation mit Kunden oder potenziellen Kunden ist besonders wichtig im Business-to-Business-Marketing (vgl. Abschn. 19.3.3). Da gerade in diesem Bereich oft komplexe Produkte verkauft werden, kann eine dialogorientierte Kommunikation auf Messen nachhaltiger und schneller zum Verständnis des Produktes beitragen als beispielsweise die Kommunikation über klassische Medien. Bei vielen Industriegüterunternehmen stellt das Messebudget die zentrale Größe im Kommunikationsbudget dar. Besonders weit verbreitet ist auch die Praxis, Messen für die Präsentation neuer Produkte zu nutzen. In manchen Branchen ist es beinahe zu einer Tradition geworden, neue Produkte auf bestimmten Messen erstmals dem Fachpublikum vorzustellen.

Im Hinblick auf den Einsatz von Messen als Kommunikationsinstrument können die folgenden Empfehlungen ausgesprochen werden:

- Der **Auswahl der geeigneten Messe** sollte besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden (vgl. Bonoma 1983; Godar und O'Connor 2001). Bei dieser Auswahl sollte insbesondere auf die Infrastruktur (z. B. Verkehrslage, Dienstleistungen des Messe-

Tab. 13.11 Ausgewählte wichtige Messen und ihre Schwerpunkte (vgl. Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V. 2011)

Messe	Ort	Branche	Besucherzahl	Turnus	Netto-Ausstellungsfläche in m ²
IAA – Internationale Automobilausstellung	Frankfurt	Automobil	845.000	Zweijährig	137.235
CeBIT	Hannover	IT und Telekommunikation	319.702	Jährlich	163.747
Internationale Grüne Woche	Berlin	Ernährung, Landwirtschaft	394.590	Jährlich	60.680
Internationale Funkausstellung (IFA)	Berlin	Unterhaltungselektronik	231.664	Zweijährig	134.400
Hannover-Messe, Weltmesse der Industrie	Hannover	Industrie	148.413	Jährlich	156.861

veranstalters, Ausstattung der Messehalle), Charakteristika der Messebesucher (Erreichung der eigenen Kunden, Ansprache neuer Zielgruppen), Übereinstimmung des Messethemas mit den eigenen Zielen und Kostenaspekte (z. B. Standmiete) geachtet werden (vgl. hierzu Kirchgeorg et al. 2017).

- Auf eine sorgfältige **Vor- und Nachbereitung der Messe** sollte Wert gelegt werden (vgl. Kirchgeorg et al. 2017). Im Rahmen der Vorbereitung sollte geplant werden, mit wem worüber wie oft kommuniziert werden soll. Mit wichtigen Besuchern sollten schon im Vorfeld Gesprächstermine vereinbart werden. Bei der Nachbearbeitung sollten Gesprächsinhalte ausgewertet und vereinbarte Aktivitäten veranlasst werden sowie Dankschreiben und Unterlagen versendet werden (vgl. Pepels 2014).
- Auf die **Auswahl geeigneten Standpersonals** (im Hinblick auf Fachkenntnisse, Messeerfahrung, sicheres Auftreten, Kontaktfreude, Aufgeschlossenheit, Belastbarkeit, Fremdsprachenkenntnisse) sollte besonders geachtet werden (vgl. Kirchgeorg et al. 2017). Die Qualifikation des Standpersonals sollte durch entsprechende Schulungen gefördert werden.
- Die Messe sollte in den übrigen Kommunikationsmix **integriert** werden (vgl. Lamberty 2004).

13.4.12 Events

Ein Event ist ein organisiertes Ereignis, bei dem den Zielgruppen etwas Interessantes geboten wird (vgl. zum Eventmarketing auch Christen 2002; Nufer 2002; Zanger 2001; Zanger und Drengner 2004; Zanger und Sistenich 1998). Events ermöglichen als firmen- oder produktbezogene Veranstaltungen persönliche, direkte Kontakte mit den Angesprochenen in einer für sie zwanglosen, angenehmen Situation. Den Teilnehmern des Events soll das Gefühl vermittelt werden, dass sie an etwas Besonderem oder sogar Einmaligem teilnehmen. Events bieten eine gute Möglichkeit, die Emotionen der Zielgruppe gezielt anzusprechen. Beispiele für Events zeigen Insert 13.18 und Abb. 13.23. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Grenzen zwischen Messen (vgl. Abschn. 13.4.11) und Events teilweise fließend sind. Für die Gestaltung von Events lassen sich die folgenden Empfehlungen aussprechen:

- Die im Rahmen des Events gebotenen Inhalte und Aktivitäten sollten einen **emotionalen Charakter** aufweisen, um das Interesse der Zielgruppe wecken zu können (vgl. Nufer 2002). Ein hoher Fit zwischen Event und Marke kann zu einer höheren Kaufbereitschaft des Konsumenten und einer positiveren Wahrnehmung der Marke führen (Martensen et al. 2007).
- Events sollten **in den Marketingmix integriert** werden, um Synergien auszuschöpfen (vgl. Nufer 2002). Je nach Zielsetzung und Zielgruppe ist hierbei vor allem eine Kombination mit der klassischen Mediawerbung (z. B. Hinweis auf einen Event im Rahmen der Werbung), Public Relations (z. B. Hinweis auf einen Event

Mit einer deutschlandweiten Marken- und Eventkampagne präsentiert sich Land Rover Deutschland mit seinen neuen Modellen zukünftig seinen Kunden und Interessenten. Unter dem Motto ‚Touch Land Rover live‘ bündelt der britische Automobilhersteller seine Eventaktivitäten unter einem Markendach, um die Philosophie und Erlebniswelt der Marke Land Rover konsequent in den Vordergrund zu stellen. Auf diesem Weg untermauert Land Rover seinen Anspruch als führende SUV-Marke, die für Abenteuergeist mit Premiumanspruch steht. [...] Unter dem Markendach finden sich zielgruppenspezifische Events und Veranstaltungen, die sich aus 7 Modulen zusammensetzen. Lifestyle-Events an exquisiten Standorten

(Schlössertouren) sprechen primär Familien an und umfassen neben erlebnisreichen On- und Off-Road Testfahrten ein Rahmenprogramm mit familienorientierten Aktivitäten. [...] Die Land Rover Qualifizierungscamps für die bekannte Land Rover Experience-Tour, die im zweijährigen Rhythmus stattfindet, ziehen auf einen Personenkreis, die das ‚Herz der Marke‘ suchen. Abenteuer an spannenden Reiseplätzen stehen im Vordergrund. [...] Mit den Sport-Activities als viertes Modul setzt Land Rover eindeutige Akzente als ‚Erlebnismarke‘. Angesprochen werden ‚Abenteurer‘, die den extra Thrill suchen. Zur Auswahl stehen Erlebnis-Sport-Aktivitäten wie Sky-Diving & Hochseilgärten, kombiniert mit fahraktiven Bestandteilen.

Insert 13.18 Beispiel für ein Event (vgl. Marketing Börse 2006)



Abb. 13.23 Beispiele für Events

in den Pressemitteilungen) oder Direktmarketing (z. B. persönlich adressierte Einladungen zum Event an wichtige Kunden) sinnvoll. Schnittstellen bestehen auch zum Sponsoring (z. B. Veranstaltungsorganisation mit direkter Verbindung zu den eigenen Produkten) und zur Verkaufsförderung (z. B. Event-Marketing mit Produktproben).

- Der Event sollte **thematisch zum beworbenen Unternehmen bzw. Produkt passen**, um glaubwürdig zu sein und den gewünschten Imagetransfer vom Event auf das Produkt bzw. das Unternehmen zu erzielen (vgl. Drengner 2009; Nufer 2002).

13.4.13 Corporate Identity

Die Corporate Identity eines Unternehmens kann einerseits im Rahmen ihrer Ausgestaltungsmöglichkeiten als eigenständiges Kommunikationsinstrument betrachtet werden. Ähnlich wie die Öffentlichkeitsarbeit, das Sponsoring oder das Event-Marketing eines Unternehmens soll die Corporate Identity-Politik eines Unternehmens ein positives Bild der Unternehmung in der Öffentlichkeit vermitteln (vgl. Meckel und Schmid 2008; Wiedmann 2009; Winkelmann 2012).

Andererseits hat die Corporate Identity als ganzheitliches Kommunikationsinstrument einen integrativen Charakter. Die Corporate Identity stellt somit einen einheitlichen Orientierungsrahmen für sämtliche Kommunikationsprozesse eines Unternehmens nach innen und außen dar. Mit Aktivitäten zur Wahrung und Schaffung einer Corporate Identity wird damit das Spektrum der Kommunikationsinstrumente auch um solche Elemente der Unternehmenstätigkeit erweitert, deren primärer Zweck nicht in der Außenkommunikation selbst liegt. Beispiele hierfür sind u. a. die bauliche Gestaltung von Produktionsstandorten, die Kleidung von Mitarbeitern oder das Layout von internen Botschaften.

Ziel der Corporate Identity ist die Vereinheitlichung der Kommunikationsaktivitäten. Diese Vereinheitlichung gewinnt angesichts einer zunehmenden Informationsüberflutung der Kunden (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019) und vor dem Hintergrund zahlreicher Zusammenschlüsse von Unternehmen, deren Kommunikationsaktivitäten dann zu integrieren sind, an Bedeutung (vgl. hierzu auch Melewar 2003). Die Wirkungen einer starken Corporate Identity sind sehr vielfältig und reichen von der Motivation der Mitarbeiter (aufgrund der Identifikation mit dem Unternehmen) über die Bildung einer starken Marke bis hin zur Differenzierung vom Wettbewerb. Zudem trägt die Corporate Identity zur Kontinuität der Unternehmenskommunikation bei (vgl. Birkigt et al. 2002; Downey 1987; Herbst 2012; Markwick und Fill 1997; Melewar und Jenkins 2002).

Es lassen sich drei Bereiche der Corporate Identity unterscheiden (vgl. Berndt 2005):

- Corporate Design,
- Corporate Communication und
- Corporate Behavior.

Das **Corporate Design** umfasst die Gestaltung aller Elemente des Erscheinungsbildes eines Unternehmens und ist somit die optische Umsetzung der Corporate Identity. Durch dieses Design soll ein unverwechselbares Bild des Unternehmens entstehen. Hierzu können beispielsweise die folgenden Gestaltungselemente unternehmensweit vereinheitlicht werden (vgl. Berndt 2005; Bruhn 2019; Cornelissen und Elving 2003; Melewar und Saunders 1998): Unternehmensname, Unternehmenszeichen, Unternehmensfarben, Schrifttyp, Rasterung bei Grafiken, Architektur, Kleidung der Mitarbeiter oder Produktdesign.

Corporate Communication umfasst die Anwendung der Prinzipien der Corporate Identity sowie insbesondere des Corporate Design im Rahmen der Nutzung der Kommunikationsinstrumente (z. B. bei Mediawerbung, Messeauftritten sowie Direktmarketing). Im Hinblick auf einheitliche Corporate Communication sind Kernaussagen und Slogans besonders wichtig (vgl. hierzu ausführlich Berndt 2005).

Corporate Behavior umfasst das Verhalten der Unternehmensmitarbeiter, insbesondere das Verhalten gegenüber Kunden. Manche Unternehmen gehen bei der Gestaltung ihrer Corporate Identity so weit, die Erscheinung sowie das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Kunden zu standardisieren. Beispielhaft seien einheitliche Kleidung sowie Verhaltensregeln (vgl. für ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis Insert 13.19) genannt. Dem Nutzen eines solchen Ansatzes (Konsistenz im Außenauftakt) steht möglicherweise ein Verlust an Authentizität der Mitarbeiter entgegen.

[...] Unser Motto lautet: „We Are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen“. Als professionelle Dienstleister behandeln wir unsere Gäste und einander mit Respekt und Würde.

[...] „Lächeln Sie - wir stehen auf der Bühne“. Suchen Sie immer Augenkontakt. Verwenden Sie das entsprechende Vokabular im Umgang mit unseren Gästen und Ihren Kollegen. Benutzen Sie Ausdrücke wie: „Guten Morgen“ – „Selbstverständlich“ – „Es freut mich“ – „Es ist mir ein Vergnügen“.

[...] Halten Sie die Ritz-Carlton Telefonetikette ein. Lassen Sie das Telefon nie länger als dreimal klingeln und neh-

men Sie jedes Gespräch mit einem „Lächeln“ entgegen. Die drei Stufen [unserer] Dienstleistung:

1. Eine herzliche und aufrichtige Begrüßung. Sprechen Sie den Gast, wenn angebracht und möglich, mit seinem Namen an.
2. Vorwegnahme und Erfüllung auch der unausgesprochenen Wünsche unserer Gäste.
3. Ein liebenswürdiger Abschied. Verabschieden Sie sich mit einem herzlichen „Auf Wiedersehen!“ und sprechen Sie den Gast, wenn angebracht und möglich, mit seinem Namen an.
[...]

Insert 13.19 Beispiel für ein Freundlichkeitsgebot für Mitarbeiter (vgl. The Ritz-Carlton 2002)

13.4.14 Sponsoring

► **Sponsoring** Sponsoring (auch Sponsorship) umfasst sämtliche Aktivitäten zur Förderung von Personen oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt oder Medien (vgl. Bortoluzzi Dubach und Frey 2011; Crimmins und Horn 1996; Dolphin 2003; Meenaghan 1983, 1998; Sollich 2001).

Hierzu werden Geld, Sachmittel, Dienstleistungen oder Know-how durch das Unternehmen bereitgestellt (vgl. Bruhn 2017, 2019). Im Gegensatz zum Mäzenatentum und dem Spendentum wird beim Sponsoring grundsätzlich eine Gegenleistung im Sinne eines Beitrags zur Erreichung der Kommunikationsziele erwartet (vgl. Bruhn 2017). Der Sponsor erhält das Recht, sein Unternehmen mit der von ihm geförderten Aktivität zu assoziieren und diese Assoziation zu vermarkten (vgl. Cornwell und Maignan 1998; Hermanns und Püttmann 1992; Walliser 1995).

Grundsätzlich kommen für Unternehmen vier verschiedene **Sponsoringarten** in Betracht (vgl. Bruhn 2014, 2017, 2019):

- Das **Sportsponsoring** (Förderung von Einzelsportlern, Sportmannschaften oder Sportveranstaltungen) weist die größte wirtschaftliche Bedeutung der aufgezeigten Sponsoringarten auf. Dies liegt vor allem an der intensiven Medienberichterstattung über Sportereignisse (vgl. Amis et al. 1999; Levin et al. 2001; Speed und Thompson 2000; Walliser 1995).
- Beim **Programmsponsoring** (Unterstützung von Programminhalten, Sendungen, Spielfilmen, Serien oder Talkshows in elektronischen Medien wie TV, Radio oder Internet) wird vor, während oder nach einer TV- oder Radiosendung der Name oder ein Spot des Sponsors eingeblendet.
- Beim **Kultursponsoring** (Unterstützung kultureller Aktivitäten beispielsweise in den Bereichen Musik, bildende Kunst, darstellende Kunst, Medienkunst, Literatur, Architektur, Design oder Freizeitkultur; Förderung von Einzelkünstlern, Kulturveranstaltungen oder Stiftungen; vgl. Insert 13.20 für ein Beispiel) wird über die Demonstration der gesellschafts- und sozialpolitischen Verantwortung des Sponsors eine positive Beeinflussung des Images angestrebt (vgl. Hermanns und Drees 1989).
- Auch beim **Sozial- und Umweltsponsoring** (auch Public Sponsoring genannt; Förderung von Aktivitäten im Gesundheits- und Sozialwesen, Wissenschaft und Bildung sowie Natur- und Artenschutz) wird über das gesellschaftliche Engagement eine Imageverbesserung angestrebt (vgl. Meenaghan und Shipley 1999).

Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass das Sponsoring ein Kommunikationsinstrument mit stark wachsender Bedeutung in der Unternehmenspraxis darstellt (vgl.

Die langjährige erfolgreiche Partnerschaft zwischen der Deutschen Bank und den Berliner Philharmonikern ist um ein Kapitel reicher: Mit der Digital Concert Hall präsentieren die beiden Partner ein Projekt, das in der Welt der klassischen Musik bislang ohne Beispiel ist. [...] Die neue Digital Concert Hall bietet ab sofort die Möglichkeit, die Konzerte der Berliner Philharmoniker per Computer, Fernseher oder Stereoanlage zu Hause oder an jedem Ort der

Welt und zu jeder Zeit zu erleben - authentisch und in brillanter Bild- und Tonqualität. Neben der Unterstützung des Orchesters steht insbesondere das Education-Projekt Zukunft@BPhil im Mittelpunkt der Zusammenarbeit. Mädchen und Jungen aus allen Schichten der Bevölkerung und aus den unterschiedlichsten Kulturschichten beschäftigen sich mit Musik, entwickeln eigene Stücke und präsentieren sich bei diesem Projekt in öffentlichen Aufführungen. [...]

Insert 13.20 Beispiel für Kultursponsoring (vgl. Deutsche Bank 2009)

zur Bedeutung des Sponsorings auch Applebaum 2004). Diese Bedeutung resultiert aus den folgenden Vorteilen des Sponsorings:

- hohe Akzeptanz, positive Wahrnehmung (z. B. Dankbarkeit für Förderung), hohe Glaubwürdigkeit bei den Kunden (vgl. Hermanns et al. 2004a, b),
- geänderte politische Rahmenbedingungen, die den Einsatz anderer Kommunikationsinstrumente untersagen, nicht jedoch das Sponsoring verbieten (z. B. Verbot von Mediawerbung für Tabak/Zigaretten),
- gestiegene Bedeutung von Freizeitaktivitäten und damit höhere Wirkung von Sponsoringaktivitäten bei der Zielgruppe und
- intensive Berichterstattung über gesponserte Aktivitäten in den Medien (vgl. Hermanns et al. 2004a, b; Meenaghan 2001).

Für das Sponsoring ergeben sich die folgenden Gestaltungsempfehlungen:

- Bei der Auswahl der gesponserten Objekte und Aktivitäten sollte auf deren **Affinität zum (angestrebten) Image** des Unternehmens bzw. seiner Produkte sowie zu den Zielgruppen geachtet werden (vgl. Gwinner und Eaton 1999; Johar und Pham 1999; Hermanns et al. 1986; Hermanns et al. 2004a, b; McDaniel 1999; Thwaites et al. 1998).
- Bei dieser Auswahl sollte auch darauf geachtet werden, dass das Image der Co-Sponsoren zum eigenen Image passt oder zumindest kein Imagekonflikt besteht (vgl. Gwinner 1997; Gwinner und Eaton 1999).
- Dem Sponsoring sollten eine gewisse Kontinuität und eine langfristige Orientierung zugrunde liegen (vgl. Freund 2004; Hermanns 2007).

- Bei Personen, die am gesponserten Event persönlich anwesend waren bzw. daran teilgenommen haben, weist Sponsoring eine besonders positive Wirkung auf (vgl. d'Astous und Bitz 1995; Bennett 1999; Heuer und Reisberg 1990; Mayer und Christner 1991; McDonald 1991). Folglich sollte der Sponsor zur Teilnahme am gesponserten Event gezielt ermutigen (z. B. durch die Ausgabe von Gratistickets).
- Der Sponsor sollte eine hohe Visibilität seines Firmennamens bzw. seiner Marken während des Events anstreben (vgl. Gierl und Kirchner 1999; Mayer und Christner 1991; Stipp und Schiavone 1996).
- Da Misserfolge und Skandale gesponserter Einzelpersonen (z. B. Doping durch einen Sportler) zu negativem Imagetransfer führen können, sollte die Förderung einzelner Personen sorgfältig geprüft werden (vgl. Nufer 2002; Walliser 2003).
- Sponsoringaktivitäten sollten in den restlichen Kommunikationsmix integriert werden (vgl. Glogger 1999; Hermanns et al. 2004a, b; Stipp und Schiavone 1996), z. B. indem Sponsoringaktivitäten im Rahmen der Mediawerbung beworben werden.

Insert 13.21 vermittelt einen Überblick über eine Rangliste erfolgreicher Sponsoringaktivitäten

[...] Red Bull ist der erfolgreichste Sponsor in Deutschland - wie der aktuell herausgekommene Deutsche Sponsoring-Index 2013 vermeldet. Der österreichische Energy Drink-Hersteller konnte sich in dieser größten und repräsentativen Sponsoring-Marktforschungsumfrage Deutschlands knapp vor Vorjahressieger Adidas mit dem wirksamsten Sponsoring an die Spitze setzen. Dritter im Ranking der Top-Sponsoren ist der US-Sportartikelriese Nike. Dahinter folgen mit leichtem Abstand die Marken Mercedes-Benz, Coca-Cola, Audi, VW, die Sparkasse, BMW und Puma. [...] Die Pole Position konnte sich Red Bull laut Studie vor allem mit dem Sprung von Felix Baum-

gartner aus 39000 Meter Höhe sichern: „Neben dem an sich schon breiten Spektrum an Sponsoring-Aktivitäten war einer der größten Coups der jüngsten Zeit das von dem österreichischen Getränkehersteller geförderte Projekt Red Bull Stratos.“ So nahmen 35 Prozent der Befragten Red Bull als Sponsor in Deutschland wahr (Durchschnitt aller Marken: 15%), 85 Prozent waren der Ansicht, dass das Sponsoring gut zur Marke passte (\varnothing 75%), 82 Prozent gefielen die Engagements insgesamt sehr gut (\varnothing 70%) und 47 Prozent der Verbraucher wurden auch an anderer Stelle auf die Sponsoring-Aktivitäten von Red Bull aufmerksam (\varnothing 38%) [...]

Insert 13.21 Überblick über erfolgreiche Sponsoringaktivitäten (vgl. Pleininger 2013)

13.4.15 Product Placement

► **Product Placement** Product Placement bezeichnet die werbewirksame Integration von Produkten in den Handlungsablauf diverser Medienprogramme (z. B. Filme, TV-Serien, Unterhaltungssendungen; vgl. Bente 1997; Schweiger und Schrattenecker 2016).

Dem Product Placement kommt im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten zwar eine untergeordnete, insgesamt aber (nicht zuletzt aufgrund von Reaktanzen gegenüber Werbung) eine wachsende Bedeutung zu (vgl. Gupta et al. 2000; Gupta und Gould 1997; McKechnie und Zhou 2003; Nebenzahl und Secunda 1993). Zentrale Ziele des Product Placements sind Steigerung der Bekanntheit, Imagetransfer sowie Absatzsteigerungen (vgl. Weis 2019). Empirisch konnte anhand einer Event-Study bereits gezeigt werden, dass sich Investitionen in Product Placement im Rahmen erfolgreicher Filme lohnen (vgl. Wiles und Danielova 2009). Die verschiedenen Arten des Product Placements werden in Tab. 13.12 dargestellt (für Anwendungsbeispiele vgl. Insert 13.22 sowie Abb. 13.24).

Ein zentraler Vorteil des Product Placements liegt in der hohen Glaubwürdigkeit: Das Produkt wird nicht in einem Werbekontext, sondern als Teil der Handlung wahrgenommen. Außerdem wird eine höhere Zahl von Konsumenten erreicht, da Zapping im Vergleich zu TV-Werbung eine geringere Rolle spielt.

Im Hinblick auf die Gestaltung des Product Placements können die folgenden Empfehlungen ausgesprochen werden:

- Ein wichtiger Aspekt bei der Anwendung des Product Placements ist die Sicherstellung der **Affinität**. So sollten die Zielgruppen von Produkt und Programm übereinstimmen (Zielgruppenaffinität), Thematik und Schauspieler dem Produkttimage entsprechen (Imageaffinität) und die Zuschauer das Produkt im Rahmen der Handlung bzw. des Umfelds nicht als störend empfinden (Handlungsaffinität; vgl. Auer et al. 1988).
- Das beworbene Produkt sollte in die Handlung eingebunden werden (vgl. Brennan et al. 1999). Besonders wirkungsvoll ist in diesem Zusammenhang die Verbindung des Product Placements mit dem Hauptdarsteller (vgl. d'Astous und Chartier 2000). Erfolgt das Placement jedoch in sehr spannenden Szenen, besteht die Gefahr einer Überaktivierung des Zuschauers, sodass die kognitive Leistungsfähigkeit eingeschränkt ist und das Produkt vielleicht gar nicht wahrgenommen wird (vgl. hierzu die Lambda-Hypothese in Abschn. 2.1.1 sowie Harbrücker und Wiedmann 1987).
- Die Darstellung der Produktnutzung sollte in einem positiven Handlungsumfeld erfolgen. Ein negatives Umfeld (z. B. Darstellung eines Autounfalls) kann eine negative Einstellung bewirken (vgl. Harbrücker und Wiedmann 1987).
- Die Anzahl sowie die Länge der Kontakte beeinflussen den Erfolg des Product Placements. Allerdings können zu viele wiederholte Kontakte auch zu Reaktanzen der Zuschauer führen (vgl. Gupta et al. 2000).

Tab. 13.12 Arten des Product Placements. (In Anlehnung an Tolle 1995, S. 2096; Vergossen und Weis 2004, S. 294 f.)

Unterscheidungskriterium	Arten des Product Placements	Erläuterung
Art des Produktes	Product Placement i. e. S.	Platzierung von Markenartikeln
	Corporate Placement	Platzierung von Unternehmen
	Generic Placement	Platzierung unmarkierter Produkte
	Innovation Placement	Platzierung eines neuen Produktes
	Location Placement	Platzierung eines Ortes
Grad der Integration	On Set Placement	Kein direkter Bezug des Placements zur Handlung
	Creative Placement	Direkte Einbindung des Placements in die Handlung
	Image/Drama Placement	Ausrichtung des Filmthemas auf das Produkt
Art der Informationsübertragung	Visuelles Placement	Visuelle Informationsübermittlung
	Verbales Placement	Verbale Informationsübermittlung
	Kombiniertes Placement	Kombination aus visueller und verbaler Informationsübermittlung
Grad der Anbindung an den Hauptdarsteller	Placement mit Endorsement	Bekräftigung des Placements durch den Hauptdarsteller
	Placement ohne Endorsement	Keine direkte Verbindung von Hauptdarsteller und Produkt

13.5 Kontrolle der Kommunikationswirkung

Die Kontrolle der Kommunikationswirkung ist an zwei Stellen im Planungsprozess der Kommunikationspolitik von Bedeutung (vgl. Abb. 13.2). Vor der eigentlichen Durchführung sollte insbesondere bei kostenintensiven Kommunikationsaktivitäten die Kommunikationswirkung überprüft werden. Auf der Basis derartiger **Pretests** ergeben sich in der Unternehmenspraxis häufig Ansatzpunkte für Verbesserungen der Kommunikationsgestaltung. Nach der Durchführung der Kommunikationsaktivitäten sollte deren tatsächlicher **Erfolg im Markt** kontrolliert werden. Die in diesem Abschnitt dargestellten Methoden können größtenteils sowohl vor als auch nach der Durchführung der Kommunikationsaktivitäten zur Anwendung kommen.

[...] Das erfolgreichste einzelne Product Placement [...] gelang Audi [...] in dem Film „I, Robot“ mit Will Smith in der Hauptrolle. Eigens für die Filmwelt des Jahres 2035 kreierte Audi ein neues Modell: das fiktionale Sportcoupé Audi RSQ mit Flügeltüren und Kugelrädern. [...]. Die spektakuläre Aktion schlug ein: In über 40 Ländern wurde über das Filmauto berichtet [...]. Audi zahle prinzipiell nichts für Gastauftritte in Blockbuster, sagt Konzernsprecher Felber. Man stelle lediglich die Autos und technische Betreuung zur Verfügung.

Allerdings werde Product Placement als Werbemaßnahme immer wichtiger. „Wir sondieren genau den Markt, lesen Drehbücher und prüfen, welche Charaktere zu unserer Marke passen.“

Im Allgemeinen sind dem Autohersteller die Helden als Fahrer am liebsten. Aber manches Mal sitzen im Audi auch die „bad guys“ – wie in den Actionreißern „Matrix Reloaded“ oder „Ronin“. „So lange die Bösen irgendwie auch ‚coole Jungs‘ sind, fördert das den Kult-Status“, sagt Felber. [...]

Insert 13.22 Beispiel für den Einsatz des Product Placements (vgl. Wiese 2005)

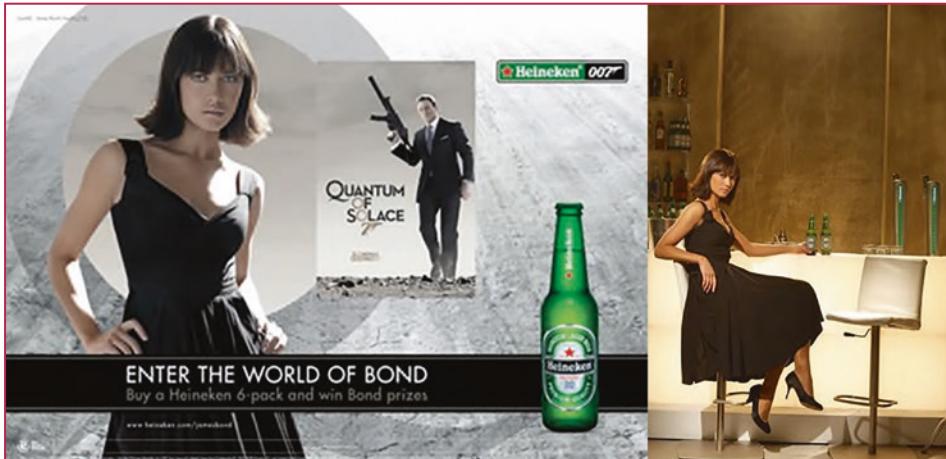


Abb. 13.24 Beispiel für die integrierte Anwendung des Product Placement in Verbindung mit Printwerbung

Grundsätzlich können Wirkungsmessungen anhand der folgenden Aspekte kategorisiert werden:

- **Art der berücksichtigten Wirkungsgrößen:** Es können potenzialbezogene, markt-erfolgsbezogene und wirtschaftliche Größen analysiert werden.
- **Ort der Messung:** Kommunikationswirkungen können unter Laborbedingungen oder in der Realität gemessen werden.
- **Zeitpunkt der Messung:** Wirkungsmessungen können vor der Durchführung der Kommunikationsaktivitäten (Pretest) oder danach (Posttest) erfolgen.

- **Art der verwendeten Messverfahren:** Es können Verfahren der Befragung sowie der Beobachtung angewendet werden, wobei insbesondere bei der Beobachtung apparative Verfahren unterstützend zur Anwendung kommen können.

Bei der Messung von Kommunikationswirkungen können unterschiedliche **Wirkungsgrößen** berücksichtigt werden. Bei der Auswahl der Wirkungsgrößen empfiehlt sich eine Orientierung an den Kommunikationszielen (vgl. Abschn. 13.2). Grundsätzlich kann hier zwischen potenzialbezogenen, markterfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Größen unterschieden werden (vgl. auch Abschn. 8.1). Die **potenzialbezogenen Wirkungen** sind den übrigen Kategorien von Wirkungsgrößen vorgelagert. Zentrale potenzialbezogene Wirkungsgrößen der Kommunikation beziehen sich auf folgende Bereiche (vgl. Bauer et al. 1998; Bruhn 2019; Esch 2008; Steffenhagen 1999, 2000; Vakratsas und Ambler 1999):

- **Aktivierungswirkungen** (z. B. Erzeugung von Aufmerksamkeit),
- **kognitive Wirkungen** (z. B. kurzfristige Aufnahme und Verständnis der Kommunikationsbotschaft, Beurteilung der Glaubwürdigkeit der Kommunikationsbotschaft, Speicherung der vermittelten Kommunikationsinhalte im Langzeitgedächtnis),
- **emotionale Wirkungen** (z. B. Gefallen und Akzeptanz der Kommunikationsinhalte, Speicherung emotionaler Reize im Langzeitgedächtnis),
- **einstellungsbezogene Wirkungen** (z. B. Einstellungen zur beworbenen Marke) sowie
- **konative Wirkungen** (z. B. Kaufabsichten im Hinblick auf das beworbene Produkt).

Markterfolgsbezogene Größen beziehen sich insbesondere auf durch Kommunikationsaktivitäten bewirkte Verhaltensweisen. Die wesentliche Größe ist hier der Absatz bzw. der Marktanteil des beworbenen Produktes. Eine **wirtschaftliche Größe** ist beispielsweise die Profitabilität des beworbenen Produktes. Wie bereits in Abschn. 13.3.1.2 dargelegt, ist es in der Unternehmenspraxis sehr schwierig, unter realen Bedingungen den Kommunikationserfolg auf der Basis von markterfolgsbezogenen oder gar wirtschaftlichen Größen zu kontrollieren. Daher bezieht sich die Kontrolle der Kommunikationsaktivitäten zumeist auf potenzialbezogene Erfolgsgrößen.

Bezüglich des **Ortes der Messung** kann zwischen Messungen unter Laborbedingungen und Messungen unter Feldbedingungen unterschieden werden (vgl. Abschn. 6.4.2.3 für eine Diskussion von Labor- und Feldexperiment). Bei der Messung unter (künstlichen) Laborbedingungen können Störgrößen besser kontrolliert werden als bei der Messung unter realen Bedingungen. Die Messung unter Feldbedingungen wird oftmals im Rahmen von Panels bzw. Testmärkten durchgeführt (vgl. ausführlich Abschn. 6.4.2.3). In diesem Zusammenhang erfolgt die probeweise Durchführung einer Kommunikationsmaßnahme in einem regional abgegrenzten Markt. Ein spezielles Instrument zur Messung unter Feldbedingungen sind **elektronische Testmärkte** (vgl. zu Testmärkten Abschn. 6.4.2.3). Sie ermöglichen es, die teilnehmenden Haushalte probe-

weise neuen Kommunikationsmaßnahmen auszusetzen (z. B. durch spezielle Werbeplatzierung in den Fernsehgeräten der Haushalte). Der Wirkungserfolg kann dann über die Erfassung der Käufe (durch Beobachtung oder Befragung) gemessen werden.

Im Hinblick auf den **Zeitpunkt der Wirkungsmessungen** können Pretests und Posttests unterschieden werden. **Pretests** von Kommunikationsaktivitäten erfolgen bereits vor deren endgültiger Gestaltung und Durchführung (vgl. Abb. 13.2 und Tab. 13.13). Zielsetzung ist hierbei, diejenige Kommunikationsalternative auszuwählen, die bezüglich der erhofften Wirkungen unter Berücksichtigung der erforderlichen Aufwendungen am besten abschneidet. Eine weitere Zielsetzung besteht im Erkennen von zielführenden Veränderungen von Kommunikationsauftritten. Pretests spielen insbesondere bei solchen

Tab. 13.13 Beispiele zur Abfrage von Einstellungen gegenüber Kommunikationsaktivitäten

	Beispielhafte Frage
 BIG NEWS. SMALL SIZE. <small>ZEITUNG DER NEUEN GENERATION</small> 	„Welche Assoziationen weckt diese Werbung bei Ihnen?“ „Halten Sie diese Werbung für humorvoll?“ „Passen bei dieser Werbung Bild und Werbeaussage zusammen?“
 String time!  <small>www.sloggi.ch</small>	„Wie schätzen Sie diese Werbung ein?“ „Für welches Produkt wird Ihrer Meinung nach geworben?“ „Fühlen Sie sich durch diese Werbung angezogen?“ „Erscheint Ihnen diese Werbung sexistisch?“

Kommunikationsinstrumenten eine wichtige Rolle, bei denen nach erfolgter Gestaltung und Durchführung der Kommunikationsaktivitäten kurzfristige Anpassungen gar nicht oder nur mit hohen Kosten möglich sind. Dies trifft insbesondere für die Mediawerbung zu. Daher werden hier im Rahmen so genannter Copy Tests vorläufige (häufig skizzenhafte) Versionen des Kommunikationsauftritts Testpersonen zur Beurteilung vorgelegt (vgl. Fenwick und Rice 1991; Haley et al. 1994). Im Bereich der Mediawerbung wurden vor diesem Hintergrund mehrere standardisierte Pretestverfahren entwickelt (vgl. ausführlich Esch 2008). **Posttests** erfolgen nach der Durchführung der Kommunikationsaktivitäten und lassen sich in zeitpunkt- und zeitraumbezogene Testformen einteilen (vgl. Esch 2008 sowie für einen Überblick Bauer und Meeder 2001). Bei zeitpunktbezogenen Tests wird die Werbewirkung zu einem bestimmten Zeitpunkt analysiert. Als Beispiel sei die Messung des Day-After-Recalls am Tag nach der Ausstrahlung eines Werbespots genannt. Bei zeitraumbezogenen Tests handelt es sich um so genannte **Tracking-Studien**. Hier wird beispielsweise der Bekanntheitsgrad eines Produktes über einen längeren Zeitraum hinweg regelmäßig gemessen.

Im Hinblick auf die **Messverfahren** lassen sich

- Befragungen und
- Beobachtungen

unterscheiden. Im Rahmen der **Befragung** spielen

- Einstellungsfragen und
- Erinnerungsfragen

eine zentrale Rolle.

Die Messung der Kommunikationswirkung durch **Einstellungsfragen** zielt auf die Erfassung von Einstellungen im Zusammenhang mit dem beworbenen Produkt bzw. der Werbeaktivität ab. Beispielhafte Fragestellungen sind in Tab. 13.13 dargestellt.

Im Gegensatz hierzu zielen **Erinnerungsfragen** darauf ab, inwieweit sich eine Zielperson an bestimmte Aspekte der Werbung erinnert. Sie können sich z. B. auf den Inhalt des Werbespots, die beworbene Marke, musikalische Untermalung oder bestimmte Bilder beziehen. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zwischen **gestützter Erinnerung (Aided Recall)** und **ungestützter Erinnerung (Unaided Recall)** (vgl. hierzu auch Abschn. 2.2.3.5). Auch die Wiedererkennung (Recognition) ist im Zusammenhang mit Erinnerungsfragen ein wichtiger Aspekt (vgl. hierzu Briggs und Hollis 1997). Hierbei wird erfasst, inwieweit Probanden eine ihnen vorgelegte Werbung wiedererkennen. Problematisch ist im Zusammenhang mit der Messung der Wiedererkennung allerdings, dass Probanden oft ein gutes Gedächtnis unter Beweis stellen wollen. Hier muss auf Kontrollmechanismen zur Unterscheidung zuverlässiger und unzuverlässiger Probanden zurückgegriffen werden (vgl. Schweiger und Schrottenecker 2016).

Dies geschieht durch den Einsatz von Werbemitteln, welche die Probanden sicher noch nicht gesehen haben. Die Validität von Verfahren zur Messung der Wiedererkennung wird auch durch Spill-Over-Effekte eingeschränkt. So erzielen bekannte Marken unabhängig vom Motiv der Anzeige stets höhere Recognition-Werte (vgl. Schwaiger 1997). Beispielhafte Erinnerungsfragen sind in Tab. 13.14 aufgeführt.

Neben der Befragung kann die Kontrolle der Kommunikationswirkung auch durch **Beobachtung** erfolgen (vgl. zur Diskussion der Vor- und Nachteile der Beobachtung Abschn. 6.4.2.2). Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass bei Anwendung von Beobachtungsmethoden teilweise auch Befragungen eingesetzt werden.

Eine grundlegende Unterscheidung bezieht sich in diesem Zusammenhang darauf, ob Verhaltensabläufe oder Verhaltensergebnisse beobachtet werden. Die Beobachtung von **Verhaltensabläufen** kann beispielsweise durch Videoaufzeichnungen der Reaktion von Kunden auf Werbung in Einzelhandelsgeschäften erfolgen. Auch die Messung von Einschaltquoten in Fernsehen und Radio ist in diesem Zusammenhang zu nennen. Bei der internetgestützten Kommunikation können die Anzahl der Visits (Anzahl der Besucher von Websites), die Anzahl der Page Impressions (Anzahl der Seitenaufrufe einer Website) sowie die Click-Through-Raten bei Bannerwerbung (Anklicken des Banners, um auf die Homepage des Werbeführenden zu gelangen) beobachtet werden. Auf dieser Basis lässt sich beispielsweise die so genannte Conversion Rate (Anzahl der Bestellungen dividiert durch Anzahl derer, welche die Werbung angeklickt haben) berechnen. Im Rahmen der Beobachtung von **Verhaltensergebnissen** geht es primär um die Beobachtung von Kaufverhalten. Dies kann beispielsweise auf der Basis von Scannerkassen und Panels erfolgen (vgl. hierzu Abschn. 6.4.2.3).

Tab. 13.14 Beispiele zur Abfrage der Erinnerung von Werbung

Wirkungsgröße und Beispiel	Beispielhafte Frage
Recognition 	„Kennen Sie diese Automobilwerbung?“
Unaided Recall (ungestützte Erinnerung)	„Welche Automobilwerbung kennen Sie?“
Aided Recall (gestützte Erinnerung) Werbung von Ford Werbung von Opel Werbung von Volkswagen	„Kennen Sie Werbung der folgenden Automobilunternehmen?“

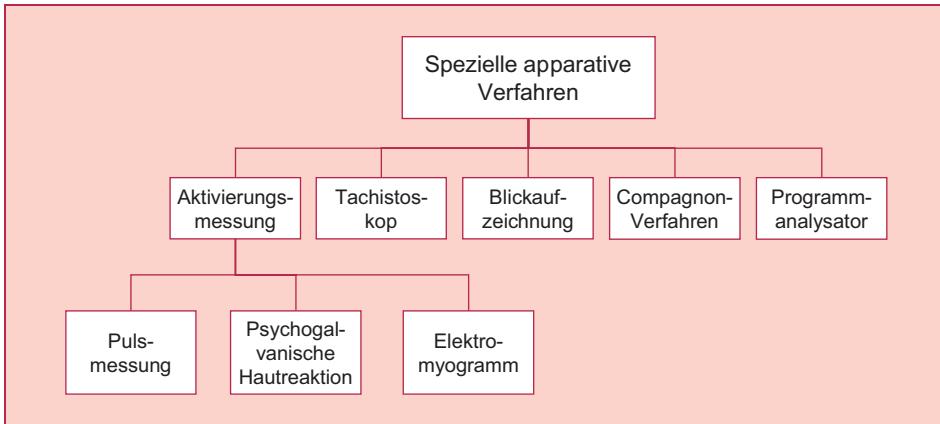


Abb. 13.25 Spezielle apparative Messverfahren zur Kontrolle der Kommunikationswirkung mithilfe der Beobachtung

Zur Unterstützung der Kontrolle der Kommunikationswirkung mithilfe von Verfahren der Beobachtung existiert eine Reihe von **speziellen apparativen Messverfahren**. Hierbei handelt es sich um nicht-verbale, psychobiologische Testverfahren zur Messung von Wahrnehmungen und Einstellungen. Es geht hier also um die Messung von körperlichen Konsequenzen bestimmter Werbewirkungen. Einen Überblick über derartige Verfahren vermittelt Abb. 13.25.

Verfahren zur **Aktivierungsmessung** dienen der Ermittlung des Aktivierungspotenzials der Kommunikation. Es lassen sich drei Verfahren unterscheiden:

- Mit der Pulsmessung können emotionale Reaktionen auf Kommunikationsaktivitäten und damit deren Aktivierungspotenzial erfasst werden. Ein zentrales Problem der Pulsmessung ist, dass die Richtung der Reaktion (positiv bzw. negativ) nicht zu erkennen ist.
- Die psychogalvanische Hautreaktion (PGH) wird häufig auch als elektrodermale Reaktion (EDR) bezeichnet. Mittels zweier Elektroden auf der Handfläche wird die elektrische Leitfähigkeit der Haut gemessen. Bei Emotionen und Erregung steigt die Leitfähigkeit der Haut aufgrund von Schweißfluss. Das Verfahren weist ebenfalls das Problem auf, dass nur die Stärke der Reaktion angezeigt wird, nicht jedoch deren Richtung. Am Rande sei darauf hingewiesen, dass „Lügendetektoren“ ebenfalls auf diesem Messprinzip basieren können.
- Bei einem Elektromyogramm (EMG) wird die Anspannung der einzelnen Gesichtsmuskeln untersucht. Hierzu werden dem Empfänger der Kommunikationsbotschaft kleine Scheibenelektroden auf der Haut über den Muskeln befestigt, welche die Muskelanspannung registrieren können. Dadurch kann analysiert werden, ob die Kommunikationsbotschaft mit den Einstellungen des Empfängers harmonisiert oder in Konflikt steht (z. B. bei einer abstoßend empfundener Werbung). Im Gegensatz zu

den bisher genannten Verfahren besteht hier das Problem darin, dass nur die Richtung der Reaktion messbar ist, nicht jedoch deren Stärke.

Das **Tachistoskop** ist ein Diaprojektor mit Steuergerät, der eine extrem kurze Darstellung von Kommunikationsauftritten ermöglicht. Die Darstellungsduer ist bis auf Tausendstel-Sekundenbruchteile verkürzbar. Hierdurch kann die flüchtige und selektive Wahrnehmung von Kommunikationsbotschaften unter Laborbedingungen simuliert werden. Nach einer Darstellung der Kommunikationsbotschaft über das Tachistoskop äußern sich die Testpersonen im Rahmen einer Befragung, was sie bei der flüchtigen Betrachtung wahrnehmen konnten bzw. identifiziert haben. Folglich eignet sich der Einsatz des Tachistoskops zur Feststellung der Prägnanz des Kommunikationsauftritts. Diese ist gegeben, wenn die Testpersonen Elemente der Kommunikationsbotschaft (z. B. Markennamen, Firmenlogos, Teile der verbalen oder visuellen Botschaft) schon nach extrem kurzer Darbietung erkennen können.

Mit der **Blickaufzeichnung** kann die mit einem Kommunikationsauftritt erzielte Aufmerksamkeit analysiert werden. So können mit speziellen Blickaufzeichnungsgeräten (vgl. das Beispiel in Abb. 13.26a) das Blickfeld der Testperson aufgezeichnet werden und Aussagen darüber getroffen werden, welche Bild- und Textelemente eines Werbemittels in welcher Reihenfolge betrachtet werden. Hierbei werden Fixationen (Verweilen auf einem Element und Scharfstellung durch das Auge) und Blicksprünge (Sakkaden) aufgezeichnet (vgl. das Beispiel in Abb. 13.26b). Die Blickaufzeichnung eignet sich insbesondere für Printanzeigen, Mailings oder Websites.

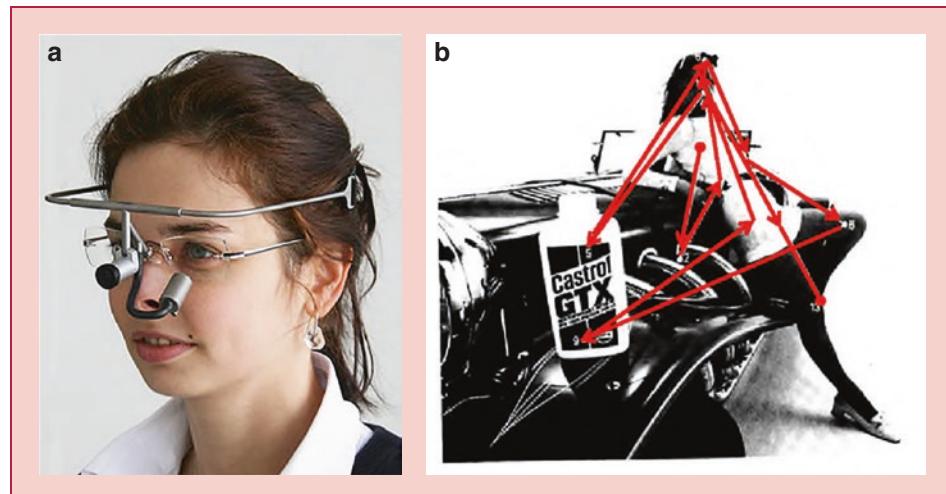


Abb. 13.26 a) Gerät zur Blickaufzeichnung – Dikablis von Ergoneers (vgl. Ergoneers 2013). b) Beispiel zur Blickaufzeichnung

Bei dem so genannten **Compagnon-Verfahren** handelt es sich um getarnte Verhaltensbeobachtung. Hierzu werden Testpersonen in einen speziellen Raum eingeladen. Auf einem Tisch liegen Zeitungen und Zeitschriften, in die zu testende Anzeigen integriert sind. Versteckte Kameras registrieren die Gesichts- und Augenbewegungen der Testpersonen sowie die Verweildauer bei den relevanten Anzeigen).

Mit einem **Programmanalysator** kann die spontane Akzeptanz von dynamischen Werbestimuli bei Testpersonen ermittelt werden. So können die Testpersonen mittels eines Hebeldrucks spontan auf negative oder positive Eindrücke reagieren. Besondere

[...] Wie funktioniert das von der GfK [...] entwickelte System „Behavior-Scan“? [...] Die GfK deponiert im Auftrag ihrer Kunden in den Regalen der Geschäfte die Testprodukte, beispielsweise ein neues Deo oder einen Fruchtsaft – was aber die Kunden nicht wissen. Jeder der 3.000 Testhaushalte besitzt eine Plastikkarte mit einem Identifikationscode für den Scanner an der Kasse, die beim Bezahlen vorgelegt wird. Damit können alle eingekauften Artikel zentral von der GfK erfasst werden. Mithin lässt sich leicht feststellen, an welchen neuen Produkten die Kunden Gefallen finden. Aber neue Produkte brauchen Werbung. Und nun wird die Sache doch recht raffiniert. Von den 3.000 Haushalten sind 2.000 mit einer GfK-Box an ihrem Fernsehgerät ausgerüstet. Dieser Zauberkasten gestattet es, die normalen Werbespots in den relevanten sieben Sendern von ARD bis SAT 1 mit speziellen Spots zu überblenden, ohne dass es die Zuschauer merken. Während im übrigen Bundesgebiet Meister Propper auf der Mattscheibe die Muskeln spielen lässt, sehen die Auserwählten zur selben Zeit den Spot für das neue Deo. Werbung läuft nicht nur via Fernsehen. Woche für Woche erhalten die 3.000 Testhaushalte die Programmzeitschrift „Hörzu“. Das Spiel

ist das gleiche. Unbemerkt vom Leserschmuggelt die GfK den 2.000 Haushalten Werbe-Kuckucksei unter in Form zusätzlich eingehefteter Seiten mit speziellen Motiven. Im Vergleich mit dem Kaufverhalten der 1.000 Haushalte ohne GfK-Box und manipulierte „Hörzu“ lässt sich also feststellen, welcher Werbedruck zu einer erfolgreichen Markteinführung nötig ist. Das Testverfahren kann je nach Marktziel des Kunden vertieft und verfeinert werden. Beispielsweise kann sich herausstellen, dass eine billigere Werbekampagne mit einem besser abgestimmten Werbemittel Einsatz (Media mix) eher zum Erfolg führt als ein teurerer, breit angelegter Werbefeldzug. Eine Testphase läuft bei neuen Produkten in der Regel über 28 Wochen, kann aber nach Bedarf verlängert werden. Während dieser Zeit wird auch die „Produktakzeptanz“, nämlich die Widerkaufsrate ermittelt. [...] Ideale Testobjekte sind beispielsweise Vollwaschmittel, Zahnpasta oder Schokoriegel. Die GfK berichtet den Auftraggeber in zwei Präsentationen zur Halbzeit und am Schluss des Testzeitraums über die Ergebnisse. Welche Werbestrategie dann eingeschlagen wird, entscheidet die Marketingabteilung des Unternehmens. [...]

Bedeutung hat der Programmanalysator bei TV- und Kinospots, Radiowerbung und Jingles (Tonfolge bzw. Musikeinblendung zur emotionalen Verstärkung von Texten oder Bildern).

Schließlich können zur Kontrolle der Kommunikationswirkung auch **Panels** herangezogen werden. Wie in Abschn. 6.4.2.3 dargelegt, handelt es sich hierbei um Verfahren der Beobachtung, die punktuell um Befragungen ergänzt werden können. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass isolierte Haushalts- bzw. Handelspanels für die Werbeerfolgskontrolle nur begrenzt aussagefähig sind, da sie keinen direkten Bezug zwischen der im Handelspanel gemessenen Werbewirkung und den Werbemaßnahmen herstellen. Aussagefähiger sind dagegen solche Panels, die Handelsdaten und Haushaltsdaten kombinieren (so genannte Single-Source-Panels, vgl. Abschn. 6.4.2.3). Die Kontrolle des Kommunikationserfolgs auf der Basis solcher Panels wird in Insert 13.23 (am Beispiel des Panels BehaviorScan der GfK) veranschaulicht.

Literatur

- Aaker, D., & Carmean, J. (1982). Modeling advertising-sales relationships involving feedback: A time series analysis of six cereal brands. *Journal of Marketing Research*, 19(1), 116–125.
- Ailawadi, K., Neslin, S., & Gedenk, K. (2001). Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versus national brand promotion. *Journal of Marketing*, 65(1), 71–89.
- Allan, D. (2008). A content analysis of music Placement in prime-time television advertising. *Journal of Advertising Research*, 48(3), 404–417.
- Alphabet. (2019). Werbeumsätze von Google in den Jahren 2001 bis 2018 (in Milliarden US-Dollar), Statista GmbH. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75188/umfrage/werbeumsatz-von-google-seit-2001/>. Zugegriffen: 8. Dez. 2019.
- ALM. (2017). Jahrbuch 2016/2017 – Landesmedienanstalten und privater Rundfunk in Deutschland. <https://www.die-medienanstalten.de/publikationen/jahrbuch/news/jahrbuch-20162017-landesmedienanstalten-und-privater-rundfunk-in-deutschland/>. Zugegriffen: 27. Nov. 2019.
- Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33(3), 250–272.
- Applebaum, M. (2004). Sponsorship holds steady. *Brandweek*, 45(6), 38–41.
- ARD. (2016). Targeting trifft den Schmerz. <http://www.ard-werbung.de/radio/erfolgsgeschichten/dobendant/>. Zugegriffen: 15. März 2016.
- ARD. (2018). Media Perspektiven 9/2018. https://www.ard-werbung.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2018/0918_Gattringer_Turecek.pdf. Zugegriffen: 18. Nov. 2019.
- Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung AGF. (2019). <https://www.agf.de/daten/tvdaten/sehdauer/>. Zugegriffen: 27. Nov. 2019.
- Assmus, G., Farley, J. U., & Lehmann, D. R. (1984). How advertising affects sales: Meta-analysis of econometric results. *Journal of Marketing Research*, 11(February), 65–74.
- Association of National Advertisers. (2018). Advertisers love influencer marketing: ANA study. <https://www.ana.net/content/show/id/48437>. Zugegriffen: 17. Nov. 2019.
- Auer, M., Kalweit, U., & Nüßler, P. (1988). *Product Placement, Die neue Kunst der geheimen Verführung*. Düsseldorf.

- Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V. (2011). *Messendaten Deutschland*. Berlin.
- AWA. (2011). Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse 2011. <http://www.awa-online.de/main.php?selection=48&rubrik=0>. Zugegriffen: 22. Okt. 2011.
- Bamberg, G., Baur, F., & Krapp, M. (2017). *Statistik* (18. Aufl.). München.
- BASF. (2011). BASF Podcasts. <http://www.bASF.com/group/corporate/de/news-and-media-relations/podcasts/index>. Zugegriffen: 2. Okt. 2011.
- Bauer, H., Bryant, M., & Dirks, T. (2008). *Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing*. Berlin.
- Bauer, H., Huber, F., & Hägele, M. (1998). Zur präferenzorientierten Messung der Werbewirkung – Ergebnisse einer empirischen Studie. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 20(3), 180–1994.
- Bauer, H., Lippert, I., Reichardt, T., Neumann, M. (2005). *Effective Mobile Marketing – Eine empirische Untersuchung, Arbeitspapier M 96 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung*. Mannheim: Universität Mannheim.
- Bauer, T. (2014). 8 Gründe warum die Werbung der Zukunft digital ist. <http://onlinemarketing.de/news/8-gruende-warum-die-werbung-der-zukunft-digital-ist>. Zugegriffen: 15. März 2016.
- Bauer, H., & Meeder, U. (2001). *Verfahren der Werbewirkungsmessung: Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, Universität Mannheim, Arbeitspapier M 57 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung*. Mannheim: Universität Mannheim.
- Bayer. (2011). Bayer podcast center. <http://www.podcast.bayer.de/de/homepage.aspx>. Zugegriffen: 2. Okt. 2011.
- Bekk, M., Spörrle, M., & Felser, G. (2009). Match me, if you can – Zum Einfluss von persönlichkeitbasiert Ähnlichkeit zwischen Marke und Testimonial auf die wahrgenommene Passung und die Kaufwahrscheinlichkeit. In A.B. Eder, K. Rothermund, S. R. Schweinberger, M. C. Steffens, & H. Wiese (Hrsg.), *51. Tagung experimentell arbeitender Psycholog/innen Jena: Bd. 145*. Lengerich.
- Belch, G., & Belch, M. (2017). *Advertising and promotion – An integrated marketing communications perspective* (11. Aufl.). Boston.
- Bello, D., & Barksdale, H. (1986). Exporting at industrial trade shows. *Industrial Marketing Management*, 15(3), 197–206.
- Bennett, R. (1999). Sports sponsorship, spectator recall and false consensus. *European Journal of Marketing*, 33(3), 291–313.
- Bente, K. (1997). *Product Placement, Entscheidungsrelevante Aspekte in der Werbepolitik*. Wiesbaden.
- Berndt, H. (1983). *Konsumententscheidung und Informationsüberlastung: Der Einfluss von Quantität und Qualität der Werbeinformation auf das Konsumentenverhalten – Eine empirische Untersuchung*. München.
- Berndt, R. (1995). *Marketing-Politik* (3. Aufl.). Berlin.
- Berndt, R. (2005). *Marketingstrategie und Marketingpolitik* (4. Aufl.). Berlin.
- Bernet, M. (2010). *Social Media in der Medienarbeit – Online-PR im Zeitalter von Google, Facebook und Co.* Wiesbaden.
- Bhargava, M., Donthu, N., & Caron, R. (1994). Improving the effectiveness of outdoor advertising: Lessons from a study of 282 campaigns. *Journal of Advertising Research*, 34(2), 46–55.
- Birkigt, K., Stadler, M., & Funeker, H. (2002). *Corporate identity* (11. Aufl.). München.
- Bitkom. (2018). Zwei von fünf Internetnutzern bezahlen für Serien und Filme. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Zwei-von-fuenf-Internetnutzern-bezahlen-fuer-Serien-und-Filme.html>. Zugegriffen: 17. Nov. 2019.

- BLM. (2019). Online-Audio-Monitor 2019. https://www.online-audio-monitor.de/wp-content/uploads/2019-09-06_Bericht-OAM_2019_final.pdf. Zugegriffen: 18. Nov. 2019.
- Blythe, J. (2000). Objectives and measures at UK trade exhibitions. *Journal of Marketing Management*, 16(1–3), 203–222.
- Bogner, F. (2005). *Das neue PR-Denken. Strategien – Konzepte – Aktivitäten* (3. Aufl.). Wien.
- Bolls, P., & Muehling, D. (2007). The effects of dual-task processing on consumers' responses to high- and low-imagery radio advertisements. *Journal of Advertising*, 36(4), 35–47.
- Bonoma, T. (1983). Get more out of your trade shows. *Harvard Business Review*, 61(1), 75–83.
- Bortoluzzi Dubach, E., & Frey, H.-R. (2011). *Sponsoring: Der Leitfaden für die Praxis* (5. Aufl.). Bern.
- Brennan, I., Dubas, K., & Babin, L. (1999). The influence of product-placement type and exposure time on product-placement recognition. *International Journal of Advertising*, 18(3), 323–337.
- Briggs, R., & Hollis, N. (1997). Advertising on the web: Is there a response before click-through? *Journal of Advertising Research*, 37(2), 33–45.
- Brinkmann, B. (2010). O2 wirbt mit Guerilla-Marketing: Spuk im Hörsaal, sueddeutsche.de. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/o-wirbt-mit-guerilla-marketing-spuk-im-hoersaal-1.1020730>. Zugegriffen: 21. Okt. 2011.
- Bruhn, M. (2014). *Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement* (3. Aufl.). München.
- Bruhn, M. (2017). *Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz* (6. Aufl.). Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2019). *Kommunikationspolitik* (9. Aufl.). München.
- Bruhn, M., & Ahlers, G. (2004). Der Streit um die Vormachtstellung von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation – Eine unendliche Geschichte? *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 26(1), 71–80.
- Bücker, M. (2004). Miteinander statt nebeneinander. *absatzwirtschaft*, 12, 114–117.
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. (2017). Bedeutung von Influencer Marketing in Deutschland 2017. https://www.bvdw.org/fileadmin/bvdw/upload/studien/171128_IM-Studie_final-draft-bvdw_low.pdf. Zugegriffen: 17. Nov. 2019.
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. (2018). Umfrage zur Nutzung von Influencer Marketing. https://www.bvdw.org/fileadmin/user_upload/BVDW_Umfrage_Influencer_Marketing_112018.pdf. Zugegriffen: 17. Nov. 2019.
- Busch, O. (2014). *Realtime Advertising: Digitales Marketing in Echtzeit: Strategien, Konzepte Und Perspektiven*. Wiesbaden.
- Campillo-Lundbeck, S. (2014). Ende der Massenwerbung in Sicht. <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/PG-Marketingchef-Marc-Pritchard-Ende-der-Massenwerbung-in-Sicht-121050>. Zugegriffen: 15. März 2016.
- Corduan. (2018). A. *Social Media als Instrument der Kundenkommunikation*. Dissertation, Wiesbaden.
- Ceyp, M., & Scupin, J. (2013). *Erfolgreiches Social media Marketing – Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele*. Wiesbaden.
- Christen, T. (2002). Kundenevents im Marketing für komplexe Leistungen. *Thesis*, 19(1), 24–25.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Cornelissen, J. (2003). Change, continuity, and progress: the concept of integrated marketing communications and marketing communications practice. *Journal of Strategic Marketing*, 11(4), 217–234.

- Cornelissen, J., & Elving, W. (2003). Managing corporate identity: An integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 114–120.
- Cornelissen, J., & Harris, P. (2004). Interdependencies between marketing and public relations disciplines as correlates of communication organisation. *Journal of Marketing Management*, 20(1/2), 237–264.
- Cornelissen, J., & Lock, A. (2000). The organizational relationship between marketing and public relations: Exploring paradigmatic viewpoints. *Journal of Marketing Communications*, 6(4), 231–245.
- Cornwell, T., & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*, 27(1), 1–21.
- creative360. (2010). B2B Social-Media in der Praxis. <http://www.creative360.de/b2b-social-media-studie>. Zugegriffen: 2. Okt. 2011.
- Crimmins, J., & Horn, M. (1996). Sponsorship: From management ego trip to marketing success. *Journal of Advertising Research*, 36(4), 11–21.
- d'Astous, A., & Bitz, P. (1995). Consumer evaluations of sponsorship programmes. *European Journal of Marketing*, 29(12), 6–22.
- d'Astous, A., & Chartier, F. (2000). A study of factors affecting consumer evaluations and memory of product placements in movies. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 22(2), 31–40.
- d'Astous, A., & Jacob, I. (2002). Understanding consumer reactions to premium-based promotional offers. *European Journal of Marketing*, 36(11), 1270–1286.
- d'Astous, A., & Landreville, V. (2003). An experimental investigation of factors affecting consumers' perception of sales promotions. *European Journal of Marketing*, 37(11), 1746–1761.
- Danaher, P., & Mularkey, G. (2003). Factors affecting online advertising recall: A study of students. *Journal of Advertising Research*, 43(3), 252–266.
- DDV. (2005). *Suchmaschinenmarketing: Start in den Dialog* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- de Pelsmacker, P., Geuens, M., & Anckaert, P. (2002). Media context and advertising effectiveness: the role of context appreciation and context/ad similarity. *Journal of Advertising*, 31(2), 49–61.
- Decker, A. (2019). *Der Social-Media-Zyklus: Schritt Für Schritt Zum Systematischen Social-Media-Management Im Unternehmen*. Wiesbaden.
- Dekimpe, M., & Hanssens, D. (1995). The persistence of marketing effects on sales. *Marketing Science*, 14(1), 1–21.
- Dentsu Aegis Network. (2019). Werbemarktanteile der einzelnen Medien in Deutschland in den Jahren 2015 bis 2018 und Prognose bis 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/870786/umfrage/prognose-der-werbemarktanteile-der-medien-in-deutschland/>. Zugegriffen: 8. Dez. 2019.
- Der Tagesspiegel. (2014). Ein Video wie ein Virus. <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/edeka-video-supergel-ein-video-wie-ein-virus/9555140.html>. Zugegriffen: 11. Dez. 2019.
- Deutsche Bank. (2009). Pressemitteilung vom 17. Dezember 2008: A Passion for Music: Deutsche Bank ermöglicht Digital Concert Hall der Berliner Philharmoniker. http://www.deutsche-bank.de/presse/de/content/presse_informationen_2008_4263.htm. Zugegriffen: 13. Febr. 2009.
- Deutsches Institut für Marketing DIM. (2012). *Social Media Marketing in Unternehmen 2012*. Köln.
- Deutsches Institut für Marketing DIM. (2018). *Social Media Marketing in Unternehmen 2018*. Köln.

- Deutsche Post AG. (Hrsg.). (2019). Dialogmarketing Deutschland 2019, Dialog Marketing Monitor 31. Bonn.
- Dittberner, A. (2014). Von der U-Bahn verweht. <http://www.detailverliebt.de/von-der-u-bahn-verweht/>. Zugegriffen: 7. März 2016.
- Dolnicar, S., & Jordaan, Y. (2007). A Market-oriented approach to responsibly managing information privacy concerns in direct marketing. *Journal of Advertising*, 36(2), 123–149.
- Dolphin, R. (2003). Sponsorship: Perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 173–186.
- DoubleClick. (2004). AdServing Trend Report Q3 2004. http://emea.doubleclick.com/WEB_ADMIN/documents/dc_q304adservingtrends_0411.pdf. Zugegriffen: 30. Mai 2006.
- Downey, S. (1987). The relationship between corporate culture and corporate identity. *Public Relations Quarterly*, 31(4), 7–12.
- Drengner, J. (2009). *Imagewirkungen von Eventmarketing: Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13.
- Dunn, B. J. (2011). Der twitternde CEO, Harvard Business Manager, April 2011.
- Eagle, L., & Kitchen, P. (2000). IMC, brand communications, and corporate cultures: Client/advertising agency co-ordination and cohesion. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 667–686.
- ECC – E-Commerce-Center. (2010), Social Commerce – Wie viel Interaktion will der Kunde?http://www.ecc-handel.de/download/108689801/03_Dr.+Kai+Hudetz_Social+Commerce+-+Wie+viel+Interaktion+will+der+Kunde.pdf. Zugegriffen: 2. Okt. 2011.
- Eisend, M. (2009). A meta-analysis in humor of advertising. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 191–203.
- Ergoneers. (2013). <http://ergoneers.com/de/products/dlab-dikablis/overview.html>. Zugegriffen: 13. Jan. 2014.
- Esch, F.-R. (2011). *Wirkung integrierter Kommunikation: Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung* (5. Aufl.). Wiesbaden.
- Esch, F.-R. (2008). Werbewirkungsforschung. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Hanbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 1146-1194). Stuttgart.
- Fenwick, I., & Rice, M. (1991). Reliability of continuous measurement copy-testing methods. *Journal of Advertising Research*, 31(1), 23–29.
- FFA Förderungsanstalt. (2019). Der Kinobesucher 2018. <https://www.ffa.de/download.php?f=742e6d518b78671d32d7b418c99e8f24&target=0>. Zugegriffen: 25. Nov. 2019.
- Fill, C. (2001). *Marketingkommunikation, Konzepte und Strategien*. München.
- Fösken, S. (2010). Smartphone-Apps Mobile-Branding per iPhone, Wirtschaftswoche. <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/mobile-branding-per-iphone-439172/>. Zugegriffen: 21. Okt. 2010.
- Freund, J. (2004). Formel 1-Sponsoren unter Druck. *Marketingjournal*, 5, 14–17.
- Frey Beaumont-Bennett. (1998). *VKF Trends Deutschland 1988/99, Meinungen, Statistiken, Prognosen*. Düsseldorf.
- Fritz, W. (2009). *Internet-Marketing und Electronic Commerce: Grundlagen – Rahmenbedingungen – Instrumente* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Gedenk, K. (2002). *Verkaufsförderung*. München.
- Gedenk, K., Hartmann, S., & Schulze, T. (2000). Die Wirkung von Produktzugaben. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70(12), 1311–1330.
- GfK. (2005). Optimale Ausprägungen für einzelne Wahrnehmbarkeitskriterien, Originalquelle von GfK.

- Gierl, H., & Kirchner, A. (1999). Emotionale Bindung und Imagetransfer durch Sportsponsoring. *Transfer; Werbeforschung & Praxis*, 44(3), 32–35.
- Glogger, A. (1999). *Imagetransfer im Sponsoring: Entwicklung eines Erklärungsmodells*. Frankfurt.
- Godar, S., & O'Connor, P. (2001). Same time next year – Buyer trade show motives. *Industrial Marketing Management*, 30(1), 77–86.
- Godfrey, A., Seiders, K., & Voss, G. B. (2011). Enough is enough! The fine line in executing multi-channel relational communication. *Journal of Marketing*, 75(4), 94–109.
- Goldberg, M., & Gorn, G. (1987). Happy and sad TV-programs: How they affect reactions to TV commercials. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 387–403.
- Gopalakrishna, S., Lilien, G., Williams, J., & Sequeira, I. (1995). Do trade shows pay off? *Journal of Marketing*, 59(3), 75–83.
- Gotta, F. (1996). Welt. <https://www.welt.de/print-welt/article649530/Hassloch-das-Experimentierfeld-fuer-Marktforscher.html>. Zugegriffen: 12. Juni 2020.
- Götting, M. (2011). Wen schockt das schon? zeit.de. <http://www.zeit.de/lebensart/mode/2011-11/benetton-unhate-kampagne>. Zugegriffen: 12. Jan. 2014.
- Grapentin, R. (1994). Elf Regeln für den Werbeerfolg. *Werben & Verkaufen*, 42, 202–203.
- Grundhoff, S. (2011). Der Fiesta geht nach Amerika. <http://www.auto-motor-und-sport.de/news/ford-fiesta-der-fiesta-geht-nach-amerika-1144039.html>. Zugegriffen: 2. Okt. 2011.
- Gupta, P., Balasubramanian, S., & Klassen, M. (2000). Viewers' evaluations of product placement in movies: Public policy issues and managerial implications. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 22(2), 41–52.
- Gupta, P., & Gould, S. (1997). Consumers' perceptions of the ethics and acceptability of product placement in movies: Product category and individual differences. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 19(1), 37–50.
- Gutsche, A. (2002). Das Mailing im Dialogmarketing. In H. Dallmer (Hrsg.), *Das Handbuch Direct-Marketing & More* (8. Aufl., S. 239–250). Wiesbaden.
- Gwinner, K. (1997). A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International Marketing Review*, 14(3), 145–158.
- Gwinner, K., & Eaton, J. (1999). Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of Advertising*, 28(4), 47–57.
- Ha, L. (2008). Online advertising research in advertising journals: A Review. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 30(1), 31–48.
- Haley, R., Staffaroni, J., & Fox, A. (1994). The missing measures of copy testing. *Journal of Advertising Research*, 34(3), 46–60.
- Harbrücker, U., & Wiedmann, K.-P. (1987). *Product-Placement – Rahmenbedingungen und Gestaltungsperspektiven, Arbeitspapier M 8 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung*. Mannheim: Universität Mannheim.
- Henningsen, S., Heuke, R., & Clement, M. (2011). Determinants of advertising effectiveness: The development of an international advertising elasticity database and a meta-analysis. *BuR – Business Research*, 4(2), 193–223.
- Herbst, D. (2012). *Corporate Identity* (5. Aufl.). Berlin.
- Herbst, D. (2016). *Public Relations* (4. Aufl.). Berlin.
- Hermanns, A. (2007). *Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven* (3. Aufl.). München.
- Hermanns, A., & Drees, N. (1989). Charakteristika des Kultursponsoring. In A. Hermanns (Hrsg.), *Sport- und Kultursponsoring* (S. 151–166). München.

- Hermanns, A., Drees, N., & Wangen, E. (1986). Zur Wahrnehmung von Werbebotschaften auf Renfahrzeugen – Ein Beitrag zur Wirkungsforschung in der Sportwerbung. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 8(2), 123–129.
- Hermanns, A., Kiendl, S., & Marwitz, Ch. (2004a). Wichtiger Beitrag zur effektiven Markenführung. *Markenartikel*, 4, 14–20.
- Hermanns, A., Kiendl, S., & Marwitz, Ch. (2004b). Abschied von der Giesskanne. *Marketing-journal*, 10, 6–9.
- Hermanns, A., & Püttmann, M. (1992). Wissenschaftssponsoring. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62(11), 1171–1185.
- Hettler, U. (2010). *Social Media Marketing – Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0*. Oldenbourg.
- Hettler, U., & Pyzalski, T. (2018). *Social Media Marketing – Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0* (2. Aufl.). Oldenbourg.
- Heuer, F., & Reisberg, D. (1990). Vivid memories of emotional events: The accuracy of remembered minutiae. *Memory & Cognition*, 18(5), 496–506.
- Hilke, W. (1993). Kennzeichnung und Instrumente des Direkt-Marketing. In W. Hilke (Hrsg.), *Direkt-Marketing* (S. 5–30). Wiesbaden.
- Himmelberg, C. (2019). Digital 2019 – Deutschlands Digitales Verhalten. <https://wearesocial.com/de/blog/2019/01/digital-2019-deutschlands-digitales-verhalten>. Zugegriffen: 18. Nov. 2019.
- Himmelman, A. (2011). Location Based Services – Mobiles Marketing für lokale Händler in der Handel, Das Wirtschaftsmagazin für Handelsmanagement. <http://www.derhandel.de/news/technik/pages/Mobiles-Marketing-fuer-lokale-Haendler-7460.html>. Zugegriffen: 21. Okt. 2011.
- Hinz, O., Skiera, B., Barrot, C., & Becker, J. (2011). Seeding strategies for viral marketing: An empirical comparison. *Journal of Marketing*, 75(6), 55–71.
- Holland, H. (2009). *Direktmarketing: Im Dialog mit dem Kunden* (3. Aufl.). München.
- Holzapfel, F., & Holzapfel, K. (2012). *Facebook – Marketing unter Freunden*. Göttingen.
- Homburg, C. (2000). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Horizont Online. (2016). Neutrogena und DM9DDB präsentieren abschminkbares Zeitschriftencover. <http://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/Innovative-Printkampagne-Neutrogena-und-DM9DDB-praesentieren-abschminkbares-Zeitschriftencover-135881>. Zugegriffen: 2. März 2016.
- Horizont Online. (2018). Bifi, Bloggergate und co. Influencer Marketing muss endlich erwachsen werden! <https://www.horizont.net/marketing/kommentare/Bifi-Bloggergate-und-Co.-Influencer-Marketing-muss-endlich-erwachsen-werden-164907>. Zugegriffen: 26. Nov. 2019.
- Hruschka, H. (1996). *Marketing-Entscheidungen*. München.
- Hu, Y., Lodish, L. M., & Krieger, A. M. (2007). An analysis of real world TV advertising tests: A 15-year update. *Journal of Advertising Research*, 43(3), 341–353.
- Hünebeck, D., & Eugster, J. (2013). Digitale Werbung: Auflage April 2013, wifimaku. http://books.google.de/books?id=drJyAgAAQBAJ&pg=PA34&dq=wifimaku+die+ganze+welt+des+online+marketing+retargeting&hl=de&sa=X&ei=GxH9UrvsCain4AT9_oCwAg&ved=0CE8Q6AEwAg#v=onepage&q=retargeting&f=false. Zugegriffen: 14. Febr. 2013.
- Ihlen, O. (2002). Defending the mercedes a-class: Combining and changing crisis-response strategies. *Journal of Public Relations Research*, 14(3), 185–206.
- Initiative D21 e. V. (Hrsg.). (2019). *D21 Digital Index 2018/2019*. Berlin.
- IVW. (2011). *IVW-Auflagen deutscher Presseerzeugnisse im 2. Quartal 2011*. Berlin.
- Johar, G., & Pham, M. (1999). Relatedness, prominence, and constructive sponsor identification. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 299–312.

- Jones, J. M. (2008). An exploratory study on attitude persistence using sales promotion. *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 401–416.
- Katona, Z., Zubcsek, P. P., & Sarvary, M. (2011). Network effects and personal influences: The diffusion of an online social network. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 425–443.
- Kavassalis, P., Spyropoulou, N., Drossos, D., Mitrokostas, E., Gikas, G., & Hatzistamatiou, A. (2003). Mobile permission marketing: Framing the market inquiry. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(1), 55–79.
- Keller, K. (2001). Mastering the marketing communications mix: Micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs. *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), 819–847.
- Kemp, S. (2019). Digital 2019: Global internet use accelerates. <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>. Zugegriffen: 18. Nov. 2019.
- Kerin, R., & Cron, W. (1987). Assessing trade show functions and performance: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 51(3), 87–94.
- Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W., & Stoeck, N. (2017). *Handbuch Messemanagement: Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Kitchen, P., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. (2004). The emergence of IMC: A theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 19–30.
- Kitchen, P., & Moss, D. (1995). Marketing and public relations: The relationship revisited. *Journal of Marketing Communications*, 1, 105–119.
- Klingler, W., & Müller, D. (2004). ma 2004 Radio II: Hörfunk behauptet Stärke, Media Perspektiven, 9.
- Knappe, M., & Kracklauer, A. (2007). *Verkaufschance Web 2.0 – Dialoge fördern, Absätze steigern, neue Märkte erschließen*. Wiesbaden.
- Koch, T. (2013). P&G löst Werbe-Revolution aus. <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/werbesprech-pundg-loest-werbe-revolution-aus/8872338.html>. Zugegriffen: 15. März 2016.
- Kochhan C., & Schunk H. (2018). Markenkommunikation in der Zukunft: „Digital Natives“ und ihre Bedeutung für das Kommunikationsportfolio im Marketing. In C. Kochhan & A. Moutchnik (Hrsg.), *Media Management*. Wiesbaden.
- Koschnick, W. (2005). Hörfunknutzung, FOCUS-Lexikon. <http://medialine.focus.de/PM1D/PM1DB/PM1DBF/pm1dbf.htm?snr=2489>. Zugegriffen: 19. Dez. 2005.
- Kothe, P. (2002). Von der mikrogeografischen Marktsegmentierung zum Mikromarketing. In H. Dallmer (Hrsg.), *Das Handbuch Direct Marketing & More* (8. Aufl., S. 737–754). Wiesbaden.
- Koyck, L. (1954). *Distributed Lags and Investment Analysis*. Amsterdam.
- Kreutzer, R.T. (2018). *Praxisorientiertes online-marketing. Konzepte–Instrumente–Checklisten* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Kroeber-Riel, W. (1984). Emotional Product Differentiation by Classical Conditioning. In T. Kinnear (Hrsg.), *Advances in Consumer Research* (11. Aufl., S. 538–543). Provo.
- Kroeber-Riel, W. (1993). *Bildkommunikation, Imagerystrategien für die Werbung*. München.
- Kroeber-Riel, W., & Esch, F.-R. (2015). *Strategie und Technik der Werbung: Verhaltens- und neurowissenschaftliche Erkenntnisse* (8. Aufl.). Stuttgart.
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2019). *Konsumentenverhalten* (11. Aufl.). München.
- Langner, S. (2009). *Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Lavack, A. M., & Thakor, M. V. (2008). Music-brand congruency in high- and low-cognition radio advertising. *Journal of Advertising*, 27(4), 549–568.
- Lamberty, C. (2004). Der Media-Mix macht's. *absatzwirtschaft*, 10, 106–107.

- Lastovicka, J., Murry, J., & Joachimsthaler, E. (1990). Evaluating the measurement validity of life-style typologies with qualitative measures and multiplicative factoring. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 11–23.
- Leif, D. N., Meyvis, T., & Galak, J. (2009). Enhancing the television-viewing experience through commercial interruptions. *Journal of Consumer Research*, 36(2), 160–172.
- Leone, R. (1995). Generalizing what is known about temporal aggregation and advertising carryover. *Marketing Science*, 14(3), 141–150.
- Levin, A., Joiner, C., & Cameron, G. (2001). The impact of sports sponsorship on consumers' brand attitudes and recall: The case of NASCAR fans. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 23(2), 23–31.
- Lilien, G., Kotler, P., & Moorthy, K. (1992). *Marketing Models*. Englewood Cliffs.
- Lodish, L., Abraham, M., Kalmenson, S., Liveslberger, J., Lubetkin, B., Richardson, B., & Stevens, M. (1995a). A summary of fifty-five in-market experimental estimates of the long-term effects of advertising. *Marketing Science*, 14(3), 133–140.
- Lodish, M. L., Abraham, M., Kalmenson, S., Liveslberger, J., Lubetkin, B., Richardson, B., & Stevens, M. E. (1995b). How T.V. advertising works: A meta-analysis of 389 real world split cable T.V. advertising experiments. *Journal of Marketing*, 22(May), 125–139.
- Lohtia, R., Donthu, N., & Hershberger, E. (2003). The impact of content and design elements on banner advertising click-through rates. *Journal of Advertising*, 43(4), 410–418.
- Low, G. (2000). Correlates of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 40(3), 27–39.
- Lüppens, M. (2005). Brand-Experience in der Automobil-Industrie. In U. Seiler (Hrsg.), *Exodata, Messe- und Eventmarketing International* (S. 18–21). Deutschland.
- MA. (2011). Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse, URL: http://www.agma-mmc.de/03_forschung/die_media_analyse.asp?subnav=73&topnav=10. Zugegriffen: 22. Okt. 2011.
- Magerhans, A., & Noack, D. (2019). *Public Relations goes Digital. Eine praxisorientierte Einführung* (1. Aufl.). Freiburg.
- Mahajan, V., & Muller, E. (1986). Advertising pulsing policies for generating awareness for new products. *Marketing Science*, 5(2), 89–106.
- Maneesoonthorn, C., & Fortin, D. (2006). Texting behaviour and attitudes toward permission mobile advertising. *International Journal of Mobile Marketing*, 1(1), 66–72.
- Mann, A. (2004). *Dialogmarketing: Konzeption und empirische Befunde*. Wiesbaden.
- Marketing Börse. (2006). Land Rover startet neue Marken- und Eventkampagne. <http://www.marketing-boerse.de/News/details/Land-Rover-startet-neue-Marken-und-Eventkampagne/1726>. Zugegriffen: 20. Jan. 2009.
- Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5), 396–409.
- Martensen, A., Gronholdt, L., Bendtsen, L., & Jensen, M. J. (2007). Application of a model for the effectiveness of event marketing. *Journal of Advertising Research*, 47(3), 283–301.
- Mayer, H., & Christner, B. (1991). Der Hitchcock-Effekt im Sponsoring. Eine psychologische Untersuchung zur Wirkung des Kultursponsorings. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchs-forschung*, 4, 347–360.
- McCoy, S., Everard, A., Polak, P., & Galletta, D. F. (2007). The effects of online advertising. *Communications of the ACM*, 50(3), 84–88.
- McDaniel, S. (1999). An investigation of match-up effects in sport sponsorship advertising: The implications of consumer advertising schemas. *Psychology & Marketing*, 16(2), 163–184.
- McDonald, C. (1991). Sponsorship and the image of the sponsor. *European Journal of Marketing*, 25(11), 31–38.

- McKechnie, S., & Zhou, J. (2003). Product placement in movies: A comparison of Chinese and American consumers' attitudes. *International Journal of Advertising*, 22(3), 349–374.
- Meckel, M., & Schmid, B. F. (2008). *Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Meenaghan, J. (1983). Commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, 7(7), 5–71.
- Meenaghan, T. (1998). Current developments and future directions in sponsorship. *International Journal of Advertising*, 17(1), 3–28.
- Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18(2), 95–122.
- Meenaghan, T., & Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 328–347.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (13., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Wiesbaden.
- Meinert, M. (1997). Mikrogeographische Marktsegmentierung – Theorie und Praxis. In H. Dallmer (Hrsg.), *Handbuch Direct-Marketing* (7. Aufl., S. 451–466). Wiesbaden.
- Melewar, T. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220.
- Melewar, T., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76–90.
- Melewar, T., & Saunders, J. (1998). Global corporate visual identity systems: Standardisation. *Control and Benefits, International Marketing Review*, 15(4), 291–308.
- Merz, S. (2016). *Nutzen Sie Viral Marketing und Viral Sharing mit kleinem Budget. Gewinnen Sie durch Viral Sharing von selbst erstellten Bildern neue Kundenkreise und eine eigene Community* (1. Aufl.). Norderstedt.
- Mesak, H. (1992). An aggregate advertising pulsing model with wearout effects. *Marketing Science*, 11(3), 310–326.
- Möhlenbruch, D., & Schmieder, U.-M. (2002). Mobile Marketing als Schlüsselgröße für Multichannel-Commerce. In G. Silberer, J. Wohlfahrt, & T. Wilhelm (Hrsg.), *Mobile Commerce: Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren* (S. 67–89). Wiesbaden.
- Munuera, J., & Ruiz, S. (1999). Trade fairs as services: A look at visitors' objectives in Spain. *Journal of Business Research*, 44(1), 17–24.
- Müller, D. (2013). Die Tasche, der Trichter und ich – Mit ausgefeilten Methoden sammeln Internetfirmen Daten über uns. Ein Selbstversuch von Daniel Müller, zeit.de. <http://www.zeit.de/2013/43/internet-datensammler/seite-1>. Zugegriffen: 13. Febr. 2014.
- Naik, P., Mantrala, M., & Sawyer, A. (1998). Planning media schedules in the presence of dynamic advertising quality. *Marketing Science*, 17(3), 214–235.
- Nash, E. (1999). *Direct marketing: Strategy, planning, execution* (4. Aufl.). New York.
- Nebenzahl, I., & Secunda, E. (1993). Consumers' ATTitudes toward product placement in movies. *International Journal of Advertising*, 12(1), 1–11.
- Nielsen. (2014). Top Ten & Trends. <http://www.nielsen.com/de/de/insights/top10s.html>. Zugegriffen: 13. Febr. 2014.
- Nirschl, M., & Steinberg, L. (2018). *Einstieg in das Influencer Marketing. Grundlagen, Strategien und Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden.
- Nufer, G. (2002). *Wirkungen von Event-Marketing: Theoretische Fundierung und empirische Analyse*. Wiesbaden.
- O'Guinn, T., Allen, C., Scheinbaum, A., & Semenik, R. (2018). *Advertising and Integrated Brand Promotion* (8. Aufl.). Mason.

- Osborne, A. C., & Coleman, R. (2008). Outdoor advertising recall: A Comparison of newer technology and traditional billboards. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 30(1), 13–30.
- Parasuraman, A. (1981). The relative importance of industrial promotion tools. *Industrial Marketing Management*, 10(4), 277–281.
- Pasquier, M. (1997). *Plakatwirkungsforschung: Theoretische Grundlagen und praktische Ansätze*. Freiburg.
- Pepels, W. (2014). *Kommunikations-Management* (5. Aufl.). Stuttgart.
- Pickton, D., & Hartley, B. (1998). Measuring integration: An assessment of the quality of integrated marketing communications. *International Journal of Advertising*, 17(4), 447–465.
- Pieters, R., Wedel, M., & Batra, R. (2010). The stopping power of advertising: Measures and effects of visual complexity. *Journal of Marketing*, 74(5), 48–60.
- Pleininger, H. (2013). Red Bull überholt Adidas, [wirtschaftsblatt.at](http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/1457179/Red-Bull-überholt-Adidas). Zugegriffen: 13. Jan. 2014.
- Porter, C. E., & Donthu, N. (2008). Cultivating trust and harvesting value in virtual communities. *Management Science*, 54(1), 113–128.
- Prüser, S. (1997). *Messemarketing: Ein netzwerkorientierter Ansatz*. Wiesbaden.
- Quarantelli, E. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25(4), 373–385.
- Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Grewal, D., & Hughes, D. E. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 547–566.
- Reichardt, I. (1997). *Das praktische 1*1 der PR. Leitfaden für erfolgreiche Kommunikation nach innen und außen*. Wiesbaden.
- Robinson, H., Wysocka, A., & Hand, C. (2007). Internet advertising effectiveness. *International Journal of Advertising*, 26(4), 527–541.
- Rogge, H. (2004). *Werbung* (6. Aufl.). Ludwigshafen.
- Rondinella, G. (2018). Deutsche lieben Netflix, Amazon & Co, weil sie werbefrei sind. <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/Streamingdienste-Deutsche-lieben-Netflix-Amazon-Co-weil-sie-werbefrei-sind-165686>. Zugegriffen: 17. Nov. 2019.
- Ronneberger, F., & Rühl, M. (1992). *Theorie der Public Relations: Ein Entwurf*. Opladen.
- Roth, P. (2019). Offizielle Nutzerzahlen: Facebook in Deutschland. https://allfacebook.de/zahlen_fakten/offiziell-facebook-nutzerzahlen-deutschland. Zugegriffen: 18. Nov. 2019.
- Scherer, K. (2013). Gezielter Wahnsinn: Facebook will Anzeigen persönlicher machen. Gelingt das auch? <http://www.zeit.de/2013/49/facebook-werbung-anzeigen-internet>. Zugegriffen: 13. Febr. 2014.
- Schmalen, H. (1992). *Kommunikationspolitik – Werbeplanung*. (2. Aufl.). Stuttgart.
- Schultz, D., Tannenbaum, S., & Lauterborn, R. (1996). *The Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*. Lincolnwood.
- Schwaiger, M. (1997). *Multivariate Werbewirkungskontrolle*. Wiesbaden.
- Schweiger, G., & Schrattenecker, G. (2016). *Werbung* (9. Aufl.). Stuttgart.
- Seeger, C., & Kost, J. F. (2018). *Influencer Marketing: Grundlagen, Strategie und Management*. Stuttgart.
- Sethuraman, R., Tellis, G., & Briesch, R. (2011). How well does advertising work? Generalizations from meta-analysis of brand advertising elasticities. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 457–471.
- Sharland, A., & Balogh, P. (1996). The value of nonselling activities at international trade shows. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 59–66.

- Shimp, T. (2017). *Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications* (10. Aufl.). Cincinnati.
- Simon, H. (1982). ADPULS: An advertising model with wearout and pulsation. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 352–363.
- Simon, H., & Möhrle, M. (1993). Werbebudgetierung. In R. Berndt & A. Hermanns (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Kommunikation* (S. 301–317.). Wiesbaden.
- Simon, J., & Arndt, J. (1980). The shape of the advertising function. *Journal of Advertising Research*, 20(4), 11–28.
- Sinus Sociovision. (2008). *Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2008: Soziale Lage und Grundorientierung*. Heidelberg.
- Smith, T., Gopalakrishna, S., & Smith, P. (2004). The complementary effect of trade shows on personal selling. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 61–76.
- Sollich, H. (2001). Sponsoring mit breiter und weiter Perspektive. *Markenartikel*, 63(4), 28–31.
- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 226–238.
- Spiegel-Verlag. (2009). DER SPIEGEL – Leserschaft. <http://www.media.spiegel.de/internet/media.nsf/Navigation/86AF2500F9B4807FC125751D003971E7>. Zugegriffen: 13. Febr. 2009.
- Stafflage, M. (2016). *In-store Mobile Marketing-Kommunikation – Empirische Analysen von Determinanten aus Konsumentensicht*. Wiesbaden.
- Statista. (2016a). Number of Facebook users in Germany from 2009 to 2014, by age group (in millions). <http://www.statista.com/statistics/445617/number-of-facebook-users-by-age-group-germany/>. Zugegriffen: 2. März 2016.
- Statista. (2016b). Number of smartphone users worldwide from 2014 to 2019 (in millions). <http://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>. Zugegriffen: 27. Febr. 2016.
- Statista. (2016c). Number of tablet users worldwide from 2013 to 2019 (in billions). <http://www.statista.com/statistics/377977/tablet-users-worldwide-forecast/>. Zugegriffen: 27. Febr. 2016.
- Steffenhagen, H. (1999). Werbewirkungsforschung. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 6, 292–298.
- Steffenhagen, H. (2000). *Wirkungen der Werbung: Konzepte – Erklärungen – Befunde* (2. Aufl.). Aachen.
- Stenger, D. (2012). *Virale Markenkommunikation. Einstellungs- und Verhaltenswirkungen viraler Videos*. Zugl. Wiesbaden: Gießen, Univ.
- Stewart, D., Farmer, K., & Stannard, C. (1990). Music as a recognition cue in advertising-tracking studies. *Journal of Advertising Research*, 30(4), 39–48.
- Stipp, H., & Schiavone, N. (1996). Modeling the impact of olympic sponsorship on corporate image. *Journal of Advertising Research*, 36(4), 22–28.
- Stone, B., & Jacobs, R. (2007). *Successful direct marketing methods* (8. Aufl.). Chicago.
- The Ritz-Carlton. (2002). Vortrag von Frau Gisela Willmes, Personalmanagerin bei The Ritz-Carlton Wolfsburg, am 7. März 2002, IHK Braunschweig/IHK Lüneburg, Innovationsnachrichten der Innovationsberatungsstelle (IBS) der IHK Braunschweig. Braunschweig.
- Thwaites, D., Aguilar-Manjarrez, R., & Kidd, C. (1998). Sports sponsorship development in leading canadian companies: Issues & trends. *International Journal of Advertising*, 17(1), 29–49.
- Till, B. D., & Busler, M. (2000). The match-up hypothesis: Physical attractiveness, expertise, and therole of fit on brand attitude, purchase intent and brand beliefs. *Journal of Advertising*, 29(3), 1–13.

- Tolle, E. (1995). Product Placement. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 2095–2101). Stuttgart.
- Tropp, J. (2019). *Moderne Marketing-Kommunikation: Grundlagen, Prozess Und Management Markt- Und Kundenorientierter Unternehmenskommunikation* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Trusov, M., Bodapati, A. V., & Bucklin, R. E. (2010). Determining influential users in internet social networks. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 643–658.
- Vakratsas, D., & Ambler, T. (1999). How advertising works: What do we really know? *Journal of Marketing*, 63(1), 26–43.
- Vakratsas, D., Feinberg, F., Bass, F., & Kalyanaram, G. (2004). The shape of advertising response functions revisited: A model of dynamic probabilistic thresholds. *Marketing Science*, 23(1), 109–119.
- Van Eimeren, B., Gerhard, H., & Frees, B. (2004). Internetverbreitung in Deutschland: Potenzial vorerst ausgeschöpft? *Media Perspektiven*, 8, 350–370.
- Veloutsou, C., & O'Donnell, C. (2005). Exploring the effectiveness of taxis as an advertising medium. *International Journal of Advertising*, 24(2), 217–239.
- Vergossen, H., & Weis, C. (2004). *Marketing-Kommunikation*. Ludwigshafen.
- Vidale, M., & Wolfe, H. (1957). An operations-research study of sales response to advertising. *Operations Research*, 5(2), 370–381.
- Vögele, S. (2002). *Dialogmethode – Das Verkaufsgespräch per Brief und Antwortkarte* (12. Aufl.). München.
- Vögele, S., & Bidmon, R. (2002). Psychologische Aspekte der Dialogmethode. In H. Dallmer (Hrsg.), *Das Handbuch Direct-Marketing & More* (8. Aufl., S. 435–457). Wiesbaden.
- Vriens, M., van der Scheer, H., Hoekstra, J., & Bult, J. (1998). Conjoint experiments for direct mail response optimization. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 323–339.
- Vyncke, P. (2002). Lifestyle segmentation. *European Journal of Communication*, 17(4), 445–463.
- Walliser, B. (1995). *Sponsoring: Bedeutung, Wirkung und Kontrollmöglichkeiten*. Wiesbaden.
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: Extension and update. *International Journal of Advertising*, 22(1), 5–40.
- Weinberg, T. (2014). *Social Media Marketing – Strategien für Twitter, Facebook & Co* (4. Aufl.). Köln.
- Weis, C. (2019). *Marketing* (18. Aufl.). Ludwigshafen.
- Wiedmann, K.-P. (2009). Corporate Identity und Corporate Design. In M. Bruhn, F.-R. Esch, & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation* (S. 337–350). Wiesbaden.
- Wiese, S. (2005). Hollywood liebt deutsche Autos. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,342977,00.html>. Zugegriffen: 14. Jan. 2009.
- Wiles, M. A., & Danielova, A. (2009). The worth of product placement in successful films: An event study analysis. *Journal of Marketing*, 73(4), 44–63.
- Wind, I. (1993). Datenschutz und Direktwerbung. In W. Hilke (Hrsg.), *Direkt-Marketing* (S. 76–84). Wiesbaden.
- Winkelmann, P. (2012). *Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung* (8. Aufl.). München.
- Wohlfahrt, J. (2004). *Akzeptanz und Wirkungen von Mobile-Business-Anwendungen*. Hamburg.
- Young, C. (2004). Capturing the flow of emotion in television commercials: A new approach. *Journal of Advertising Research*, 44(2), 202–209.
- Zanger, C. (2001). Eventmarketing. In D. Tscheulin & B. Helmig (Hrsg.), *Branchenspezifisches Marketing: Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten* (S. 833–853). Wiesbaden.
- Zanger, C., & Drengner, J. (2004) TU Chemnitz: Eventreport 2003. <http://www.wuv.de/daten/studien/843/index.html>. Zugegriffen: 14. Jan. 2009.

- Zanger, C., & Sistenich, F. (1998). Theoretische Perspektiven zur Begründung des Kommunikationserfolges von Eventmarketing – Illustriert an einem Beispiel. In O. Nickel (Hrsg.), *Event-Marketing* (S. 39–60). München.
- Zarrella, D. (2012). *Das Social Media Marketing Buch* (2. Aufl.). Köln.
- ZDF Werbefernsehen. (2018). Werbeinselreichweite Januar bis Dezember 2018. <https://www.zdf-werbefernsehen.de/unternehmen/forschung/leistungsdaten/>. Zugegriffen: 24. Nov. 2019.
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft ZAW. (2019). *ZAW Jahrbuch 2018*. Berlin.
- Zerfaß, A., & Boelter, D. (2005). *Die neuen Meinungsmacher – Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien*. Graz.



Vertriebspolitik

14

Inhaltsverzeichnis

14.1	Grundbegriffe und Überblick	940
14.2	Gestaltung des Vertriebssystems	942
14.2.1	Auswahl der Vertriebsorgane	942
14.2.2	Gestaltung der Vertriebswege	949
14.2.2.1	Grundlegende Gegenüberstellung direkter und indirekter Vertriebswege	949
14.2.2.2	Länge eines Vertriebsweges	953
14.2.2.3	Breite eines Vertriebsweges	955
14.2.3	Breite des Vertriebssystems	957
14.3	Gestaltung der Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts	961
14.3.1	Kooperation	961
14.3.2	Beeinflussung der Machtverteilung	966
14.3.3	Konfliktbewältigung	968
14.3.4	Gestaltung der vertraglichen Beziehungen	971
14.4	Gestaltung der Verkaufsaktivitäten	973
14.4.1	Gestaltung des Kundenkontakte als Ausgangspunkt der Verkaufsaktivitäten . .	973
14.4.2	Der persönliche Verkauf	976
14.5	Vertriebslogistik	985
14.5.1	Grundlagen der Vertriebslogistik	985
14.5.2	Entscheidungen über die Standorte der Fertigwarenlager	988
14.5.3	Entscheidungen über Lagerhaltung, Kommissionierung und Verpackung . . .	991
14.5.4	Transportentscheidungen	997
	Literatur	998

Lernziele

- Der Leser hat einen Überblick über wichtige unternehmensinterne und -externe Vertriebsorgane.
- Der Leser kennt die grundlegenden Vor- und Nachteile direkter und indirekter Vertriebswege und überblickt in diesem Zusammenhang insbesondere die Aussagen der Transaktionskostentheorie.
- Der Leser weiß, was unter der Länge sowie der Breite eines Vertriebswegs zu verstehen ist, kennt die diesbezüglichen Gestaltungsoptionen und kann diese bewerten.
- Der Leser weiß, was unter der Breite eines Vertriebssystems zu verstehen ist, und überschaut insbesondere die Problemfelder im Zusammenhang mit der Anwendung eines Mehrkanalsystems.
- Der Leser überblickt die Gestaltungsoptionen bezüglich der Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts im Hinblick auf Kooperation, Beeinflussung der Machtverteilung, Konfliktbewältigung und Gestaltung der vertraglichen Beziehungen.
- Der Leser kennt die zentralen Phasen des persönlichen Verkaufs und wichtige Prinzipien für die erfolgreiche Gestaltung der einzelnen Phasen.
- Der Leser kennt verschiedene Arten von Kundengesprächen im persönlichen Verkauf und die entsprechenden Zielsetzungen.
- Der Leser kennt die wichtigsten Verkaufstechniken (Präsentationstechniken, rhetorische Methoden und Closing-Techniken).
- Der Leser kennt die wesentlichen Entscheidungsfelder und Gestaltungsoptionen der Vertriebslogistik.

14.1 Grundbegriffe und Überblick

Die Vertriebspolitik ist schwieriger abzugrenzen als die übrigen Bereiche des Marketingmix. Zahlreiche Marketinglehrbücher bezeichnen diese vierte Komponente des Marketingmix als „**Distributionspolitik**“. Diese Bezeichnung ist vor dem Hintergrund der **historischen Entstehung** des Marketing und insbesondere des Marketingmixbegriffs zu verstehen. Wie in Abschn. 1.2 dargestellt, entstand der Begriff des Marketingmix in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts in den USA, wobei Konsumgüterunternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung standen. Die zentralen Marketingaufgaben lagen in diesem Umfeld darin, Produkte zu entwickeln, zu bepreisen, zu bewerben und ihre Verfügbarkeit für die Konsumenten zu gewährleisten.

Die Wahrnehmung der letztgenannten Aufgabe erfolgte durch Zusammenarbeit mit lokal präsenten „Distributoren“. Diese hatten im Wesentlichen eine logistische Funktion

vor Ort. Es handelte sich zumeist um regional begrenzte Einzelhändler, die kaum eigenständiges Marketing betrieben. Die limitierte Rolle dieser Distributoren erklärt sich auch daraus, dass viele Märkte damals noch Merkmale von Verkäufermärkten aufwiesen, der Endkunde also noch nicht in hohem Maße umworben werden musste. Die Zusammenarbeit mit diesen Distributoren war eher operativer Art und hatte wenig gemeinsam mit der heute zu beobachtenden Beziehung zwischen Konsumgüterherstellern und großen, selbstbewussten Einzelhandelsunternehmen mit erheblicher Marktmacht und eigenständigen Marketingansätzen (vgl. zum Handelsmarketing Kap. 18). Derartige Einzelhandelsunternehmen sind wichtige Partner im Rahmen der Marketingaktivitäten. Ihre Rolle auf die Distribution zu reduzieren, würde der heutigen Realität nicht gerecht.

Unseres Erachtens sollte im Rahmen eines zeitgemäßen Marketingverständnisses der akquisitorische Aspekt im Rahmen des Marketingmix angemessen gewichtet werden. Daher sprechen wir im Zusammenhang mit der vierten Komponente des Marketingmix von **Vertriebspolitik**. Die Gestaltung der physischen Warendistribution ist ein Teilbereich hiervon. Nach unserem Verständnis umfasst die Vertriebspolitik also zum einen marktgerichtete akquisitorische Aktivitäten und zum anderen vertriebslogistische Aktivitäten (vgl. ähnlich auch Winkelmann 2013).

Marktgerichtete akquisitorische Aktivitäten zielen auf die Realisierung von Kaufabschlüssen ab. Im Vergleich zu den Aktivitäten der Kommunikationspolitik, die indirekt auf die Erzielung von Kaufabschlüssen abzielen, ist die Verbindung zum Kaufabschluss bei Vertriebsaktivitäten unmittelbarer. Auch basieren vertriebspolitische Aktivitäten häufig in hohem Ausmaß auf persönlicher Ansprache von (potenziellen) Kunden. Schließlich ist die Interaktion mit dem Kunden im Rahmen der meisten vertriebspolitischen Aktivitäten von zentraler Bedeutung. Hieraus ergibt sich, dass vertriebspolitische Aktivitäten in der Regel einen geringeren Standardisierungsgrad als kommunikationspolitische Aktivitäten aufweisen: Im Vertrieb spielt die Betrachtung des einzelnen Kunden in der Regel eine deutlich größere Rolle als im Rahmen der Kommunikationspolitik. Wesentliche **Entscheidungsfelder** in diesem akquisitorischen Bereich sind

- die Gestaltung des Vertriebssystems (vgl. hierzu Abschn. 14.2),
- die Gestaltung der Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts (vgl. Abschn. 14.3) sowie
- die Gestaltung der Verkaufsaktivitäten (vgl. Abschn. 14.4).

Bei der **Gestaltung des Vertriebssystems** geht es insbesondere um die Fragen, wer die Verkaufsaktivitäten durchführen soll (Auswahl der Vertriebsorgane) und wie die Vertriebsorgane zu Vertriebswegen kombiniert werden sollen (Gestaltung der Vertriebswege). Im Zusammenhang mit der **Gestaltung der Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts** geht es um die Form und die Inhalte der Kooperationsbestrebungen mit diesen, aber auch um Aspekte wie Machtverteilung und Konfliktbewältigung sowie um die Gestaltung der vertraglichen Beziehungen. Schließlich stehen bei der **Gestaltung**

der **Verkaufsaktivitäten** die Form des Kontaktes zum Kunden sowie die Anwendung von Verkaufstechniken im Vordergrund.

Im Rahmen der **Vertriebslogistik** geht es um die Sicherstellung der physischen Verfügbarkeit des Produktes bei den Kunden. Zentrale Entscheidungsfelder sind hier die Standorte der Fertigwarenlager, Lagerhaltung, Kommissionierung und Verpackung sowie der Transport der Produkte. Die Vertriebslogistik ist Gegenstand von Abschn. 14.5.

14.2 Gestaltung des Vertriebssystems

Fundament der Vertriebspolitik ist das Vertriebssystem, das die institutionelle und strukturelle Grundlage der Vertriebspolitik darstellt. Einzelne Komponenten des Vertriebssystems sind Vertriebsorgane (vgl. Abschn. 14.2.1), die zu Vertriebswegen kombiniert werden (vgl. Abschn. 14.2.2). Die Summe der Vertriebswege ergibt schließlich das Vertriebssystem eines Unternehmens.

14.2.1 Auswahl der Vertriebsorgane

Vertriebsorgane sind alle unternehmensinternen oder -externen Personen, Abteilungen oder Institutionen, die die Vertriebsaktivitäten für die Produkte des Unternehmens am Markt direkt durchführen oder unterstützen. Hierzu gehören die unternehmensinternen Vertriebsabteilungen und unternehmensexterne Vertriebspartner (z. B. Absatzmittler).

Im Rahmen der Auswahl der Vertriebsorgane legt das Unternehmen fest, welche Vertriebsorgane in welchem Umfang für welche Vertriebsaktivitäten eingesetzt werden sollen (vgl. Abb. 14.1 zu den prinzipiell möglichen Vertriebsorganen). Wir unterscheiden zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Vertriebsorganen.

Bei den **unternehmensinternen Vertriebsorganen** lassen sich organisatorische Einheiten und einzelne Personen mit Vertriebsaufgaben unterscheiden. Diese einzelnen Personen können dabei auch den organisatorischen Vertriebseinheiten zugeordnet sein. Während die organisatorischen Einheiten für das laufende Geschäft („Routine-Vertrieb“) zuständig sind, können einzelne Personen mit fallweisen Vertriebsaufgaben betraut sein, die sich häufig auf wichtige Kunden beziehen. Beispielhaft sei ein Geschäftsführer genannt, der z. B. wichtige Jahresgespräche mit Großkunden führt oder versucht, den ersten Auftrag für ein wichtiges neues Produkt zu akquirieren.

Der **Vertriebsaußendienst** eines Unternehmens ist in der Regel regional gegliedert. Er ist häufig in regionalen Verkaufsniederlassungen zusammengefasst, bisweilen agiert der Vertriebsaußendienst von Unternehmen allerdings auch von „Home Offices“ aus. Der Vertriebsaußendienst ist in der Region verantwortlich für die Pflege des vorhandenen Kundenstamms, die Betreuung von Vertriebspartnern (z. B. Händler) sowie die Akquisition von Neukunden. Kennzeichnend für die Aktivitäten des Vertriebsaußen-

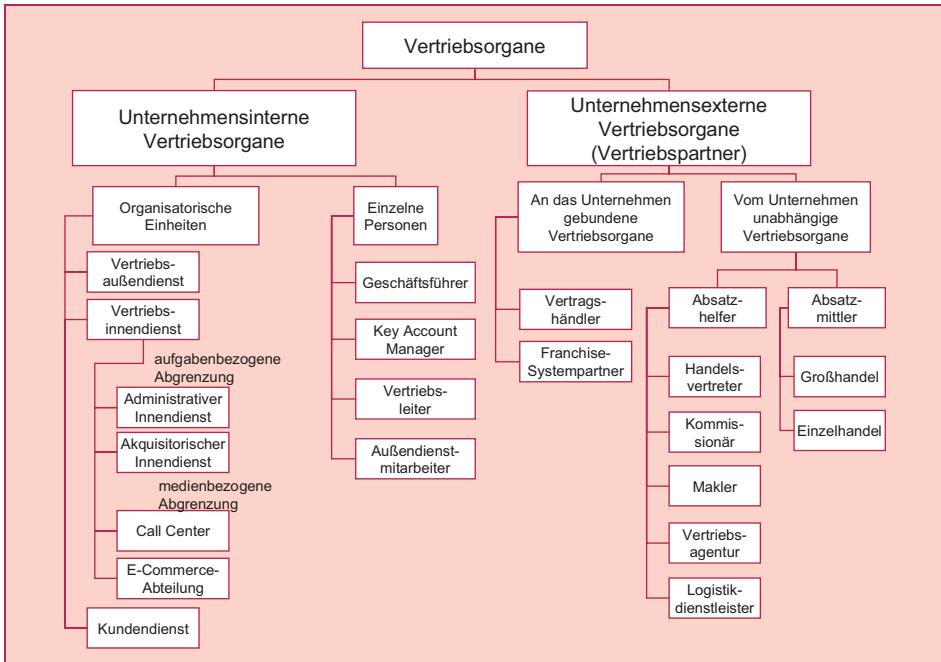


Abb. 14.1 Vertriebsorgane im Überblick

dienstes sind zumeist regelmäßige Kundenbesuchsaktivitäten (vgl. zur Planung des Außendiensteinsatzes auch Albers 2002a, b; Kuhlmann 2001).

Unterstützt wird der Vertriebsaußendienst durch den **Vertriebsinnendienst** (auch Backoffice oder Backoffice Support genannt). Der Vertriebsinnendienst ist häufig in regionaler Hinsicht stärker zentralisiert als der Vertriebsaußendienst. Von grundsätzlicher Bedeutung ist die aufgabenbezogene Unterscheidung zwischen administrativem und akquisitorischem Vertriebsinnendienst (vgl. auch Abb. 14.1). Der zentrale Aufgabenbereich des **administrativen Vertriebsinnendiensts** ist die Auftragsabwicklung. Hierbei geht es primär um die Koordination zwischen dem Kunden und den unternehmensinternen Bereichen, wie z. B. der Vertriebslogistik. Durch die Schaffung eines administrativen Vertriebsinnendiensts möchten Unternehmen insbesondere gewährleisten, dass der Vertriebsaußendienst sich weitgehend auf verkaufsbezogene Interaktionen mit den Kunden konzentrieren kann. Im Gegensatz hierzu konzentriert sich der **akquisitorische Vertriebsinnendienst** auf die Herbeiführung von Verkaufsabschlüssen mit den Kunden des Unternehmens. Hier geht es also beispielsweise um die Angebotserstellung sowie um Verhandlungen mit Kunden (vgl. zur Angebotserstellung auch Albers und Krafft 2000). Häufig findet man in der Unternehmenspraxis auch Innendienstabteilungen, die sowohl administrative als auch akquisitorische Aufgaben wahrnehmen.

Neben dieser aufgabenbezogenen Abgrenzung von Innendienstbereichen kann auch eine medienbezogene Abgrenzung erfolgen (vgl. Abb. 14.1): Vertriebsaktivitäten, die über das Telefon abgewickelt werden, können in einem **Call Center** zusammengefasst werden (vgl. Insert 14.1). Zu unterscheiden ist zwischen Inbound und Outbound Call Centern. Inbound Call Center sind verantwortlich für die vom Kunden ausgehende Kommunikation. Ihre Aktivitäten liegen im Bereich der Auftragsabwicklung, der

[...] Mit Kundenfragen umzugehen und sie zu lösen ist eine der häufigsten Anwendungsgebiete von Chatbots. So beantworten sie interne IT-Helpdesk-Fragen und beschäftigen sich mit externen Anfragen zu Kundenservice-Themen. Als virtuelle Arbeitskräfte übernehmen Chatbots die Aufgaben von Service- und Kundendienstmitarbeitern. Sie sind in der Lage, Kundenanfragen zu identifizieren und, wenn sie entsprechend designet wurden, automatisch Antworten zu geben. Wenn das jeweilige Unternehmen für die richtige Unterstützung sorgt, sind gut designete Chatbots auch dazu fähig, kontinuierlich dazuzulernen, damit sich die Qualität der Interaktionen fortlaufend verbessert. Airlines sind das perfekte Beispiel für die Nutzung von Bots im Kundenservice. KLM war die erste, die dies perfekt umgesetzt hat. Mit KLMs Messenger-Chatbot können Fluginformationen, Buchungsbestätigung, Check-In-Mitteilung, Boarding Pass und Flugstatus-Updates via Messenger empfangen werden. Schluss mit Stress, denn alle Reiseinformationen sind einfach und an einem einzigen Ort, im Flughafen oder Zuhause, auffindbar. Extra Punkte gibt es für die einfache und doch raffinierte Entdeckungsstrategie. Wenn Kunden einen Flug auf der Webseite buchen, müssen sie einfach

nur „An Messenger schicken“ anhaken, um alle digitalen Buchungsvorteile zu erhalten.

Chatbots sind das ideale Werkzeug, um Onlineanfragen zur Kundenakquisition zu generieren. Von dem Anfragen zusätzlicher Kundeninformationen, über direkte Verkäufe, bis zum Erkennen einer Anfrage – diese Technologie kann einen immensen Mehrwert für den Verkaufsprozess haben. In den meisten Fällen geht es darum, dem potenziellen Kunden mit den richtigen Informationen zu antworten und schnell herauszufinden, ob man auf derselben Wellenlänge ist. Zeit ist dabei essenziell, denn je länger der Kunde auf eine Antwort wartet, desto wahrscheinlicher ist es, dass der Verkauf nicht stattfindet.

Für hochwertige Wirtschaftsgüter, wie Fahrzeuge, kann die Umsetzung der Integration von Conversational AI, wie Chatbots, in grundlegende Marketing- und Vertriebsstrategien sehr vielversprechend sein. Zusätzlich dazu, dass Chatbots die Customer Experience durch das Erreichen des Kunden in dem von ihm bevorzugten Kanal verbessern, können diese, zusammen mit Conversational Marketing, Verkäufern helfen, sowohl den Online- als auch den In-Store-Traffic anzutreiben und dadurch ein Win-Win-Scenario für die Beziehung zwischen Marke und Kunde zu kreieren. [...]

Insert 14.1 Beispiel für die Anwendung und Vorteile der Nutzung von Chatbots im Vertrieb (KPMG Report 2019)

Auskunftserteilung sowie in der Entgegennahme von Kundenbeschwerden. Im Gegensatz hierzu geht bei Outbound Call Centern die Initiative zur Kundenansprache überwiegend vom Unternehmen aus. Solche Call Center nehmen z. B. Aufgaben wie Adressverifikation, Terminvereinbarung oder Telefonverkauf wahr. Outbound Call Center haben also einen stärkeren akquisitorischen Charakter als Inbound Call Center (vgl. zu den Rollen von Call Centern auch Aksin und Harker 1999; Becker et al. 2019).

Einige Unternehmen benutzen aktuell **Chatbots** anstelle von Call Centern mit Mitarbeitern, um einen ersten Kontaktspunkt herzustellen. Der Hauptzweck von Chatbots ist die automatische Entgegennahme von Kundenanfragen und das Beantworten häufig gestellter Fragen mit vorgefertigten Antworten. Über die Beantwortung von Kundenanfragen hinaus können Chatbots auch für die Kundenakquisition, die Entwicklung eines „Sales Funnels“ und zur Hilfe bei der Erzielung eines Verkaufsabschlusses eingesetzt werden. Die skalierbare Automatisierung eines Chatbots birgt zudem das Potenzial, die Verkaufszahlen eines Unternehmens durch die Erhöhung von wiederholten Käufen, Kundenbindung und Cross-Buying-Raten ohne zunehmende Kosten zu erhöhen. Da Chatbots jederzeit verfügbar sind und sehr stark personalisiert werden können, zeichnen sie sich durch besonders hohe Conversion Rates aus. In besonders komplizierten Fällen kann jederzeit ein Verkaufsmitarbeiter einschreiten und den Dialog zwischen Chatbots und Kunden übernehmen.

Eine weitere Möglichkeit der medienbezogenen Abgrenzung von Innendienstbereichen ist die **E-Commerce-Abteilung**. Sie ist verantwortlich für die Abwicklung des internetgestützten Vertriebs.

Insbesondere bei komplexen Produkten (z. B. im Industriegüterbereich) spielt der **Kundendienst** als vertriebsunterstützende Funktion eine wichtige Rolle. Sein Aufgabenpektrum reicht (je nach vermarktetem Produkt) von der Auskunftserteilung für Kunden in produktbezogenen Angelegenheiten über die Erbringung von Dienstleistungen beim Kunden (z. B. Wartungsdienstleistungen) bis zur Entwicklung kundenspezifischer Problemlösungen (hier wird der Kundendienst auch als Anwendungstechnik bezeichnet).

Bei den **unternehmensexternen Vertriebsorganen** bezieht sich das zentrale Unterscheidungsmerkmal darauf, ob die Vertriebsorgane vom Anbieterunternehmen wirtschaftlich bzw. rechtlich abhängig (d. h. unternehmensgebunden) oder unabhängig sind (vgl. auch Abb. 14.1). Der Vorteil unternehmensgebundener Vertriebsorgane liegt darin, dass das Unternehmen seine Vertriebskonzepte bei begrenzten Investitionen in Vertriebskapazitäten am Markt flächendeckend umsetzen kann.

Zu den **unternehmensgebundenen Vertriebsorganen** zählen insbesondere Vertragshändler und Franchise-Systempartner (vgl. Winkelmann 2012). Aufgrund des eingeschränkten Gestaltungsspielraums von Vertragshändlern und Franchise-Systempartnern wird die Nutzung dieser Vertriebsorgane auch als **Quasi-Filialisierung** bezeichnet.

Vertragshändler sind rechtlich selbstständig, sind jedoch durch Verträge fest in die Vertriebsstrategie des Anbieters eingebunden (vgl. zur Gestaltung derartiger Verträge

Bonart 1999). Vertragshändlersysteme findet man in der Unternehmenspraxis beispielsweise in der Automobilbranche (Autohäuser), bei Kosmetikherstellern (Depothändler) und im Mineralölvertrieb (Tankstellen) vor. Der Anbieter kann die Gewährung eines Händlervertrages an Verkaufs- und Leistungsauflagen knüpfen. So kann der Vertrags händler zum ausschließlichen Führen der Marken des Anbieters sowie zur Integration seiner vertriebspolitischen Maßnahmen (z. B. Verkaufsförderungsaktionen und Konditionengestaltung) in die Vertriebspolitik des Anbieters verpflichtet werden. Im Gegenzug kann der Anbieter den Vertragshändlern einen Gebietsschutz zusichern, sodass in einem regional abgegrenzten Verkaufsgebiet lediglich ein Vertragshändler tätig ist.

Bei der Kooperation mit **Franchise-Systempartnern** erfolgt eine noch stärkere Vertriebspartnerbindung als bei Vertragshändlersystemen. Ein Franchise-Nehmer übernimmt mit dem Abschluss eines entsprechenden Vertrags das Recht sowie die Pflicht zu einer Beteiligung am Marktauftritt eines Anbieters (Franchise-Geber) und zur damit verbunden Nutzung des Vertriebskonzeptes des Anbieters (für ein Beispiel vgl. Insert 14.2). Neben einer fixen Eintrittsgebühr entrichtet der Franchise-Nehmer in der Regel umsatzabhängige Zahlungen an den Anbieter (vgl. Insert 14.3). In den Franchise-Verträgen werden dem Anbieter meist ein Weisungsrecht gegenüber dem Franchise-Nehmer sowie das Recht zu Ergebnis- und Verhaltenskontrollen eingeräumt (vgl. zur Ausgestaltung von Franchiseverträgen auch Dormann und Ehrmann 2007; Ehrmann und Dormann 2008). Dabei ist die passende Kombination verschiedener Anreiz- und Kontrollmechanismen entscheidend, um ein opportunistisches Verhalten des Franchisenehmers zu vermeiden (vgl. Kashyap et al. 2012).

Bei den **vom Unternehmen unabhängigen Vertriebsorganen** lassen sich Absatzhelfer und Absatzmittler unterscheiden. Eine Gemeinsamkeit dieser beiden Vertriebsorgane liegt in ihrer rechtlichen Selbstständigkeit. Der zentrale Unterschied liegt darin, dass Absatzhelfer im Gegensatz zu Absatzmittlern kein Eigentum an den abzusetzenden Produkten erwerben.

Aufgrund der Schwierigkeit der Eigentumsübertragung bei Dienstleistungen (aufgrund der Intangibilität von Dienstleistungen; vgl. Abschn. 17.1) spielen **Absatzhelfer** insbesondere im Dienstleistungsvertrieb eine entscheidende Rolle. Wichtige Gründe für die Nutzung von Absatzhelfern sind die Variabilisierung von Vertriebskosten (insbesondere bei Handelsvertretern, Kommissionären und Maklern) sowie spezielle Kompetenzen der Absatzhelfer (insbesondere bei Vertriebsagenturen und Logistikdienstleistern).

Ein weiteres Beispiel für unabhängige Vertriebsorgane sind **Social Media Influencer**, die eine relevante Reichweite durch Fans, so genannte „Follower“, haben und so eine bestimmte Zielgruppe des Unternehmens erreichen können. Influencer machen auf das Produkt des Unternehmens aufmerksam, wecken das Interesse und regen zum Kauf an. Unternehmen bezahlen Influencern eine Kommission für jeden erstellten Beitrag, wie z. B. ein Video der Produktnutzung, und/oder jeden erfolgreich abgeschlossenen Kauf (vgl. Sokolova und Kefi 2019). Damit zielen Unternehmen darauf ab, eine Beziehung zum Kunden aufzubauen und eine Kaufabsicht für ihre Produkte zu erreichen (vgl. Knoll 2016 sowie Abschn. 13.4.5).

Mit dem Franchise-Vertrag werden dem Franchise-Nehmer das Recht und die Pflicht übertragen, in der Regel für 20 Jahre, an einem bestimmten Standort das McDonald's System zu nutzen. Um dieses erfolgreich gestalten zu können, wird er unter anderem durch die aufgeführten Fach-Departments des Hauptservicecenters sowie des jeweiligen regionalen Servicecenters unterstützt. [...]

Marketing

Der Franchise-Vertrag beinhaltet die Verpflichtung, mindestens 5 % des Umsatzes für Werbung, Absatzförderung und Public Relations auszugeben. Dies geschieht in Form einer nationalen und regionalen Werbegemeinschaft, bei der die Franchise-Nehmer über die Verwendung der Werbegelder mitbestimmen. Darüber hinaus führt jedes Restaurant laufend im eigenen Einzugsbereich Marketingaktionen durch. Die Abteilung Marketing entwickelt in Zusammenarbeit mit zum Teil internationalen Werbeagenturen Ideen und Konzepte, um McDonald's als Markenprodukt für unsere Gäste attraktiv zu machen. Sie überprüfen durch Marktforschung die Wirkung der Werbung und gewinnen dadurch Daten, die jedem Einzelnen wieder bei der künftigen Gestaltung seiner Werbung helfen. Das integrierte Konzept von Image- und Produktwerbung, Verkaufsförderung und Public Relations hat McDonald's in rund 50 Jahren zu einer der berühmtesten Marken der Welt gemacht. Marketing arbeitet ebenfalls an der sinnvollen Weiterentwicklung der Produktpalette und nimmt dabei die Anregungen der Franchise-Nehmerschaft auf. [...]

National Operations

Dieser Abteilung obliegt die Weiterentwicklung von Arbeitsverfahren und die Einhaltung der Richtlinien im Restaurant. Es testet nicht nur neue Produkte, sondern ist auch verantwortlich für deren Einführung und verbessert in Zusammenarbeit mit den Abteilungen Supply Chain und Menü Management die bestehende Produktpalette. Änderungen im Ernährungsbewusstsein unserer Kunden sind dabei ein wichtiger Aspekt. Die gleiche Sorgfalt wendet die Abteilung bei der Weiterentwicklung unserer Küchenausstattungen und bei Veränderungen der Gebäude an. [...]

Human Resources

Die Mitarbeiter des Departments Human Resources unterstützen Franchise-Nehmer beratend. Der Franchise-Nehmer und sein Restaurant Management werden über alle arbeitsrechtlichen, tariflichen und firmenrechtlichen Bestimmungen informiert und auf dem Laufenden gehalten. Informationen und Hilfsmittel für die Bereiche Personalwerbung, -führung und -entwicklung stehen zur Verfügung. Bei eventuell auftretenden Fragen oder Problemen können Mitarbeiter des Departments Human Resources jederzeit in Anspruch genommen werden.

Legal

Die Abteilung Legal betreut sämtliche rechtlichen Themen rund um das McDonald's Restaurant. Darunter fällt z.B. die rechtliche Betreuung der jeweiligen Immobilie, aber auch die Erstellung eines sog. Franchise-Vertragspaket für den Franchise-Nehmer für den jeweiligen Standort.

Insert 14.2 Beispiel für die Leistungen eines Franchise-Geberts. (Vgl. McDonald's 2016)

Field Service

Von Beginn der Ausbildung an wird der Franchise-Nehmer durch die Field & Operations Consultants der regionalen Field Service Abteilungen beraten und unterstützt. Der Field & Operations Consultant ist der direkte Ansprechpartner des Franchise-Nehmers in allen Fragen, die den Betrieb des Restaurants betreffen und unterstützt ihn auch bei der Zusammenarbeit mit den anderen Fachabteilungen. Darüber hinaus kontrolliert der Field Consultant die Einhaltung der verbindlichen Richtlinien, um ein einheitliches Auftreten der Marke McDonald's zu gewährleisten. Die konsequente Einhaltung unserer Richtlinien ist Voraussetzung für den langfristigen Erfolg des Restaurants und des gesamten McDonald's Systems. [...]

Wesentliche Bestandteile des Vertragspaket sind insbesondere der Franchise-Vertrag sowie der Unterpachtvertrag. Zudem ist die Abteilung Legal neben weiteren Abteilungen für die rechtliche Begleitung von Restaurantverkäufen zuständig. Auch stellt Ihnen die Abteilung Legal zahlreiche Musterverträge und Informationen, beispielsweise auch in Bezug auf die rechtlich einwandfreie Umsetzung von lokalen Marketingkampagnen, zur Verfügung.

Training & Development

Diese Abteilung organisiert die Aus- und Weiterbildung der Franchise-Nehmer und deren Mitarbeiter und führt diese in den McDonald's eigenen Trainingszentren durch, die nach dem Vorbild der berühmten Hamburger University in den USA gestaltet sind. Die Aus- und Weiterbildung ist eine Verpflichtung des Franchise-Nehmers und wird von McDonald's im Rahmen des Franchise-Vertrages kostenlos durchgeführt. [...]

Insert 14.2 (Fortsetzung)

Absatzmittler sind Handelsunternehmen, die im Gegensatz zu Absatzhelfern in eigenem Namen und auf eigene Rechnung am Markt auftreten. Je nach Kunden des Handelsunternehmens unterscheidet man zwischen Großhandelsunternehmen (Wholesaler) und Einzelhandelsunternehmen (Retailer):

- Kunden von **Großhandelsunternehmen** sind gewerbliche Nachfrager wie Wieder verkäufer (Einzelhändler), Weiterverarbeiter oder behördliche Großverbraucher. Der Verkauf erfolgt in großen Mengen, die üblicherweise über den Einkaufsmengen von Konsumenten liegen. Eine wichtige Rolle spielt im Industriegüterbereich der Produktionsverbindungs handel, der Rohstoffe, Teile oder Maschinen beschafft und weitgehend unverändert an Weiterverarbeiter absetzt.
- Im Gegensatz hierzu haben Einzelhandelsunternehmen private Nachfrager (Endverbraucher) als Kunden. Auf die verschiedenen Betriebsformen (z. B. stationärer Handel, Versandhandel) der Einzelhandelsunternehmen gehen wir ausführlich in Kap. 18 ein.

Einmalige Kosten:		Monatliche Kosten:
Franchise-Gebühr 46.000 (bei einem Vertrag von 20 Jahren einmalig)	€	1. Laufender Franchise-Gebühr 5% vom Nettoumsatz
Innenausstattung des Restaurants 243.500 (Bestuhlung, Dekoration, Kühlhäuser, etc.)	€	2. Basispacht standortabhängig bzw.
Equipment 341.750 (Grills, Fritteusen, Getränkeanlage etc.)	€	3. Umsatzpacht Prozentsatz vom Nettoumsatz
IT Aufwendungen Kassen, Kioske, etc. 78.250	€	4. Investition Werbung 5% vom Nettoerlös
Leuchtschriften, Werbeanlagen 61.500	€	Für alle Franchise-Nehmer fällt sowohl eine Franchise-Gebühr in Höhe von 5 % als auch eine standortabhängige Basis- bzw. Prozentpacht, jeweils vom Nettoumsatz, an. Im Gegenzug erhält der Franchisenehmer einen von McDonald's insbesondere entsprechend eingerichteten Standort, den sehr hohen Bekanntheitsgrad einer der bekanntesten Marken weltweit, deren System, das von McDonald's kontinuierlich weiterentwickelt wird, umfangreiches Know-how, ebenso sowie zahlreiche weitere Leistungen. Jedes Restaurant investiert darüber hinaus mindestens 5 % seiner Nettoerlöse in Werbung. Ein Teil davon fließt in den gemeinsamen Werbefonds für nationale und regionale Absatzförderung; der andere Teil steht dem Franchise-Nehmer für lokale Werbung zur Verfügung.
Außenanlagen 73.000 (Terrasse, Bestuhlung, Kinderspielplatz, Bepflanzung)	€	
Vorlaufkosten wenn erforderlich 50.000 (Personalanwerbe- und Ausbildungskosten)	€	
Marktwert variabel (bei bestehendem Umsatz und Cashflow)	€	

Insert 14.3 Beispiel für die Konditionen eines Franchise-Nehmers. (Vgl. McDonald's 2017)

14.2.2 Gestaltung der Vertriebswege

Wie bereits erwähnt, entstehen Vertriebswege aus der Auswahl und Kombination von Vertriebsorganen. Zwei grundsätzliche Alternativen im Hinblick auf die Vertriebswegegestaltung sind der direkte sowie der indirekte Vertrieb. Abschn. 14.2.2.1 stellt diese beiden Alternativen grundlegend einander gegenüber. Im Anschluss hieran befassen sich die Abschn. 14.2.2.2 und 14.2.2.3 mit zwei spezielleren Aspekten der Vertriebswegegestaltung, nämlich der Breite bzw. der Länge von Vertriebswegen.

14.2.2.1 Grundlegende Gegenüberstellung direkter und indirekter Vertriebswege

Eine Entscheidung, von der zahlreiche speziellere Gestaltungsaspekte im Vertrieb abhängen, betrifft die Auswahl zwischen direktem bzw. indirektem Vertrieb (vgl. hierzu auch Wirtz und Lütje 2007).

► **Indirekter Vertrieb** Von indirektem Vertrieb sprechen wir dann, wenn unternehmensexterne Vertriebspartner in der Vermarktung der Produkte eine wesentliche akquisitorische Funktion wahrnehmen.

Ist dies nicht der Fall, so sprechen wir von Direktvertrieb. Indirekter Vertrieb liegt also dann vor, wenn der Vertrieb über Absatzmittler (Handelsunternehmen) erfolgt. Wir sprechen allerdings auch von indirektem Vertrieb, wenn Vertragshändler oder Franchise-Systempartner eingesetzt werden und wenn Absatzhelfer eine wesentliche akquisitorische Funktion wahrnehmen. So stellt z. B. die Kundenakquisition über Makler eine Form des indirekten Vertriebs dar, nicht aber die Einschaltung einer Vertriebsagentur oder eines Logistikdienstleisters (vgl. zu diesen Kategorien von Absatzhelfern Abschn. 14.2.1).

In theoretischer Hinsicht kann die Entscheidung zwischen direktem und indirektem Vertrieb mithilfe der **Transaktionskostentheorie** (vgl. Abschn. 4.2.2.4) durchleuchtet werden. Diese Theorie macht Aussagen über die günstigste (d. h. transaktionskostenminimale) Abwicklungsform für Transaktionen in Abhängigkeit von deren Eigenschaften. Auf der Basis dieser Theorie würde man die Entscheidung zwischen direktem und indirektem Vertrieb also auf der Basis von **Effizienzüberlegungen** erklären. Es geht hierbei also um die Frage, inwieweit durch die Einschaltung von Vertriebspartnern im Vergleich zum Direktvertrieb Transaktionskosten eingespart werden können. Die eingesparten Transaktionskosten sind aus Herstellersicht mit der Handelsmarge abzugleichen, die den Absatzmittlern gewährt wird (vgl. auch Picot 1986).

Es stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen durch die Einschaltung von Vertriebspartnern gegenüber dem Direktvertrieb Transaktionskosten reduziert werden können. In diesem Zusammenhang ist eine Reihe von Einflussfaktoren zu nennen. Die Transaktionskostentheorie stellt im Hinblick auf die Höhe der Transaktionskosten die Bedeutung der **Spezifität** sowie der **Komplexität des Produktes** heraus. Spezifität bezeichnet in diesem Zusammenhang den Grad der Anpassung des Produktes an die individuellen Bedürfnisse des Kunden. Es ist offensichtlich, dass bei hoher Spezifität und Komplexität des Produktes der Direktvertrieb tendenziell kostengünstiger ist als der Vertrieb über Vertriebspartner. Beispielsweise würden die Kommunikationsprozesse im Rahmen der Festlegung der technischen Spezifikation der Produkte durch die Einschaltung von Vertriebspartnern aufwändiger. Somit sprechen eine hohe Spezifität und Komplexität der Produkte tendenziell eher für den Direktvertrieb (vgl. auch die empirischen Ergebnisse von Anderson und Gatignon 1986; Shervani et al. 2007; Shou et al. 2017). Hierin liegt beispielsweise ein wesentlicher Grund dafür, dass im Industriegüterbereich der Direktvertrieb eine große Rolle spielt.

Ein weiterer Einflussfaktor dieser Entscheidung ist die **Zahl der Kunden** bzw. die **Bedarfskonzentration**. Bei hoher Bedarfskonzentration (d. h. einer vergleichsweise geringen Kundenzahl) kann der Direktvertrieb für den Anbieter effizient sein (vgl. Jackson und d'Amico 1989; Neves et al. 2001). Ist dagegen die Zahl der Kunden sehr groß, so besteht beim Direktvertrieb die Gefahr zu hoher Transaktionskosten. Eine hohe

Kundenzahl spricht also eher für indirekten Vertrieb. Dies ist insbesondere der Fall, wenn bei den Kunden **Nachfrageverbünde** vorliegen (vgl. Abschn. 11.3.3). So sind Konsumenten gewohnt, Güter des täglichen Bedarfs im Verbund und nicht einzeln zu kaufen. Hier greift die Sortimentsbildungsfunktion des Handels, der die Produkte mehrerer Anbieter bündelt und den Kunden zugänglich macht. Die hohe Zahl der Kunden sowie der bei den Kunden vorhandene Nachfrageverbund sind zentrale Gründe dafür, dass im Konsumgüterbereich (und insbesondere im Verbrauchsgüterbereich) der Vertrieb in der Regel indirekt erfolgt.

Des Weiteren ist der **monetäre Wert des Produktes** von Bedeutung. Bei Produkten mit niedrigem monetärem Wert sind im Direktvertrieb häufig die Transaktionskosten im Vergleich zum Wert des Produktes unvertretbar hoch. Aufgrund des breiteren Sortiments von Absatzmittlern sind bei Produkten mit geringem monetärem Wert die relativen Transaktionskosten im indirekten Vertrieb häufig niedriger (vgl. Majumdar und Ramaswamy 1995).

Neben diesen primär effizienzorientierten Aspekten hängt die Entscheidung zwischen direktem und indirektem Vertrieb auch von **Effektivitätsüberlegungen** ab. Während die Vorteile des indirekten Vertriebs primär in der möglichen Reduktion von Transaktionskosten liegen, hat der Direktvertrieb einen zentralen effektivitätsbezogenen Vorteil: Die Möglichkeit, enge Beziehungen zu Kunden sowie Kundenloyalität aufzubauen, ist im Direktvertrieb deutlich stärker ausgeprägt als beim indirekten Vertrieb. Der Direktvertrieb ermöglicht also bildlich gesprochen „mehr Kundennähe“. Darüber hinaus ist die Möglichkeit der Kontrolle der Vertriebsaktivitäten durch den Anbieter im Fall des Direktvertriebs deutlich ausgeprägter als bei indirektem Vertrieb, sodass der Anbieter beispielsweise die am Markt durchgesetzten Preise, Rabatte und Verkaufsförderungsaktionen sowie den Markenauftritt der Produkte besser beeinflussen kann.

Auch die Gewinnung kundenbezogener Informationen gestaltet sich im Direktvertrieb einfacher als im indirekten Vertrieb. In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass Unternehmen, die ihre Produkte indirekt vertreiben, einen wesentlichen Teil ihrer Kundeninformationen „gefiltert“ über die Absatzmittler bekommen. Häufig ist Unternehmen mit indirektem Vertrieb nicht einmal die Identität der Kunden bekannt. Allerdings kompensieren neue Kommunikationsmedien diese Nachteile des indirekten Vertriebs teilweise. So kommunizieren viele Unternehmen mit indirektem Vertrieb mittlerweile über das Internet direkt mit ihren Kunden und bauen auf diesem Wege auch Kundenloyalität auf.

Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass das Internet in manchen Produktkategorien eine Neubewertung des Direktvertriebs unter Transaktionskostengesichtspunkten erforderlich macht. Dies gilt insbesondere für digitalisierbare Produkte, deren Distribution über Computernetzwerke erfolgen kann (z. B. Software, Musikprodukte, Spielfilme). Hier führt das Internet zu drastisch reduzierten Transaktionskosten, die den Direktvertrieb als Alternative zum bislang dominierenden indirekten Vertrieb aufwerten.

Die aufgezeigten Effektivitäts- und Effizienzaspekte des direkten bzw. indirekten Vertriebes führen dazu, dass in der Praxis je nach vertriebenem Produkt eher ein direkter

oder ein indirekter Vertrieb favorisiert wird. In Abb. 14.2 sind unterschiedliche Produkte und die für diese Produkte in der Unternehmenspraxis überwiegend angewendete Vertriebsart (direkt versus indirekt) zusammengestellt. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass sich ein Anbieter (wie in Abb. 14.2 angedeutet) nicht unbedingt zwischen einem ausschließlich direkten und einem ausschließlich indirekten Vertrieb entscheiden muss. Vielmehr können in vielen Fällen direkte und indirekte Vertriebswege kombiniert werden. Derartige Kombinationen können insbesondere im Industriegüterbereich beobachtet werden, wo beispielsweise an Großkunden direkt verkauft wird und für Kleinkunden ein indirekter Vertrieb über Absatzmittler gewählt wird.

Bei der Entscheidung für einen direkten bzw. indirekten Vertrieb kann eine Betrachtung der so genannten Handelsfunktionen hilfreich sein. Hierbei handelt es sich um solche Funktionen, die Handelsunternehmen in der Absatzkette zwischen dem Hersteller von Produkten und den Kunden wahrnehmen können. In der Literatur zum Handelmarketing werden diese Handelsfunktionen häufig zur Ableitung der Existenzberechtigung von Handelsunternehmen herangezogen (vgl. für einen Überblick Lingenfelder 1996; Theis 2006).

Es lassen sich die folgenden Handelsfunktionen unterscheiden:

- Raumüberbrückungsfunktion (Transport der Produkte vom Hersteller zu den Nachfragern),
- Zeitüberbrückungsfunktion (Ausgleich zeitlicher Unterschiede zwischen Herstellung und Verwendung der Produkte durch Lagerhaltung),
- quantitative Sortimentsfunktion (Aufteilung produktionsbedingter Mengeneinheiten in nachfragergerechte Mengen),
- qualitative Sortimentsfunktion (Bündelung der Produkte unterschiedlicher Hersteller zu einem Sortiment),
- Kreditfunktion (Vermittlung von Liquidität zwischen Hersteller und Verwender durch Vergabe von Lieferanten- und Abnehmerkrediten) und

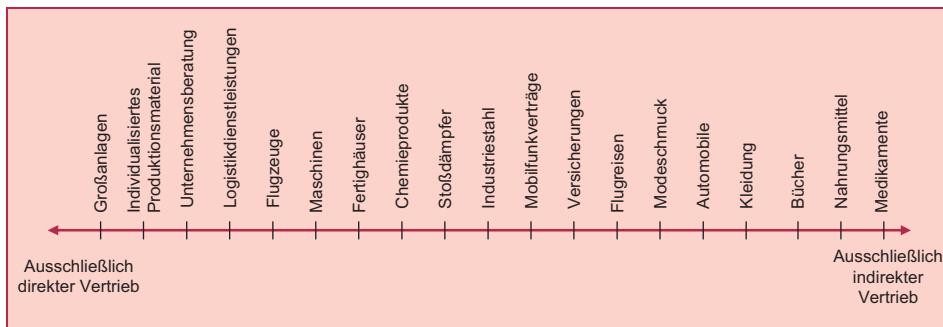


Abb. 14.2 Verbreitung von direktem und indirektem Vertrieb für ausgewählte Produkte

- Werbefunktion bzw. Marktbeeinflussungsfunktion (Information potenzieller Kunden über quantitative und qualitative Merkmale der Produkte).

Inwieweit der Handel diese Funktionen effektiver bzw. effizienter als der Hersteller wahrnehmen kann, ist im Einzelfall zu entscheiden. Wenn der Handel bei den verschiedenen Funktionen deutliche Vorteile aufweisen kann, spricht dies tendenziell für einen indirekten Vertrieb (vgl. für den Wechsel vom reinen Direktvertrieb zum handelsgestützten Vertrieb Insert 14.4).

14.2.2.2 Länge eines Vertriebsweges

Im Fall eines indirekten Vertriebs stellt sich die Frage, wie viele Vertriebsstufen ein Produkt vom Anbieter zum Kunden durchlaufen soll. Diese Zahl der zwischen geschalteten Vertriebsstufen bezeichnet man auch als die Länge eines Vertriebsweges. Der direkte Vertrieb wird in diesem Zusammenhang auch als nullstufiger Vertriebsweg bezeichnet.

Status 2007: Der Computerhersteller Dell will eventuell mit einem veränderten Geschäftskonzept sein Wachstum wieder ankurbeln. Der Konzern wollte neue Wege finden, seine Produkte zu verkaufen und herzustellen, heißt es in einer E-Mail des Gründers und Firmenchefs Michael Dell an seine Mitarbeiter weltweit. Dell hat sein Geschäftsmodell bislang auf den Direktverkauf per Telefon und Internet abgestellt. Kunden waren vor allem Unternehmen. Inzwischen haben allerdings Konkurrenten wie Hewlett-Packard durch den Vertrieb über den Einzelhandel oder andere indirekte Maßnahmen Marktanteile gewinnen können. „Der Direktvertrieb war eine Revolution, ist aber keine Religion“, sagte Dell nun. Die Äußerungen deuteten darauf hin, dass Dell den radikalen Schritt des Verkaufs über indirekte Kanäle erwäge [...]. Experten sagen, die Dell-Produkte über direkte und indirekte Wege zu vertreiben, würde viel mehr Kunden ansprechen als Dell bisher habe erreichen können.

Status 2010: Über 20 Jahre lang hat Dell seine Geräte ausschließlich direkt vertrieben – per Telefon und Web. 2007 leitete der Firmengründer einen Strategiewechsel ein und schuf zusätzlich zum Direktverkauf einen indirekten Vertrieb. Seitdem werden neue Kundengruppen über Vertriebspartner und den Einzelhandel erreicht. Mittlerweile verfügt Dell über ein strukturiertes Channel-Programm unter der Bezeichnung „PartnerDirect“, auf dessen Grundlage Dell seine Lösungen auch über den Channel vertreibt. Dell unterscheidet zwei Partnerstufen: „Dell Registered Partner“ haben sich bei Dell als solche registriert, während sich „Dell Certified Partner“ durch eine Zertifizierung in einem bestimmten technischen Umfeld spezialisiert haben. Weltweit verfügt Dell bereits über mehr als 75,000 registrierte und über 2000 zertifizierte Partner. Zudem sind seit Anfang 2010 ausgewählte PC- und Notebook-Modelle in Deutschland auch über Retailer erhältlich, so etwa bei Media Markt.

Insert 14.4 Beispiel für die Abkehr von einem reinen Direktvertrieb unter Einschaltung des Handels. (Vgl. Dell 2011)

Wird lediglich auf eine Vertriebsstufe (z. B. den Einzelhandel) zurückgegriffen, liegt ein **einstufiger Vertriebsweg** vor. Derartige Vertriebswege sind beispielsweise bei Konsumgütern anzutreffen, wo meist nur der Einzelhandel als Vertriebsstufe zwischen Anbieter und Endkunden geschaltet ist.

Ein **zweistufiger Vertriebsweg** ist beispielsweise dann gegeben, wenn Hersteller Einzelhändler nicht direkt, sondern über den Großhandel beliefern. Der Großhandel wird meist dann eingeschaltet, wenn die logistischen Ressourcen bzw. Kompetenzen der Einzelhändler nicht ausreichend sind. Der zweistufige Vertriebsweg ist beispielsweise beim Vertrieb pharmazeutischer Produkte anzutreffen: Apotheken als fragmentierte Einzelhändler mit relativ geringer Lagerkapazität und fehlenden Transportressourcen können nicht das komplette Spektrum der von den Patienten nachgefragten Medikamente lagern. Daher kann hier ein überregionaler Pharmagroßhandel mit entsprechender Logistikkapazität sowohl aus Anbieter- als auch aus Kundensicht einen Mehrwert schaffen (vgl. hierzu auch das Insert 14.5).

Grundsätzlich sind bei der Entscheidung über die Länge des Vertriebsweges die gleichen **Effizienz- bzw. Effektivitätsüberlegungen** wie bei der Entscheidung zwischen direktem und indirektem Vertrieb (vgl. Abschn. 14.2.2.1) anzustellen. Die Einschaltung zusätzlicher Vertriebsstufen (z. B. des Großhandels) empfiehlt sich grundsätzlich, wenn hierdurch in der Absatzkette Transaktionskosten eingespart werden können. Dieser Transaktionskostenersparnis ist aus Herstellersicht die Marge der Vertriebspartner gegenüberzustellen (vgl. Insert 14.6 für ein Beispiel zu derartigen Effizienzüberlegungen). Im Hinblick auf die in Abschn. 14.2.2.1 angesprochenen Effektivitätsprobleme des indirekten Vertriebs (Schwierigkeit des Aufbaus von Kundenloyalität sowie der Kontrolle von Vertriebsaktivitäten) ist zu konstatieren, dass diese mit zunehmender Zahl der Vertriebsstufen noch zunehmen.

Die Phoenix Pharmahandel Aktiengesellschaft und Co. KG Mannheim ist das größte pharmazeutische Großhandelsunternehmen Europas. [...] Aus 21 Vertriebszentren alleine in Deutschland beliefert Phoenix mehrmals täglich etwa 10.000 Apotheken im gesamten Bundesgebiet mit mehr als 100.000 Artikeln. Vom Bestelleingang in den Kunden-Service-Zentren bis zur Übergabe der Waren an die Fahrer der Tochtergesellschaft transmed vergehen durch-

schnittlich nicht mehr als 45 Minuten. Damit ist sichergestellt, dass Patienten innerhalb kürzester Zeit an dringend benötigte Medikamente kommen, auch wenn diese in den Apotheken mal nicht vorrätig sind. Grundlage dafür sind ausgereifte Logistik, effiziente Kommunikationsstrukturen sowie schnelle und reibungslose betriebliche Abläufe. Sie sorgen für eine Nachlieferung meist innerhalb von zwei Stunden.

Insert 14.5 Beispiel eines Pharmagroßhändlers im Rahmen eines zweistufigen Vertriebswegs. (Vgl. Phoenix Group 2011)

Eines muss festgehalten werden: Geht der Gewinn 2008 zurück, hat Celesio [heute McKesson Europe AG] zum allerersten Mal in 22 Jahren keine Ertragssteigerung hingelegt. Luft holen, nennt Celesio-Vorstandschef Oesterle dieses Intermezzo, verspricht er doch für 2009 bereits wieder die Rückkehr auf den mittelfristigen, nachhaltig profitablen Wachstumskurs. [...] Für den Augenblick bleibt allerdings zu konstatieren: Es läuft nicht rund für die Handelstochter der Familie Haniel in einem sich wandelnden Geschäftsumfeld in Europa. Besonders Großbritannien bereitet

Kopfzerbrechen. Da kommt Viagra inzwischen direkt von Pfizer zu den britischen Apotheken, weil der US-Medikamentenhersteller Großhandelsspannen zumindest in Teilen ausschalten möchte. Im Rahmen eines solchen Modells wird der Großhandel vom Hersteller nicht mehr als Handelspartner, sondern als reiner Logistikpartner genutzt. Mit den Arzneimitteln dieses Herstellers werden damit keine Handelsumsätze mehr gemacht. Der Umsatz mit diesen Arzneimitteln fehlt beim Umsatz des Großhandels.

Insert 14.6 Beispiel für Effizienzüberlegungen bei der Entscheidung über die Länge von Vertriebswegen. (Vgl. McKesson Europe AG 2017)

14.2.2.3 Breite eines Vertriebsweges

Die Frage nach der Breite eines Vertriebsweges stellt sich ebenfalls im Rahmen einer indirekten Gestaltung des Vertriebsweges. Diese Entscheidung bezieht sich darauf, über wie viele parallel eingesetzte Vertriebspartner innerhalb eines Vertriebsweges der Anbieter das Produkt am Markt anbietet. Hier lassen sich die drei grundlegenden Gestaltungsoptionen

- exklusiver,
- intensiver sowie
- selektiver

Vertrieb unterscheiden.

Beim **exklusiven Vertrieb** stützt sich der Anbieter auf wenige ausgewählte Vertriebspartner. Ein derartiger Ansatz kann in der Unternehmenspraxis beispielsweise bei Luxusgütern beobachtet werden. Das andere Extrem ist der **intensive Vertrieb**, bei dem ein Anbieter mit einer großen Zahl von Vertriebspartnern (im Extremfall alle denkbaren Vertriebspartner) zusammenarbeitet. Ein Beispiel hierfür liefert die Pharmabranche: Arzneimittel werden prinzipiell in allen Apotheken zum Kauf angeboten. Grundsätzlich wählen insbesondere stark kundenorientierte Unternehmen zum Verkauf komplexer Produkte einen intensiven Vertrieb (vgl. Käuferle und Reinartz 2015). Zwischen diesen beiden Extremen liegt der **selektive Vertrieb**, bei dem der Anbieter eine Selektion der Vertriebspartner vornimmt, aber nicht so restriktiv agiert wie beim exklusiven Vertrieb. Derartige Ansätze sind z. B. bei Baustoffen weit verbreitet, wo viele Hersteller Baustoffhändler für eine Zusammenarbeit nach bestimmten Kriterien auswählen.

Ein Vorteil des exklusiven Vertriebs liegt in der Möglichkeit, einen konsistenten Marktauftritt (z. B. im Hinblick auf die Beratung der Kunden sowie die äußere Anmutung der Vertriebspartner) durch eine restriktive Auswahl der Vertriebspartner zu gewährleisten. Dies ist insbesondere für hochpreisig positionierte Produkte von Bedeutung. Ein möglicher Nachteil dieses Ansatzes liegt in einer unvollständigen Marktdeckung. Im Gegensatz hierzu zielt der intensive Vertrieb auf die umfassende Präsenz der Produkte am Markt ab. Allerdings erschweren die hohe Anzahl und die heterogene Qualität der Vertriebspartner dem Anbieter die Kontrolle über die Vermarktung der eigenen Produkte. Auch Inkonsistenzen im Marktauftritt sind bei diesem Ansatz kaum zu vermeiden. Darüber hinaus kann es bei intensivem Vertrieb zu ausgeprägter Konkurrenz zwischen den Vertriebspartnern mit identischen Produkten kommen. Hieraus können für den Hersteller ein erhöhter Koordinationsaufwand sowie ein stark ausgeprägter Preisdruck resultieren.

Sowohl beim exklusiven als auch beim selektiven Vertrieb stellt sich die Frage nach den Anforderungskriterien, die an einen Vertriebspartner gestellt werden sollten. Hier bieten sich insbesondere die Anforderungskriterien

- ausreichende Unternehmensgröße,
- gute finanzielle Lage,
- professionelle Marktbearbeitung,
- angemessenes Sortiment,
- gute Reputation,
- breite Marktdeckung,
- fachliche Kompetenz,
- ausgereifte Infrastruktur (z. B. Niederlassungen, EDV-Technik),
- gutes Management sowie
- ähnliche Geschäftsphilosophie/Kultur

an (vgl. hierzu ausführlich Homburg et al. 2016). Die Übersicht unten veranschaulicht am Beispiel eines Herstellers von Bürokommunikationsanlagen die Gestaltung eines Anforderungsprofils an Vertriebspartner:

Anforderungsprofil an Vertriebspartner am Beispiel eines Herstellers von Bürokommunikationsanlagen (vgl. Homburg et al. 2016, S. 65–66)

- Unsere Vertriebspartner müssen finanziell in der Lage sein, adäquate Mengen unserer Produkte zu lagern und ihren finanziellen Verpflichtungen uns gegenüber und gegenüber allen anderen Geschäftspartnern nachzukommen.
- Unsere Vertriebspartner müssen über eine gut integrierte und organisierte Vertriebsorganisation verfügen, um unsere Produkte in den von uns gewünschten Regionen vertreiben zu können.

- Unsere Vertriebspartner müssen gewillt sein, aktiv an unseren Verkaufsaktivitäten teilzunehmen, ihre Mitarbeiter kontinuierlich zu motivieren und den Verkauf unserer Produkte aggressiv zu betreiben.
- Unsere Vertriebspartner müssen sich der Verantwortung uns gegenüber, aber auch unseren Endkunden gegenüber bewusst sein.
- Unsere Vertriebspartner müssen eine historische Stabilität in ihrem Sortiment aufweisen und über einen guten Ruf in ihrem Markt verfügen.
- Unsere Vertriebspartner müssen gewillt sein, aktiv in Verkaufsunterstützung zu investieren.

14.2.3 Breite des Vertriebssystems

Während sich die Breite eines Vertriebsweges auf die parallele Verwendung von Vertriebsorganen bzw. Vertriebspartnern innerhalb eines Vertriebsweges bezieht, geht es bei der Entscheidung über die Breite des Vertriebssystems um die Frage, auf wie viele parallele Vertriebswege ein Anbieter gleichzeitig zurückgreifen soll. Man unterscheidet in diesem Zusammenhang Einkanal- und Mehrkanalsysteme.

Von einem **Einkanalsystem** spricht man, wenn das Vertriebssystem lediglich einen Vertriebsweg vorsieht. Beispiele hierfür sind ein Industriegüterunternehmen, das seine Produkte ausschließlich direkt vertreibt, sowie ein Konsumgüterunternehmen, das seine Produkte ausschließlich über den Einzelhandel vertreibt.

Nutzt ein Anbieter dagegen gleichzeitig mehrere Vertriebswege für den Absatz seiner Produkte, so spricht man von einem **Mehrkanalsystem** (weit verbreitet ist auch die Bezeichnung **Multi-Channel-Vertrieb**, vgl. Ahlert et al. 2007; Cespedes und Corey 1990; Moriarty und Moran 1990; Schögel 1997). So nutzen beispielsweise Zigarettenhersteller den Lebensmitteleinzelhandel, Automaten, Tabakgeschäfte, Kioske, Gaststätten und Tankstellen als Vertriebswege. Viele Fluggesellschaften setzen eigene Verkaufsbüros, eigene Online-Shops, selbstständige Reisebüros, Tour-Operatoren und Broker ein. Versicherungen greifen neben dem Außendienst auch auf selbstständige Makler zurück und bieten Direktversicherungsangebote per Telefon sowie über das Internet an.

Mehrkanalsysteme entstehen häufig durch das Hinzufügen digitaler Vertriebskanäle zu bestehenden traditionellen Vertriebskanälen. Solche digitalen Vertriebskanäle umfassen eine große Bandbreite an Möglichkeiten wie Online-Shops oder Apps für mobile Endgeräte. Für die Einführung digitaler Vertriebskanäle spricht die Vereinfachung der Kundenanalytik anhand der Sammlung von Daten über das Such- und Kaufverhalten des einzelnen Kunden im digitalen Vertriebskanal, die individualisierte Kundenansprache beispielsweise durch eine regionale Differenzierung anhand mobiler Applikationen, sowie die Reduktion von Vertriebskosten (vgl. Niehaus und Emrich 2016).

Ein weiteres Beispiel für digitale Verkaufskanäle ist der **Virtual-Reality-Shop** (VR-Shop), der erst durch die neuen Möglichkeiten des schnellen Internets, günstigere und schnellere Hardware sowie den Erfolg von E-Commerce ermöglicht wurde. VR-Shops sind den derzeit im Internet verfügbaren E-Shops sehr ähnlich; der Unterschied ist allerdings, dass die Produkte als 3D-Objekte in einer virtuellen Realität dargestellt werden.

In ihrer Studie machen Chittaro und Ranon (2002) auf die verschiedenen Vorteile von VR für den Online Handel aufmerksam. Zunächst ist VR der echten Shopping-Erfahrung näher und kommt dem Käufer dadurch bekannter vor. Außerdem unterstützt sie das natürliche Einkaufsverhalten des Kunden, wie z. B. das Umherlaufen und Umherschauen im Geschäft, und kann so die emotionalen Bedürfnisse von Käufern befriedigen, indem sie eine lebensechtere, interaktivere und visuell attraktivere Erfahrung ermöglicht. Weiterhin kommt VR den sozialen Bedürfnissen von Käufern nach, indem sie die Interaktion mit anderen Menschen zulässt. Schließlich steuern VR-Shops nicht nur zu höherer Kundenbindung bei, sondern eignen sich auch besser als gewöhnliche E-Shops dazu, bewährte Marketing-Strategien aus dem Offline-Umfeld umzusetzen (vgl. hierzu auch die Anwendung in Abschn. 11.2.4.3.3).

Wie komplex ein Mehrkanalsystem sein kann, wird in Abb. 14.3 am Beispiel eines Automobilzulieferers veranschaulicht, der seine Produkte indirekt (z. B. Ersatzteile über Werkstätten an PKW-Besitzer) sowie direkt (z. B. Ersatzteile über das Internet an PKW-Besitzer) vertreibt.

Generell lassen sich Mehrkanalsysteme an Hand folgender Dimensionen unterscheiden (vgl. Scholl 2003):

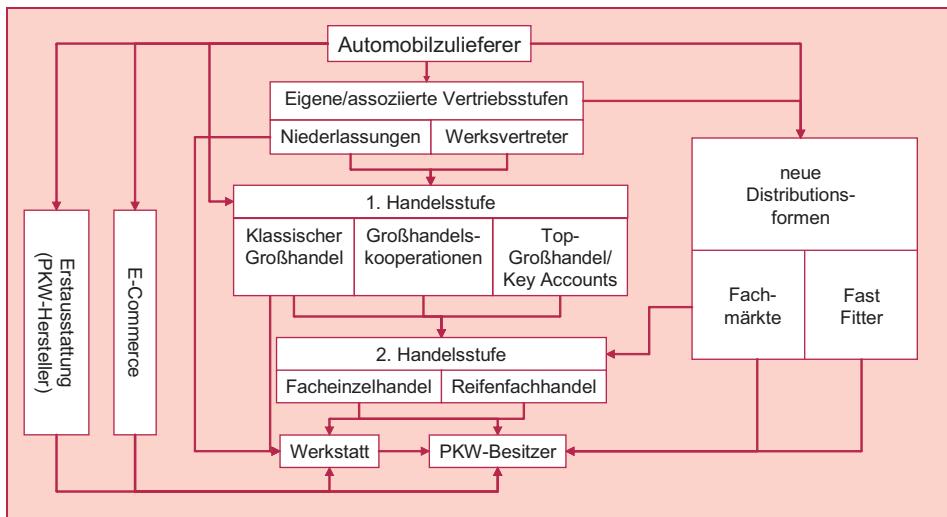


Abb. 14.3 Mehrkanalsystem am Beispiel eines Automobilzulieferers. (Vgl. Homburg et al. 2002)

- Anzahl der Vertriebskanäle,
- Unterschiedlichkeit der Vertriebskanäle und
- Überlappung der Vertriebskanäle.

Im Hinblick auf die Überlappung ist zwischen kundenbezogener Überlappung (Ausmaß, in dem die Vertriebskanäle an ähnliche oder gleiche Kunden(-gruppen) vertreiben) und produktbezogener Überlappung (Ausmaß, in dem die gleichen Produkte über verschiedene Vertriebskanäle vertrieben werden) zu unterscheiden.

Für die Wahl eines Mehrkanalsystems sprechen mehrere Gründe. So ermöglicht ein solches System in vielen Fällen eine breitere Marktdeckung und die kostengünstigere Erreichung verschiedener Kundensegmente mit unterschiedlichen Bedürfnissen als ein Einkanalsystem. Gleichzeitig kann eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Vertriebspartnern durch ein solches System vermieden werden. Zudem geben Kunden, die für Käufe innerhalb einer Produktkategorie mehrere Kanäle verwenden, tendenziell mehr Geld in dieser Kategorie aus, als Kunden, die nur einen einzelnen Kanal verwenden (vgl. Kushwaha und Shankar 2013).

Allerdings kann die Nutzung eines Mehrkanalvertriebs auch mit signifikanten Problemen verbunden sein. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auf Konflikte zwischen Vertriebskanälen hinzuweisen, die entstehen können, wenn verschiedene Vertriebskanäle auf ähnliche bzw. identische Kundengruppen abzielen (vgl. Göttgens und Smend 2007; Specht und Fritz 2005).

Hier kann es zu Kannibalisierungseffekten zwischen einzelnen Kanälen kommen, indem beispielsweise ein neu hinzugefügter indirekter Vertriebskanal zu Umsatzrückgängen im bestehenden direkten Vertriebskanal führt (vgl. Avery et al. 2012; Verhagen et al. 2018). Das Entstehen derartiger Konflikte verdeutlicht Insert 14.7.

Ein Ansatzpunkt zur Begrenzung derartiger Konflikte liegt in einer klaren **Definition der Zielgruppen und Aufgaben der verschiedenen Vertriebskanäle**. Dies wird beispielhaft in Tab. 14.1 veranschaulicht.

Neben der Zielgruppen- und Aufgabendefinition ist die ständige Koordination der verschiedenen Kanäle erfolgsentscheidend (vgl. Homburg et al. 2016). Insbesondere, da der Kunde zwischen den einzelnen Kanälen wechselt (**Channel Hopping**) um seine situations- und kontextbezogenen Bedürfnisse zu befriedigen. Hierfür ist eine integrative Ausgestaltung und Verknüpfung der Kanäle durch ein entsprechendes Cross-Channel-Management unerlässlich (vgl. Zentes et al. 2017). Als dessen Erfolgsfaktoren gelten insbesondere die folgenden Mechanismen (vgl. Heinemann 2013): Die Koordination aller Kommunikationsaktivitäten in den unterschiedlichen Kanälen, ein kanalübergreifendes und zentralisiertes Kundenbeziehungsmanagement, eine kanalübergreifende Sortimentsfindungslösung, ein einheitlicher Marktauftritt, das Reduzieren von Komplexitäten und Durchlaufzeiten, ein kanalübergreifendes Controlling und eine gemeinsame kanalübergreifende Kultur. Ein Beispiel für Cross-Channel-Management ist der mögliche Umtausch Online gekaufter Ware in der Filiale.

Vom Motor bis zum Sitzbezug – viele Kunden konfigurieren ihr Auto im Internet und kaufen es auch dort. Die Online-Konkurrenz erhöht den Druck auf Betreiber von Autohäusern. [...]

Müssen Kunden im Autohaus bald für die Probefahrt bezahlen? „Das wäre eigentlich richtig“, meint Jürgen Karpinski. Der Autohändler aus Frankfurt am Main ist nach Berlin gekommen, um seinem Ärger Luft zu machen. Seinem Ärger über Kunden, die im Internet ihr Auto kaufen – aber vorher bei ihm Probe fahren. „Beratungsdiebstahl“ könne man das nennen. „Eigentlich“ sollten Kunden dafür bezahlen, sagt Karpinski. „Ich glaube nicht, dass sich das durchsetzen

lässt.“ Denn das Kfz-Gewerbe in Deutschland steht unter gewaltigem Druck. Die Welt der Autokäufer ändert sich gerade rasant.

Denn immer mehr Autokäufer nutzen das Internet: Besonders wenn ein Gebrauchtwagen angeschafft werden soll, wird das Internet nicht selten direkt als Verkaufsplattform genutzt, sei es von privaten Anbietern oder professionellen Händlern. Die große Zahl angebotener Wagen und die Möglichkeit, sich Ausstattung und Modell des Gebrauchten zusammen zu stellen, sind Hauptvorteile von Autobörsen wie mobile.de, autoscout24.de oder meinauto.de.

Insert 14.7 Konfliktpotenzial von Mehrkanalsystemen am Beispiel der Automobilindustrie. (Vgl. o. V. 2016b)

Tab. 14.1 Zielgruppen- und Aufgabenabgrenzung zwischen verschiedenen Vertriebskanälen am Beispiel eines Herstellers von Kopiergeräten (In Anlehnung an Homburg et al. 2016, S. 61)

Vertriebs-kanäle	Marktsegmente				
	Behörden/ öffentliche Institutionen	Großunternehmen	Copy-Shops	Kleine und mittelständische Unternehmen	Sonstige Abnehmer
Außendienst	Verkauf, Beratung, Wartung, Reparatur				
Innendienst/ Call Center	Verkauf, Beratung, Hilfestellung bei kleineren technischen Problemen				
Internet			Verkauf, Information		
Großhandel			Lagerhaltung, Verkauf, Beratung, Wartung, Reparatur		
Facheinzelhandel				Lagerhaltung, Verkauf, Beratung, Wartung, Reparatur	

14.3 Gestaltung der Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts

Neben der Gestaltung des Vertriebssystems, die wir in Abschn. 14.2 behandelt haben, ist die Gestaltung der Beziehungen eines Unternehmens zu seinen wichtigen Vertriebspartnern und Key Accounts ein weiteres zentrales Entscheidungsfeld der Vertriebspolitik.

► **Key Account** Mit dem Begriff Key Account bezeichnen wir solche Kunden (in aller Regel Firmenkunden), die aufgrund ihres tatsächlichen oder potenziellen Einkaufsvolumens für das Unternehmen von großer Bedeutung sind (vgl. hierzu auch Jensen 2013).

Zur Klarstellung sei darauf hingewiesen, dass wir (im Gegensatz zum Sprachgebrauch in vielen Konsumgüterunternehmen) große Vertriebspartner hier nicht als Key Accounts bezeichnen. Der Begriff Key Account bezieht sich also auf Unternehmen, die die Produkte nutzen (insbesondere industrielle Abnehmer) und nicht auf Vertriebspartner. Die Gemeinsamkeit zwischen den wichtigen Vertriebspartnern und den Key Accounts liegt also darin, dass sie für den Markterfolg des Unternehmens von derart großer Bedeutung sind, dass eine gezielte Beziehungspflege angeraten erscheint. Unabhängig von dieser Gemeinsamkeit kann es um völlig unterschiedliche Geschäftssituationen gehen. So bezieht sich dieser Abschnitt sowohl auf die Beziehungsgestaltung zwischen einem Konsumgüterhersteller und seinen wichtigsten Vertriebspartnern (große Handelsketten) als auch auf die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und ihren industriellen Key Accounts.

Zentrale Facetten der Gestaltung der Beziehungen zu Vertriebspartnern bzw. Key Accounts sind

- die Kooperation (vgl. Abschn. 14.3.1),
- die Beeinflussung der Machtverteilung (vgl. Abschn. 14.3.2),
- die Bewältigung von Konflikten (vgl. Abschn. 14.3.3) sowie
- die Gestaltung der vertraglichen Beziehungen (vgl. Abschn. 14.3.4)

zwischen den Unternehmen.

14.3.1 Kooperation

Der Begriff Kooperation bezieht sich im Zusammenhang mit den hier betrachteten Geschäftsbeziehungen darauf, dass Unternehmen mit ihren Vertriebspartnern oder Key Accounts über die reine Durchführung von geschäftlichen Transaktionen hinaus auf bestimmten Aufgabengebieten zusammenarbeiten (vgl. zu Kooperation zwischen Geschäftspartnern Anderson und Narus 1990; Dwyer et al. 1987; Skinner et al. 1992;

Song et al. 2008; Wathne et al. 2018). Unmittelbare **Ziele einer Kooperation** können aus Anbietersicht

- die qualitative Verbesserung der Geschäftsbeziehung (z. B. Aufbau von Vertrauen und Abbau von Konflikten),
- die Reduktion von Kosten (z. B. Kosten der Auftragsabwicklung) sowie
- die Steigerung der Effektivität der Zusammenarbeit (z. B. im Hinblick auf Qualitätsaspekte oder gemeinsame Markterfolge)

sein. Die Erreichung dieser Ziele soll letztlich zur Steigerung der Profitabilität der Geschäftsbeziehung sowie zu deren Stabilisierung beitragen.

Von grundsätzlicher Bedeutung ist die Frage, auf welche Bereiche sich die Kooperation des Unternehmens mit Vertriebspartnern bzw. Key Accounts beziehen soll. Einen Überblick der wichtigsten **Kooperationsfelder** vermittelt Abb. 14.4 (vgl. hierzu auch Homburg et al. 2016; Homburg et al. 2002; Ingram et al. 2015; Jensen 2004; Badawi und Battor 2019).

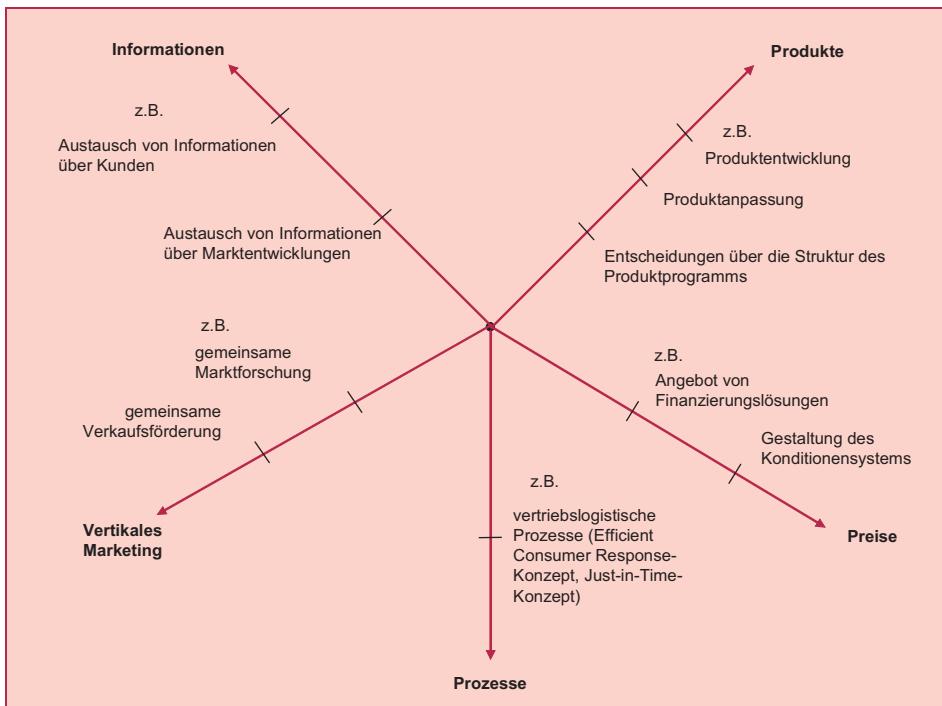


Abb. 14.4 Felder der Kooperation zwischen Unternehmen und Vertriebspartnern bzw. Key Accounts

Key Account-Programme umfassen Leistungen für Key Accounts, die normalen Kunden nicht angeboten werden. Im Hinblick auf die Gestaltung der **Produkte** können dies spezielle Produktvarianten sein, die speziell für den Key Account gefertigt oder sogar gemeinsam mit ihm entwickelt werden.

Neben produktpolitischen Aktivitäten können Key Account-Programme auch **preispolitische Aktivitäten**, wie das Angebot besserer Preise oder das Angebot spezieller Finanzierungslösungen, beinhalten.

Im Hinblick auf die Gestaltung der **Prozesse** zwischen Unternehmen und ihren Vertriebspartnern bzw. Key Accounts kommt den logistischen Prozessen eine besondere Bedeutung zu. Bezuglich der Kooperation mit Vertriebspartnern ist das Konzept des **Efficient Consumer Response (ECR)** zu erwähnen, das insbesondere in der Kooperation zwischen Konsumgüterherstellern und ihren Vertriebspartnern Anwendung findet. ECR ist eine strategische Kooperationsinitiative zwischen Handel und Hersteller zur Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette vom Hersteller bis zum Kunden (vgl. Homburg et al. 2016; Specht und Fritz 2005; von der Heydt 1999).

Das zentrale Ziel, das mit der Anwendung dieses Ansatzes verfolgt wird, ist die Senkung der Transaktionskosten auf der Basis einer ganzheitlichen Steuerung und Optimierung des Waren- und Informationsflusses zwischen Hersteller und Vertriebspartner (vgl. Homburg et al. 1996; von der Heydt 1999). Besondere Bedeutung kommt hier den Lagerhaltungskosten zu, da hohe Lagerbestände Puffer in der Logistikkette darstellen, die teilweise durch Informationsdefizite zwischen Hersteller und Handel bedingt sind. Folglich kann durch den Abbau von Informationsdefiziten ein Abbau von Lagerkapazitäten erzielt werden. Darüber hinaus können mit der Anwendung eines solchen Ansatzes weitere Ziele wie z. B. eine Optimierung der Marktbearbeitung verfolgt werden.

Tab. 14.2 veranschaulicht die vier möglichen Facetten der Kooperation im Rahmen des ECR-Konzeptes (vgl. hierzu ausführlich Homburg et al. 2016; von der Heydt 1999). Hier wird ersichtlich, dass eine derartige Kooperation sich neben den logistischen Aspekten auch auf akquisitorische Aspekte beziehen kann.

Dies ist insbesondere im Rahmen der effizienten Sortimentsgestaltung der Fall, die auch mit dem Begriff **Category Management** bezeichnet wird. Von zentraler Bedeutung für das Verständnis dieses Konzeptes ist die Tatsache, dass im Rahmen dieses Konzeptes Produkte so zu Kategorien gebündelt und im Handel gemeinsam gruppiert werden, dass bestimmte Bedürfnisse der Kunden angesprochen werden. Hierdurch sollen Verbundkäufe gefördert werden (vgl. zum Category Management das Beispiel in Insert 14.8).

Eine erfolgreiche Anwendung des ECR-Konzeptes setzt allerdings eine gewisse Vertrauensbasis zwischen Hersteller und Handelsunternehmen voraus. Diese ist in der Unternehmenspraxis aufgrund der häufig konfliktgeprägten Beziehung zwischen Industrie und Handel in vielen Fällen nicht gegeben. Hier kann eine erfolgreiche Umsetzung des ECR-Konzeptes nur auf der Basis einer atmosphärischen Verbesserung (im Sinne der Schaffung einer Vertrauenskultur) der Geschäftsbeziehung stattfinden.

Tab. 14.2 Das ECR-Konzept im Überblick

Kooperationsfelder	Zentrale Aktivitäten	Zentrale Ziele
Effiziente Nachbestellung	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte (elektronische) Weiterleitung von Abverkaufsdaten des Handels an den Hersteller • Auslösung der Belieferung durch den Hersteller ohne explizite Bestellung durch den Handel • Belieferung des Handels synchron mit der Nachfrage der Konsumenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Abbau von Lagerhaltungskosten • Vermeidung von Nichtverfügbarkeit des Produkts im Handel
Effiziente Sortimentsgestaltung (Category Management)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Regalplatzierung von Produkten/Marken (mehrerer Hersteller) innerhalb einer Kategorie • Individualisierung der Sortimentsgestaltung für einzelne Handelsfilialen • Reduktion der innerhalb einer Kategorie angebotenen Marken 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Warenumschlaghäufigkeit und somit des Ertrags pro Flächeneinheit im Handel • Förderung von Verbundkäufen der Konsumenten innerhalb einer Kategorie
Effiziente Verkaufsförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung von gemeinsamen Verkaufsförderungsaktionen • Individualisierung von Verkaufsförderungsaktionen für einzelne Handelsfilialen • Reduktion der Zahl von Verkaufsförderungsaktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von durch Verkaufsförderungsaktionen verursachten Mengenschwankungen (Vorratskäufe von Konsumenten) sowie Preisschwankungen • Steigerung der Effektivität und Effizienz von Verkaufsförderungsaktionen
Effiziente Neuproduktentwicklung/-einführung	<ul style="list-style-type: none"> • Enge Kooperation bei der Entwicklung neuer Produkte • Gemeinsame Produkttests • Kooperative Markteinführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Floprate bei Neuprodukten und der damit verbundenen Kosten

Bei der Kooperation mit Key Accounts (z. B. Weiterverarbeiter) im Hinblick auf logistische Prozesse ist das **Just-in-Time-Konzept** relevant (vgl. Ansari und Modarress 1990; Waters-Fuller 1995). Bei diesem Konzept werden die vertriebslogistischen Aktivitäten des Anbieters mit der Produktionslogistik der Key Accounts abgestimmt, sodass die Key Accounts Produkte des Anbieters bedarfssynchron erhalten. Hierdurch können die Key Accounts ihre eigene Lagerhaltung sowie ihre Lagerkosten deutlich reduzieren.

Als weiteres Kooperationsfeld, das insbesondere zwischen Herstellern und Vertriebspartnern von Bedeutung ist, ist das **vertikale Marketing** zu nennen. Mit diesem Begriff bezeichnet man von Herstellern und Händlern gemeinsam geplante und gegebenenfalls auch gemeinsam durchgeführte endkundengerichtete Marketingaktivitäten (vgl. ähnlich auch Zentes 2001).

[...] Was für Mode-Labels oder beispielsweise auch für die Stofftier-Größe Steiff nicht mehr ungewöhnlich ist, setzt (das Handelsunternehmen) [...] Metro mit Shop-in-Shop-Systemen für die Konsumgüter von Procter & Gamble, Schwalbach, um. Eines der ersten erfolgreichen Projekte aus dieser Zusammenarbeit sind die so genannten Baby Solution Center der Marke „Baby, Kids & Co.“. Die Shop-in-Shops wurden gemeinsam mit der Metro-Tochter Real entwickelt. Nach einer Analyse der Ist-Situation waren die P&G-Berater dahinter gekommen, dass den Real-Häusern ein Magnet für die begehrte Zielgruppe der jungen Familie gut tut. Der Marktanteil in der Zielgruppe ließ zu wünschen übrig. Die Umsätze der Pampers auch. Baby, Kids & Co. wurde um die Marke Pampers herum aufgebaut. Neben einem breiten Zusatzangebot für die

Babypflege gibt es auch Impulsartikel wie Babykleidung und Spielzeug. Weil die junge Familie auch über die Babyphase hinaus versorgt werden soll, ergänzen Kinderwagen und Kinderbetten das Programm. So entstand ein kleines Kinderwarenhaus, das die junge Familie langfristig an den Real-Markt binden soll. Die Umsatzsteigerung in einem Münchner Testmarkt war überzeugend. „Derart aufwändige Projekte lohnen sich allerdings vor allem bei großen Kunden und auf nationaler Ebene“, beschreibt P&G-Marketing-Director Berthold Figen die Grenzen der Kooperationen mit dem Handel. Neue Themen für weitere Center im Supermarkt sind bereits angebracht. Ein Beauty Care Center mit Schwerpunkt Kosmetik und Körperpflege und ein Haushalts-Center zu den P&G-Haushaltsreinigern werden derzeit in Pilotprojekten getestet. [...]

Insert 14.8 Beispiel zur Anwendung des Category Managements. (Vgl. Diekhoff 2002, S. 32)

Eine Einordnung des vertikalen Marketing in den Kontext der übrigen Marketingaktivitäten von Hersteller bzw. Händler findet sich in Abb. 14.5. Aus Herstellersicht kann zwischen **Push- und Pull-Aktivitäten** unterschieden werden. Push-Aktivitäten finden im Rahmen des handelsgerichteten Marketing des Herstellers statt. Hier geht es anschaulich gesprochen darum, über entsprechende Anreize für den Handel die Produkte in die Regale des Handels und damit in den Markt zu „drücken“. Der Begriff Pull-Aktivitäten bezieht sich dagegen auf endkundengerichtete Marketingmaßnahmen des Herstellers, die die Nachfrage nach den Produkten stimulieren und so gewissermaßen einen Nachfragezug (Pull-Effekt) im Handel auslösen sollen.

Beim vertikalen Marketing erfolgt offensichtlich eine Kombination von Push- und Pull-Methoden: Zunächst muss der Handel vom Nutzen einer Kooperation überzeugt werden (Push). Durch eine Beeinflussung der Endkunden im Rahmen der Kooperation ergeben sich dann Pull-Effekte.

Von besonderem Interesse für den Anbieter kann auch der Austausch von **Informationen** mit dem Key Account oder dem Vertriebspartner sein. Insbesondere Informationen über Kunden oder Marktentwicklungen sind hier relevant.

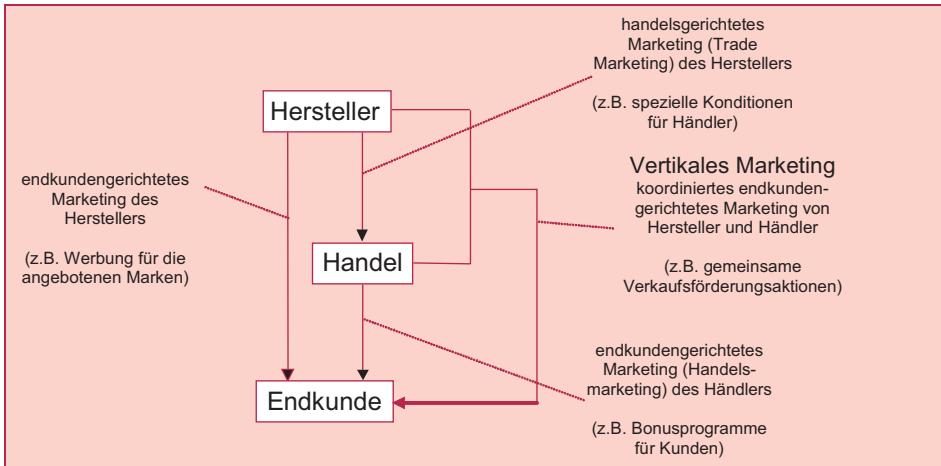


Abb. 14.5 Einordnung des vertikalen Marketing

14.3.2 Beeinflussung der Machtverteilung

Ein weiteres zentrales Thema im Rahmen der Gestaltung der Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts ist die Beeinflussung der Machtverteilung (vgl. zur Diskussion der Macht in derartigen Beziehungen ausführlich Gaski 1984; Ailawadi 2001; Golgeci et al. 2018). Dieses Thema gewinnt insbesondere angesichts der zunehmenden Handelskonzentration (und der damit verbundenen Machtzuwächse für den Handel) in vielen Bereichen (beispielsweise im Lebensmitteleinzelhandel) an Bedeutung.

Macht bedeutet die Möglichkeit, das Verhalten einer anderen Person bzw. eines anderen Unternehmens zu beeinflussen. Von grundsätzlicher Bedeutung ist eine **Kategorisierung von Machtarten**, die auf French und Raven (1959) zurückgeht.

Hier wird zwischen fünf Machtarten unterschieden:

- **Belohnungsmacht** basiert auf der Möglichkeit, eine andere Person bzw. ein anderes Unternehmen für ein bestimmtes Verhalten zu belohnen.
- **Bestrafungsmacht** resultiert aus der Möglichkeit, eine andere Person bzw. ein anderes Unternehmen für ein unerwünschtes Verhalten zu sanktionieren.
- **Legitimationsmacht** basiert auf der Anerkennung der Rolle des Machtausübenden durch eine andere Person bzw. durch ein anderes Unternehmen aufgrund bestimmter Normen, Regeln und Vereinbarungen.
- **Identifikationsmacht** basiert auf dem Bedürfnis einer Person bzw. eines Unternehmens, so sein zu wollen wie der Machtausübende.
- **Expertenmacht** resultiert aus den überlegenen Kenntnissen des Machtausübenden.

Jede dieser Machtarten kann prinzipiell durch den Anbieter sowie durch den Vertriebspartner bzw. den Key Account angewendet werden. Entsprechende Beispiele sind in Tab. 14.3 aufgeführt.

Tab. 14.3 Beispiele zur Anwendung unterschiedlicher Machtkategorien durch Anbieter bzw. Vertriebspartner/Key Accounts

Art der Machtausübung	Anwendungsbeispiel	
	Anwendungsbeispiel aus Sicht des Anbieters	Anwendungsbeispiel aus Sicht des Vertriebspartners bzw. des Key Accounts
Belohnungsmacht	Einfluss eines Chemieherstellers Auf die Zuteilung der produzierten Chemikalien an die Kunden (Anwendung: bevorzugte Zuteilung von Chemikalien mit Lieferengpässen an wichtige Kunden zur Stärkung der Geschäftsbeziehung)	Einfluss eines Einzelhändlers auf die Regalplatzierung (Anwendung: Durchsetzung von Listungsgeldern bei einem Konsum- güterhersteller)
Bestrafungsmacht	Möglichkeit des Anbieters, zusätz- liche Vertriebspartner in einer bestimmten Vertriebsregion einzu- setzen (Anwendung: Androhung der Gewinnung zusätzlicher Ver- triebspartner, um eine intensivere Marktbearbeitung der bestehenden Vertriebspartner zu erzielen)	Möglichkeit eines Automobil- herstellers, auf alternative Zuliefer- unternehmen auszuweichen (Anwendung: Androhung des Lieferantenwechsels, um bei einem Zulieferunternehmen Preiszu- geständnisse zu erzielen)
Legitimations- macht	Vertraglich zugesicherte Kontroll- rechte des Franchise-Gebers (Anwendung: Kontrolle der Buch- führung des Franchise-Nehmers durch den Franchise-Geber)	Vertraglich zugesicherte Marketing- leistungen eines Herstellers für einen Vertragshändler (Anwendung: Drängen auf Vertragserfüllung durch den Vertragshändler)
Identifikations- macht	Hohes Prestige der Produkte bzw. Marken eines Bekleidungsherstellers bei den Endkunden (Anwendung: Überzeugen des Handels durch den Hersteller, die eigenen Produkte zu listen)	Hohe Bedeutung eines Finanz- dienstleisters als Referenzkunde für eine Werbeagentur (Anwendung: Erzielung von Preis- zugeständnissen der Werbeagentur)
Expertenmach	Sehr gute Kenntnis des Franchise- Gebers der angewendeten Technolo- gie sowie der Geschäftsprozesse (Anwendung: Beeinflussung der Operativen Abläufe des Franchise- Nehmers)	Sehr gute Kunden- und Markt- kenntnis eines Großhändlers von Industriegütern (Anwendung: Beeinflussung der Inhalte der Ver- triebsschulungen des Herstellers für die Außendienstmitarbeiter des Großhändlers)

Von besonderer Bedeutung ist nun die Frage, wie ein Anbieterunternehmen die **Machtverteilung** in der Beziehung zu einem Vertriebspartner bzw. einem Key Account zu seinen Gunsten **beeinflussen kann**. In diesem Zusammenhang sind insbesondere vier Wirkungsmechanismen zu nennen. Dies sind

Tab. 14.4 Ansatzpunkte für Anbieterunternehmen zur Beeinflussung der Machtverteilung in Geschäftsbeziehungen mit Vertriebspartnern bzw. Key Accounts

Wirkungsmechanismus	Betroffene Machtkategorie(n)	Beispiele
Präferenzschaffung bei Endkunden	<ul style="list-style-type: none"> Identifikationsmacht Belohnungsmacht 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau von Markenpräferenz bei Endkunden
Einschränkung der Alternativen des Vertriebspartners bzw. des Key Accounts	<ul style="list-style-type: none"> Belohnungsmacht Legitimationsmacht 	<ul style="list-style-type: none"> Vertragliche Bindungen Aufbau von technischen bzw. wirtschaftlichen Wechselbarrieren
Erweiterung der eigenen Handlungsalternativen	<ul style="list-style-type: none"> Bestrafungsmacht 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau eines Mehrkanalsystems Gewinnung zusätzlicher Key Accounts
Steigerung der eigenen Expertise	<ul style="list-style-type: none"> Expertenmacht 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau von spezifischen Marktkenntnissen Aufbau von spezifischen technischen Kenntnissen und Fähigkeiten

- die Präferenzschaffung bei den Endkunden,
- die Einschränkung der Alternativen des Vertriebspartners bzw. des Key Accounts,
- die Erweiterung der eigenen Handlungsalternativen und
- die Steigerung der eigenen Expertise.

Diese vier Wirkungsmechanismen werden in Tab. 14.4 den durch sie betroffenen Machtkategorien zugeordnet, sowie durch Beispiele veranschaulicht. Der Machtkampf zwischen Anbietern und Vertriebspartnern im Konsumgüterbereich wird durch Insert 14.9 illustriert.

14.3.3 Konfliktbewältigung

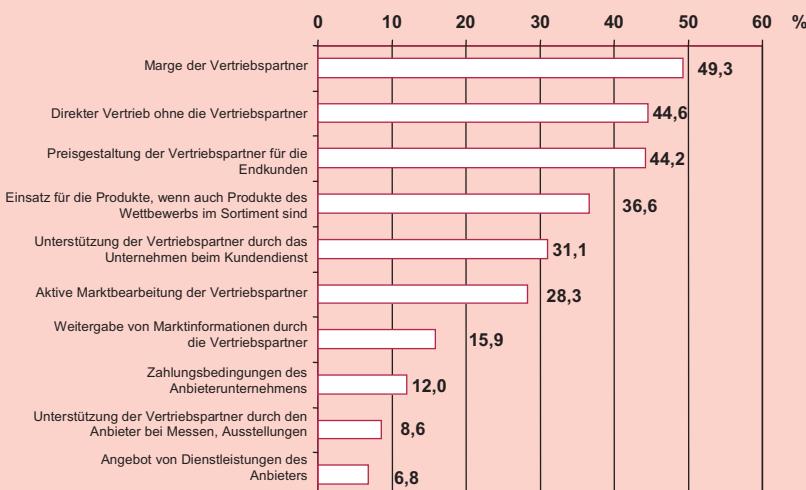
Die Konflikte zwischen dem Anbieter und seinen Vertriebspartnern bzw. seinen Key Accounts sowie deren Bewältigung stellen in der Unternehmenspraxis eine zentrale Herausforderung für die Vertriebspolitik dar. Derartige Konflikte sind auch Gegenstand zahlreicher Forschungsarbeiten (vgl. z. B. Katsikeas 1992; Lusch 1976; Rosenberg und Stern 1971; Stern et al. 1973; Johnsen und Lacoste 2016; Carson und Ghosh 2019).

Grundsätzlich ist hier zwischen vertikalen und horizontalen Konflikten zu unterscheiden (vgl. hierzu auch Specht und Fritz 2005). Vertikale Konflikte treten zwischen dem Anbieter und seinen Vertriebspartnern bzw. Key Accounts auf. Unsere Ausführungen beziehen sich primär auf derartige Konflikte. Mögliche Konfliktfelder zwischen dem Anbieter und den Vertriebspartnern sind in Abb. 14.6 dargestellt. Es zeigt sich, dass insbesondere die Marge sowie die Preisgestaltung der Vertriebspartner Anlass

[...] Es ist das vorläufig dicke Ende nach einer Partnerschaft, die weit über das Geschäftliche hinausging. [...] Zum Krach kam es, als dm ab 2015 eine eigene Biomarke einführt und dutzende Alnatura-Produkte nach und nach aus dem Regal warf. [...] Nach dem Auftakt der Auseinandersetzungen beanspruchte dm die Rechte an der Marke Alnatura für sich und reichte eine entsprechende Klage ein. Diesen Prozess legten die Unternehmen 2017 gütlich bei, nannten aber keine Details zu dem Kompromiss. In dem jetzt entscheidenden Prozess im Zuge des Streits beanspruchte dm die Einhaltung des ursprünglichen Kooperationsvertrags aus dem Jahr 1987.

Alnatura fühlte sich nach dem Rauschmiss aus den dm-Regalen daran nicht mehr gebunden. Eine Klausel hatte dm beispielsweise Mitspracherecht bei der Auswahl neuer Vertriebspartner von Alnatura zugesichert. Auch um die Abrechnungsmodalitäten wurde gestritten. Die Drogeriemarktkette hatte Rechnungen gekürzt, weil sie sich von Alnatura getäuscht sah. Dem stimmte das OLG Frankfurt jetzt zu. Alnatura sei aufgrund der Gesamtsituation „ein Festhalten an dem Kooperationsvertrag bis zum Ablauf der regulären Kündigungsfrist nicht mehr zumutbar“ gewesen, heißt es in dem Urteil.

Insert 14.9 Aspekte der Machtverteilung am Beispiel dm und Alnatura. (Vgl. Gassman 2019)



Lesebeispiel 49,3% der befragten Anbieter empfinden die Marge der Vertriebspartner als einen Bereich mit hoher Konflikträchtigkeit.

Abb. 14.6 Konfliktfelder in der Geschäftsbeziehung zwischen Anbietern im Industriegüterbereich und ihren Vertriebspartnern. (In Anlehnung an Homburg und Schneider 2000, S. 20)

Tab. 14.5 Typische Interessenskonflikte zwischen Hersteller und Handel (In Anlehnung an Winkelmann 2013, S. 381)

Herstellerinteressen	\Leftrightarrow	Handelsinteressen
Listung aller neuen Produkte durch den Handel	\Leftrightarrow	Bevorzugte Listung von „Renner-Produkten“
Dominanz des Herstellermarken-Images	\Leftrightarrow	Dominanz des Handelsmarken-Images
Distribution des gesamten Produktprogramms	\Leftrightarrow	Zielgruppenbezogene Sortimentsgestaltung
Kontinuität der Absatzmengen	\Leftrightarrow	Flexibilität der Bestellmengen
Fertigungsoptimale Höhe der Bestellmengen	\Leftrightarrow	Regalfüllende Höhe der Bestellmengen
Mindestbestellmengen	\Leftrightarrow	Flexible Nachordermöglichkeit
Preisprobleme zulasten der Handelsspanne	\Leftrightarrow	Preisprobleme zulasten der Einkaufspreise
Vermeidung von Warenrücknahmen	\Leftrightarrow	Rückgaberecht für Lagerware
Übernahme der Abverkaufsrisiken durch den Handel	\Leftrightarrow	Übernahme der Abverkaufsrisiken durch den Hersteller
Bevorzugte Regalplatzierung der eigenen Produkte	\Leftrightarrow	Sortimentsgerechte Warenplatzierungen
Mitgestaltung des Marktauftritts am Point of Sale	\Leftrightarrow	Eigenständige Konzeption des Marktauftritts am Point of Sale
Speziell in Industriegütermärkten		
Hohe Servicekompetenz im Handel	\Leftrightarrow	Serviceverantwortung beim Hersteller
Respektierung von Verkaufsgebietsgrenzen	\Leftrightarrow	Nichtexistenz von Verkaufsgebietsgrenzen
Gemeinsame strategische Marktplanung	\Leftrightarrow	Planungsautonomie

zu Konflikten geben. Auch der Direktvertrieb durch den Anbieter weist Konfliktpotenzial auf, was darauf zurückzuführen ist, dass hierdurch den Vertriebspartnern Umsätze entgehen. Vertikale Konflikte zwischen Hersteller und Handel resultieren insbesondere aus divergierenden Interessen (vgl. für typische Interessenskonflikte Tab. 14.5). Darüber hinaus können Konflikte aber auch aus Defiziten in der Kommunikation zwischen Hersteller und Handel resultieren. Konflikte vermindern die Kooperationsbereitschaft und die Flexibilität der Vertriebspartner und beeinträchtigen somit die Leistung des gesamten Vertriebssystems. Dieser Effekt ist besonders stark, wenn die Partner die bestehende Situation im Vertriebssystem als unfair empfinden (vgl. Samaha et al. 2011).

Von **horizontalen Konflikten** spricht man im Zusammenhang mit Konflikten zwischen Vertriebspartnern der gleichen Vertriebsstufe. Beispielsweise können Franchise-Nehmer mit anderen Franchise-Nehmern in Konflikt geraten, wenn diese eine Gebietsverletzung begehen, sich nicht an vorgeschriebene Preisrichtlinien halten oder imageschädigende Qualitätsprobleme verursachen.

Strategien der Konfliktbehandlung lassen sich prinzipiell anhand der Gewichtung der eigenen Interessen bzw. der Interessen des Vertriebspartners/des Key Accounts

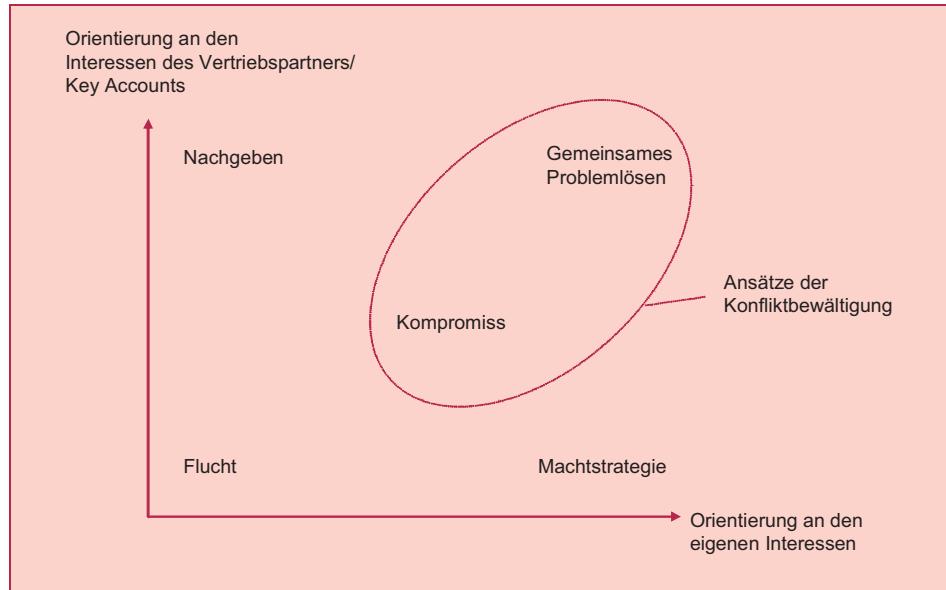


Abb. 14.7 Strategien zur Lösung von Konflikten mit Vertriebspartnern bzw. Key Accounts. (In Anlehnung an Kollmannsperger 2001, S. 47)

kategorisieren (vgl. hierzu Abb. 14.7 sowie auch Wirtz und Defren 2007). Kooperative Formen der Konfliktbehandlung sind in diesem Zusammenhang das gemeinsame Problemlösen sowie der Kompromiss. In beiden Fällen erfolgt eine ausgewogene Gewichtung der Interessen des Anbieters bzw. der Interessen des Vertriebspartners/ des Key Accounts (vgl. Abb. 14.7). Einseitige Formen der Konfliktbehandlung sind das Nachgeben sowie die Machtstrategie. Derartige Formen der Konfliktbehandlung räumen zwar den Konflikt in der Geschäftsbeziehung oberflächlich betrachtet aus. Es besteht jedoch die Gefahr, dass der Konflikt latent weiter besteht. Daher kann hier nur noch begrenzt von Konfliktbewältigung gesprochen werden.

14.3.4 Gestaltung der vertraglichen Beziehungen

Das letzte zu behandelnde Entscheidungsfeld im Rahmen der Gestaltung der Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts bezieht sich auf die Vertragsgestaltung. Im Hinblick auf die Vertragsgestaltung mit Vertriebspartnern ist die **Weisungsbefugnis des Anbieters gegenüber den Vertriebspartnern** ein entscheidender Gestaltungsparameter. Abb. 14.8 verdeutlicht das Spektrum der diesbezüglichen Gestaltungsoptionen. Sie reichen von einem Absatzkanalsystem ohne Beziehungen zwischen den Elementen und ohne nennenswerte Weisungsbefugnisse des Anbieters über verschiedene Varianten vertraglicher Bindungen bis hin zum Anweisungsvertrieb, der einen graduellen Übergang zum direkten Vertrieb (vgl. hierzu Abschn. 14.2.2.1) darstellt.

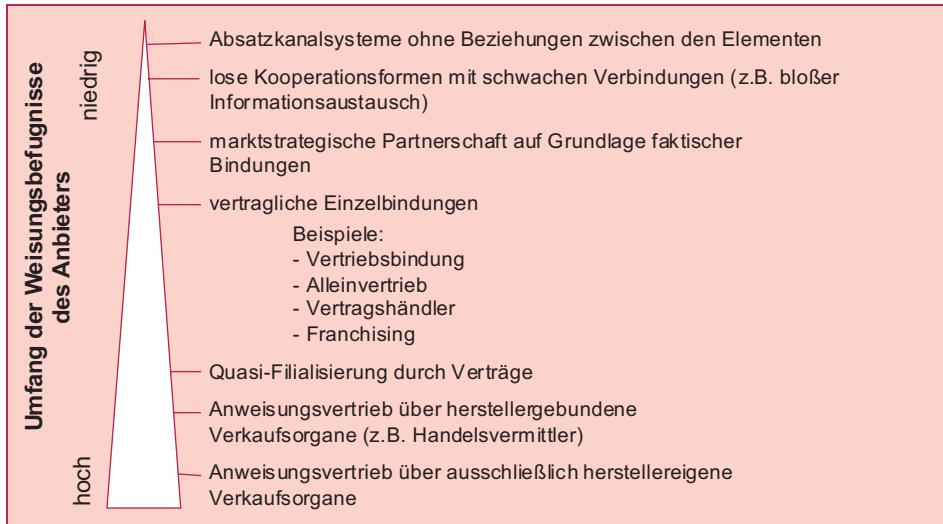


Abb. 14.8 Gestaltungsformen der vertraglichen Beziehung mit Vertriebspartnern. (In Anlehnung an Ahlert und Schröder 1996, S. 387)

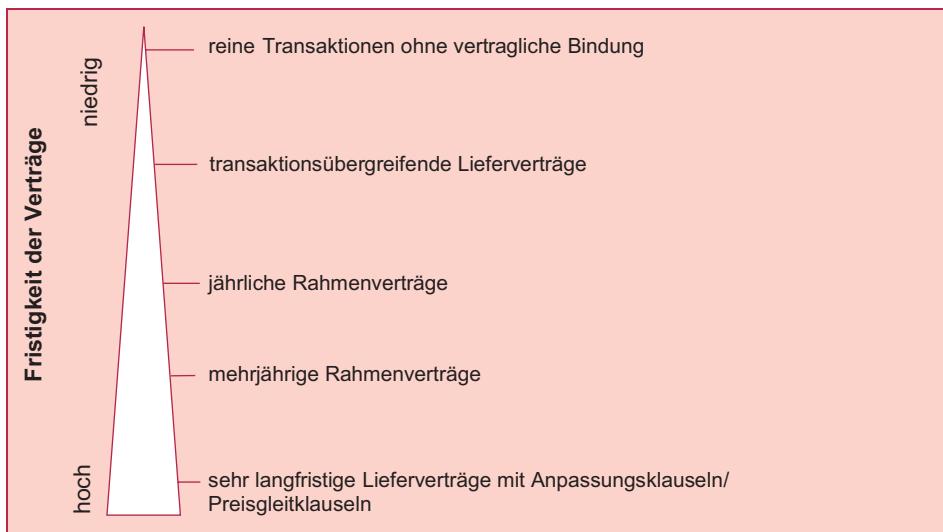


Abb. 14.9 Gestaltungsformen der vertraglichen Beziehung mit Key Accounts

Im Zusammenhang mit der Gestaltung der vertraglichen Beziehungen zu den Key Accounts geht es weniger um die Frage der Weisungsbefugnis als vielmehr um die **Fristigkeit der Verträge** (vgl. für entsprechende Gestaltungsoptionen Abb. 14.9).

Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass das Kontinuum der Gestaltungsoptionen in den Abb. 14.8 bzw. 14.9 dem Kontinuum Markt – Hybridform – Hierarchie der Transaktionskostentheorie entspricht (vgl. Abschn. 4.2.2.4). Gemäß den Aussagen der Transaktionskostentheorie sollte ein Unternehmen also insbesondere bei hoher Spezifität und Komplexität der Produkte langfristige vertragliche Bindungen mit Key Accounts bzw. ein gewisses Maß an Weisungsbefugnis gegenüber Vertriebspartnern anstreben.

14.4 Gestaltung der Verkaufsaktivitäten

Ein zentrales Entscheidungsfeld der Vertriebspolitik ist die Gestaltung der Verkaufsaktivitäten. Im Rahmen dieses Entscheidungsfeldes geht es insbesondere darum, wie der Kontakt mit den Kunden zu gestalten ist (vgl. hierzu ausführlich Abschn. 14.4.1). Die Kundenkontaktform mit der größten Bedeutung für die Vertriebspolitik ist der persönliche Verkauf, den wir in Abschn. 14.4.2 vertiefen.

14.4.1 Gestaltung des Kundenkontaktes als Ausgangspunkt der Verkaufsaktivitäten

Grundsätzlich lassen sich drei Formen des Kundenkontakte unterscheiden:

- der persönliche direkte Kontakt,
- der persönliche mediale Kontakt sowie
- der unpersönliche mediale Kontakt.

Der **persönliche direkte Vertriebskontakt** dient dazu, Kunden und Aufträge durch unmittelbare Einwirkung auf Entscheidungsträger zu akquirieren. Zum persönlichen direkten Kundenkontakt kommt es beispielsweise im Verkaufsgespräch im stationären Handel (vgl. Kap. 18). Im Industriegüterbereich sind persönliche direkte Vertriebskontakte von großer Bedeutung. Der persönlich direkte Kontakt ist die Grundlage des persönlichen Verkaufs, auf den wir in Abschn. 14.4.2 vertiefend eingehen.

Die zweite Form des Vertriebskontakte ist der **persönliche mediale Kontakt**, der in erster Linie über das Telefon abläuft. Hier ist zwischen proaktivem und reaktivem Verhalten des Anbieterunternehmens zu unterscheiden. Beim proaktiven Verhalten betreibt der Verkäufer den so genannten Telefonverkauf (einzelne Verkäufer oder Call Center), d. h. Ziel des Telefongespräches ist die Anbahnung oder Erzielung eines Kaufabschlusses. Beim reaktiven Verhalten des Anbieters geht der Kontakt vom Kunden aus. Die Aufnahme und Abwicklung von Kundenbestellungen steht hier im Vordergrund (vgl. in diesem Zusammenhang auch die Unterscheidung zwischen akquisitorischem und administrativem Innendienst in Abschn. 14.2.1).

Der **unpersönliche mediale Kontakt** dient im Vertrieb ebenfalls der Anbahnung bzw. dem Erzielen von Verkaufsabschlüssen. Bei dieser Kontaktform kommen Medien wie beispielsweise Printmedien (z. B. Mailings oder Kataloge), das Fernsehen oder das Internet (z. B. soziale Netzwerke oder E-Mails) zur Anwendung.

Im Bereich des unpersönlichen medialen Verkaufs hat das **Teleshopping** (auch als Homeshopping bezeichnet) über das Fernsehen (Direct Response Television) insbesondere im Konsumgüterbereich in den letzten Jahren eine gewisse Bedeutung erreicht. Hier werden im Rahmen von Werbesendungen Produkte angeboten. Über eine möglichst einfach zu merkende Telefonnummer kann während der Sendung und eine gewisse Zeit danach das Produkt bestellt werden. Solche Werbesendungen können sich über einen längeren Zeitraum erstrecken oder aber den Charakter eines kurzen Werbespots besitzen (vgl. hierzu ausführlich Wirtz 2016). Derartige Aktivitäten liegen offensichtlich an der Grenze zwischen Kommunikationspolitik und Vertriebspolitik. Aufgrund ihres unmittelbaren Bezuges zu Kaufabschlüssen ordnen wir sie der Vertriebspolitik zu.

Nachdem der **Electronic Commerce** bei vielen Konsumgüterunternehmen bereits eine zentrale Rolle im Rahmen der Vertriebsstrategie spielt, setzen in letzter Zeit auch vermehrt Industriegüterunternehmen als Ergänzung zum persönlichen direkten Vertrieb auf Internet-basierte Vertriebskanäle. Oftmals können hierüber neue Kundengruppen erschlossen und Kostenvorteile erzielt werden (vgl. hierzu ausführlich Albers et al. 2000; Meier und Stormer 2012; Turban et al. 2015).

Ein weiterer aufstrebender, internetbasierter Verkaufskanal, der potenziell das Verkaufsvolumen erhöhen kann, ist das Social Media und Influencer Marketing (vgl. Knoll 2016 sowie ausführlich Abschn. 13.4.5). Wie bereits in Abschn. 14.2.1 erwähnt, generieren Social Influencer, im Gegenzug für eine Kommission, Verkäufe mit Beiträgen in Blogs oder sozialen Netzwerken. Einen gesponsorten Beitrag als Werbung zu markieren, ist in Deutschland rechtlich gefordert. Social-Media-Plattformen bieten Nutzern aber auch die Möglichkeit, direkt den Kauf der Produkte durchzuführen. In diesem Zusammenhang hat Instagram beispielsweise kürzlich eine „Swipe Up“-Funktion zu den Stories hinzugefügt, die den Nutzer direkt auf die jeweilige Verkausseite lenkt. Ein weiteres Beispiel sind die so genannten „Buyable Pins“, mit deren Hilfe Pinterest-Nutzer für sie interessante Produkte „pinnen“ (d. h. anklicken) und so kaufen können.

Eine besondere Form des Internet-basierten Vertriebs stellt das Social Selling (auch als Social Commerce bezeichnet) dar. Social Selling umfasst die Identifikation, Kontaktaufnahme und Kommunikation mit aktuellen und potenziellen Kunden über soziale Medien. Diese Kunden drücken beispielsweise auf Twitter eine Beschwerde aus, nehmen auf Facebook an einer Diskussion über ein bestimmtes Angebot teil oder adressieren eine Frage via LinkedIn direkt an einen Vertriebsmitarbeiter (vgl. hierzu auch Insert 14.10). Somit kann der Vertriebsmitarbeiter in der Kundenakquise konkrete Wünsche und Bedürfnisse adressieren. Des Weiteren vereinfachen soziale Medien beispielsweise anhand der Möglichkeit zur Kommentierung eines Kundeneintrags durch den Vertriebsmitarbeiter die Kundenansprache. Zuletzt können soziale Medien auch zur Verbesserung

LinkedIn, das weltweit größte Business-Netzwerk mit über 400 Millionen Mitgliedern, davon sieben Millionen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, stellt seine Vertriebslösung „Sales Navigator“ ab sofort auch auf Deutsch bereit. Die in die LinkedIn-Plattform integrierte Lösung unterstützt Vertriebler nicht nur dabei, vielversprechende Leads zu identifizieren. Sie erleichtert auch die Ansprache potenzieller Kunden, weil sie viele Informationen rund um deren öffentliches Profil und deren Aktivitäten anzeigt. Die Einblicke erleichtern die Ansprache, die Bereitstellung maßgeschneiderter Informationen sowie Angebote und erhöhen somit die Erfolgsaussichten.

„Cold-Calls waren schon immer schrecklich für alle Beteiligten und werden es immer bleiben“, so Arjen Soetekouw, Leitung LinkedIn Sales Solutions (LSS) in der DACH-Region. „Das Spannende am Sales Navigator ist die Transparenz, welche die Lösung Vertriebsfachkräften bietet. Sie erhalten Informationen zu

Interessen und Aktivitäten von Geschäftspartnern in Echtzeit. Durch das Wissen über die vom potentiellen Kunden gesuchten Informationen kann sich eine echte Konversation entwickeln, die mittel- bis langfristig zu stabileren Beziehungen führt. [...]“

Schon heute werden millionenfach Geschäfte auf LinkedIn getätig. Der LinkedIn Sales Navigator beschleunigt diese Prozesse und macht das Finden und Ansprechen von neuen Kontakten noch einfacher und effizienter. „Einkäufer gehen eher auf eine Ansprache ein, wenn der Vertriebsmitarbeiter zeigen kann, dass er sich mit den entsprechenden Bedürfnissen beschäftigt hat“, erklärt Arjen Soetekouw. „Allein die Position des Angesprochenen zu kennen, verbessert den Eindruck bei einer Ansprache um 64 Prozent. 75 Prozent der Einkäufer nutzen zudem selbst Social Media um sich vor Käufen zu informieren. Der Vertrieb tut also gut daran, dort selbst eine Präsenz aufzubauen, Wissen zu teilen, und sich zu profilieren.“

Insert 14.10 LinkedIn stellt Social Selling-Lösung in Deutschland, Österreich und der Schweiz vor (o. V. 2016a)

der Kundenbeziehung beitragen, indem Vertriebsmitarbeiter beispielsweise durch regelmäßige und kundenrelevante Twitter- oder Blog-Einträge die Aufmerksamkeit ihrer Kunden sicherstellen (vgl. Giamanco und Gregoire 2012). Aktuell setzen mehr als 60 % der Konsumgüterunternehmen und mehr als 70 % der Industriegüterunternehmen Social Selling ein (vgl. Moore et al. 2015). Für die erfolgreiche Implementierung des Social Selling im Unternehmen ist insbesondere die technologische Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter, die Konsistenz der Aktivitäten in den sozialen Medien mit der Unternehmensstrategie und der Wert der in den sozialen Medien verbreiteten Informationen für den Kunden wichtig (vgl. Agnihotri et al. 2012; Ogilvie et al. 2018).

Unternehmen nutzen vermehrt die sozialen Medien, um durch effektive Kommunikation die Aufmerksamkeit der Kunden zu wecken. Marketingmaßnahmen auf Social-Media-Plattformen, wie Twitter, Facebook und YouTube, wurden bereits von verschiedenen Marken aus unterschiedlichen Industrien als geschäftsfördernd bewertet.

Social Media ist auch für Luxusmodemarken eine effektive Möglichkeit geworden, um die Aufmerksamkeit der Kunden zu wecken und ihr Interesse zu steigern (vgl. Kim und Ko 2012). Gucci beispielsweise schuf die internationale Social-Media-Seite „[Guccieyeweb.com](#)“, um die Einführung ihrer neuen Sonnenbrillenkollektion zu unterstützen und ihre Zielgruppe (vorrangig die digitale Generation) zu erreichen. Darüber hinaus aktualisiert Gucci seine Facebook-Seite bis zu dreimal täglich und tweetet regelmäßig auf Twitter.

14.4.2 Der persönliche Verkauf

In vielen Branchen ist der persönliche Verkauf (Personal Selling) von zentraler Bedeutung für den Markterfolg. Dies gilt beispielsweise für die Vermarktung erklärungsbedürftiger Produkte im Business-to-Business-Marketing. Aber auch bei der Vermarktung erklärungsbedürftiger Produkte gegenüber Privatkunden (z. B. Finanzdienstleistungsprodukte, Autos, Immobilien usw.) ist der persönliche Verkauf von großer Bedeutung.

Die **Verkaufssituation** ist beim persönlichen Verkauf dadurch charakterisiert (vgl. Bänsch 2013; Weis 2010), dass

- sich Verkäufer und Kunde sehen,
- der Verkäufer sich auf den Kunden als Gesprächspartner sowie dessen spezielle Situation aufgrund des persönlichen Kontaktes besonders gut einstellen kann,
- der Verkäufer die verbalen und nonverbalen Reaktionen des Kunden unmittelbar feststellen und interpretieren kann und
- der Verkäufer die Verkaufsargumente bei Bedarf mehrmals wiederholen kann.

Das zentrale **Ziel** des persönlichen Verkaufs besteht darin, einen Verkaufsabschluss zu realisieren. Vorgelagerte Ziele können darin bestehen, zunächst einmal Kontakte zu potenziellen Käufern zu schaffen sowie diese im Rahmen einer persönlichen Beratung über die Vorteile des Angebots zu informieren, um so eine positive Beurteilung des Angebots und eine Steigerung des Kaufinteresses zu erzielen.

Entsprechend diesen Teilzielen lässt sich der Verkaufsvorgang in eine Sequenz von Einzelphasen zerlegen, die in der Unternehmenspraxis anhand von Verkaufsprozessformeln beschrieben werden, die je nach Detaillierungsgrad der Prozessbetrachtung unterschiedlich lang ausfallen (vgl. für eine ausführliche Darstellung dieser Formeln Bänsch 2013). Beispiele hierfür sind

- die AIDA-Formel (Aufmerksamkeit erreichen, Interesse aufbauen, Drang zum Kauf wecken, Abschluss durchführen, vgl. hierzu auch Abschn. 13.2),
- die BEDAZA-Formel (Begrüßung, Eröffnung, Demonstration, Abschluss, Zusatzverkauf, Abschied) sowie

- die wohl nicht ganz ernst gemeinte (unseres Wissens aus dem Versicherungsverkauf stammende) AUA-Formel (Anhauen, Umhauen, Abhauen).

Im Folgenden unterscheiden wir **vier zentrale Phasen des persönlichen Verkaufs**:

14

- die Vorbereitungsphase,
- die Gesprächseröffnungsphase,
- die Kernphase sowie
- die Gesprächsabschlussphase.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass in der Gesprächseröffnungsphase sowie in der Gesprächsabschlussphase eher die Beziehungsebene und in der Kernphase eher die Sachebene im Vordergrund stehen sollten (vgl. Homburg und Stock 2012).

Eine **Vorbereitungsphase** existiert nicht bei jedem Kundengespräch. Beispielsweise wird ein Verkäufer in einem Einzelhandelsgeschäft direkt von Kunden angesprochen und hat keine nennenswerte Möglichkeit, sich auf das Gespräch vorzubereiten. Wird ein Gespräch dagegen vorher vereinbart (was insbesondere im Firmenkundenbereich sowie beispielsweise bei Gesprächen zwischen Anlageberatern einer Bank und ihren Kunden häufig der Fall ist), so existiert in der Regel auch eine Vorbereitungsphase. Im Rahmen dieser Phase sollte sich der Vertriebsmitarbeiter über die folgenden Sachverhalte vorbereitend informieren (vgl. Kurtz et al. 1999; Weis 2010; Winkelmann 2012):

- Gesprächsteilnehmer (z. B. Zielsetzungen, Erwartungen, Kompetenzen und Einfluss auf die Kaufentscheidung),
- Situation des eigenen Unternehmens beim Kunden (z. B. Kundenzufriedenheit, Termine für bevorstehende Auslieferungen, offene Kundenbeschwerden),
- Kaufhistorie des Kunden (z. B. Regelmäßigkeit des Kaufverhaltens, Einhaltung vertraglicher Regelungen und Absprachen, offene Kundenrechnungen) sowie
- Potenzial des Kunden (unausgeschöpfte Verkaufschancen beim Kunden, Entwicklungsprojekte und neue Produkte des Kunden, Beziehungen des Kunden zur Konkurrenz, Geschäftsentwicklung und wirtschaftliche Lage des Kunden).

Weiterhin sollte sich der Vertriebsmitarbeiter über die eigenen Gesprächsziele Gedanken machen, die je nach Gesprächsanlass einen unterschiedlichen Fokus aufweisen können (vgl. zu typischen Gesprächsanlässen und Zielsetzungen Tab. 14.6).

Das eigentliche Vertriebsgespräch beginnt mit der **Gesprächseröffnungsphase**. Hier geht es für den Vertriebsmitarbeiter zum einen darum, seinen Gesprächspartnern von sich selbst im Rahmen eines ersten Eindrucks ein möglichst positives Bild zu vermitteln. Grundsätzlich ist anzumerken, dass der Einfluss des Erstkontaktes auf den Verkaufserfolg sehr hoch ist, weil sich hier die ersten Eindrücke und Erwartungen bilden (vgl. Evans 2000; Hall et al. 2015). In diesem Zusammenhang sollte der Vertriebsmitarbeiter insbesondere auf seine Sprache, Gestik, Mimik und Körperhaltung achten (vgl. hierzu

Tab. 14.6 Zentrale Gesprächsziele verschiedener Arten von Kundengesprächen

Gesprächsanlass	Zentrale Gesprächsziele
Vorstellungs-/Erstgespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Vertrauen • Kommunikation des Produktangebots und Wecken des Kundeninteresses • Gewinnung allgemeiner Kundeninformationen • Vereinbarung eines Folgegesprächs
Auftragsvergabegespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen der Kundenbedürfnisse sowie der zentralen Kriterien der Auftragsvergabe • Positive Darstellung des eigenen Angebots • Fundierte Begründung des eigenen Preisniveaus • Erkennen und Ausräumen von Problemen, die der Auftragsvergabe an das eigene Unternehmen entgegenstehen
Verhandlungsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Erzielung des Kaufabschlusses • Sicherung eines guten Preisniveaus • Erzielung von Zusatzkäufen des Kunden
Grundsatzgespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation und Vereinbarung von Maßnahmen zur Optimierung der Geschäftsbeziehung • Gewinnung von Informationen über zukünftige Entwicklungen beim Kunden • Abschluss von Rahmenvereinbarungen
Auftragsabwicklungs-/Projektgespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung zu klärender Sachverhalte im Hinblick auf die Bearbeitung eines bestimmten Auftrags • Ausräumen von Koordinationsproblemen bei der Bearbeitung eines bestimmten Auftrags
Beschwerdegespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständiges Verständnis der Ursachen der Beschwerde • Festlegung und Erläuterung von Maßnahmen der „Wiedergutmachung“ • Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit
Beziehungspflegegespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsaufbau auf persönlicher Ebene • Ausbau der Vertrauensbasis • Gewinnung von Hintergrundinformationen

Homburg und Stock 2012; Weis 2010). Zum zweiten muss sich der Vertriebsmitarbeiter hier ein klares Bild von der Gesprächssituation machen. Hierbei sind

- die Gesprächsatmosphäre (z. B. Stimmungslage der Gesprächspartner, zu erwartende Störungen während des Gesprächs),
- die Charakteristika der Gesprächspartner (z. B. Persönlichkeitsmerkmale, Rollen- und Machtverteilung zwischen mehreren Gesprächspartnern auf Kundenseite, Kompetenz und Qualität der Vorbereitung der Gesprächspartner) sowie
- die eigene Situation im Gespräch (z. B. eigene Macht des Vertriebsmitarbeiters im Vergleich zur Macht der Gesprächspartner)

zu eruieren (vgl. ähnlich Winkelmann 2012). Wenn auch diese Aspekte teilweise in der Vorbereitungsphase zu berücksichtigen sind, so ist doch davon auszugehen, dass sich in der Gesprächseröffnungsphase noch weitergehende Erkenntnisse ergeben können.

Die **Kernphase** eines Kundengesprächs hängt sehr stark von der Art des Gesprächs ab. Beispielsweise ist die Kernphase eines Beziehungspflegegesprächs grundsätzlich anders zu gestalten als die Kernphase eines Verhandlungsgesprächs.

Bei Verhandlungsgesprächen spielen **verhandlungstaktische Überlegungen** für die Gestaltung der Kernphase eine wichtige Rolle. Zwei wichtige Verhandlungsprinzipien sind

- das Gemeinsamkeitsprinzip (Konzentration des Gesprächs auf gemeinsame Interessen, wie z. B. die Erzielung eines hohen Kundennutzens, und Vermeidung einer Gesprächskonzentration auf Felder gegenläufiger Interessen, wie z. B. Preise und Konditionen, vgl. Sebenius 2001; Lewicki et al. 2014) sowie
- das Gegenleistungsprinzip (Leistungszugeständnisse durch den Vertriebsmitarbeiter nur gegen entsprechende Gegenleistungen des Kunden, vgl. Sidow 2007).

Für alle Gespräche mit deutlich akquisitorischem Charakter (z. B. Vorstellungs-/Erstgespräch, Auftragsvergabegespräch, Verhandlungsgespräch; vgl. Tab. 14.6) spielen **Verkaufstechniken** eine Rolle. Man unterscheidet im Bereich der Verkaufstechniken

- Präsentationstechniken,
- rhetorische Methoden sowie
- Closing-Techniken.

Eine wichtige **Präsentationstechnik** stellt das so genannte **Benefit Selling** dar (vgl. hierzu ausführlich Futrell 2013 sowie Homburg et al. 2016). Hierbei geht es darum, die Eigenschaften des präsentierten Produktes mit dem hieraus resultierenden Nutzen für den Kunden in Verbindung zu bringen. Die Vorgehensweise besteht darin, dass dem Kunden zunächst die Produkteigenschaften (Features) dargelegt und erläutert werden. Aus diesen Eigenschaften werden dann Leistungsvorteile (Advantages) des Produktes abgeleitet, auf deren Basis dann der resultierende Nutzen für den Kunden (Benefit) dargestellt wird. Benefit Selling ist der Gegensatz zu einer Präsentationstechnik, die sich primär auf Produkteigenschaften konzentriert und weniger den Transfer dieser Eigenschaften in Kundennutzen vollzieht. Man spricht in diesem Zusammenhang von **Feature Selling** oder **Character Selling**. Die Formulierungsbeispiele in Tab. 14.7 verdeutlichen den grundlegenden Unterschied der beiden Präsentationstechniken.

Um die Produktpräsentation beim Kunden zu vereinfachen und überzeugender zu gestalten, stehen dem Vertrieb innovative Technologien zur Informationsdarstellung zur Verfügung. Unter der **Augmented Reality** wird dabei die Ergänzung einer auf einem mobilen Endgerät dargestellten realen Umgebung um digitale Elemente verstanden, die das Kaufobjekt darstellen (vgl. hierzu ausführlich Mehler-Bicher und Steiger 2014). So

Tab. 14.7 Gegenüberstellung von Character Selling und Benefit Selling anhand einfacher Formulierungsbeispiele. (Vgl. Homburg et al. 2016, S. 268)

Character Selling	Benefit Selling
„Dieser Drucker druckt 10 Seiten pro Minute.“	„Mit diesem Drucker können Sie viel Zeit sparen. Er druckt Ihre Präsentationen fast doppelt so schnell aus wie Ihr alter Drucker.“
„Dieser Schreibtischstuhl ist ergonomisch geformt.“	„Dieser Schreibtischstuhl ist sehr bequem. Sie werden bestimmt abends keine Rückenschmerzen mehr haben.“
„Das Auto hat ABS und Seitenairbags serienmäßig.“	„Das Auto bietet ein hohes Maß an Sicherheit für Sie und Ihre Familie.“
„Diese Maschine schafft 1000 Verpackungen pro Stunde.“	„Durch diese Maschine lassen sich Ihre Produktionszeiten um 20 % verkürzen.“
„Unsere Hotelzimmer sind mit Fax und Internetanschluss ausgestattet.“	„Unser Hotel bietet Ihnen alles, was Sie für die Abwicklung Ihrer Geschäfte brauchen.“

besteht beispielsweise beim Kauf eines Möbelstücks die Möglichkeit, das Objekt virtuell in den vorher mit dem Smartphone oder Tablet fotografierten Raum einzupassen. Im Industriegüterbereich wird Augmented Reality etwa beim Verkauf großer Anlagen, die in bestehende Produktionsstraßen eingepasst werden müssen, verwendet.

Diese Technologie hat großes Potenzial, die Einkaufserfahrung des Kunden zu verbessern. In ihrer Studie zeigen Poncin und Mimoun (2014), dass Augmented Reality (AR) Technologien, wie beispielsweise ein so genannter Magic Mirror, die Wahrnehmung der Atmosphäre im Geschäft, die Einkaufserfahrung und das Auslösen positiver, affektiver Reaktionen beeinflussen können. Genauer gesagt bietet ein Magic Mirror mit AR besondere Vorteile, wenn es um die Zufriedenheit der Kunden und ihre Weiterempfehlungsintention geht.

Um für eine hohe Markenloyalität zu sorgen und sich für Kunden unersetztbar zu machen, müssen Wettbewerber zukünftig eine besonders starke Kundenerfahrung bieten. Mithilfe technologischer Anwendungen wie Virtual und Augmented Reality können digitale Ausstellungsflächen geschaffen werden, die den Verkäufern die Präsentation zahlloser Konfigurationsoptionen und das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse ermöglichen. Gleichzeitig bringen digitale Vertriebskanäle den Standort des Verkäufers näher zum Kunden, da der virtuelle Showroom wenig bis keinen Platz einnimmt (vgl. PWC Report 2018).

Neben Präsentationstechniken sind **rhetorische Methoden** die zweite wichtige Kategorie von Verkaufstechniken (vgl. hierzu ausführlich z. B. Bänsch 2013; Scheitlin 1995; Weis 2010; Winkelmann 2012). Eine wichtige rhetorische Methode ist der **gezielte Einsatz von Fragen**. In diesem Zusammenhang hört man im Vertrieb in der Unter-

nehmenspraxis bisweilen den Ausspruch: „Wer fragt, führt das Gespräch.“ Je nach Gesprächssituation können unterschiedliche **Fragearten** sinnvoll sein. Beispielsweise

- leiten Einführungsfragen zum Themenkern hin,
- behandeln Sachfragen die zentrale Thematik des Gesprächs,
- überbrücken Motivationsfragen Phasen mangelnder Konzentration,
- lassen Bestätigungsfragen den Gesprächspartner den Stand des Gesprächs bzw. der Verhandlung bestätigen,
- sprechen direkte Fragen kritische Punkte unmittelbar an und erlauben es offene Fragen dem Gesprächspartner, frei zu antworten, sodass möglicherweise bisher übersehene Aspekte entdeckt werden können.

Neben Fragetechniken stellen **Techniken zur Behandlung von Einwänden** wichtige rhetorische Methoden dar (vgl. Bänsch 2013). Beispielsweise wird

- bei der Bumerang-Methode ein Einwand in ein positives Argument umgewandelt („ja, gerade deshalb“),
- bei der Transformationsmethode durch eine Gegenfrage Zeit gewonnen,
- bei der Referenzmethode einem Einwand durch Hinweise auf Referenzkunden mit gegenteiligen Erfahrungen begegnet sowie
- bei der Kompensationsmethode einem Einwand mit dem Hinweis auf einen Vorteil in einem anderen Bereich geantwortet.

Closing-Techniken (auch als **Abschlusstechniken** bezeichnet) sind insbesondere in Verhandlungsgesprächen von Bedeutung. Sie zielen darauf ab, einen Kaufabschluss, der in greifbare Nähe gerückt ist, auch tatsächlich zu realisieren. Tab. 14.8 vermittelt einen Überblick der wichtigsten Closing-Techniken und veranschaulicht diese anhand beispielhafter Formulierungen.

Im Rahmen der **Gesprächsabschlussphase** geht es um eine nochmalige Zusammenfassung der wichtigsten besprochenen Punkte sowie der weiteren Schritte und Aufgaben. Auch geht es hier um einen atmosphärisch angenehmen Gesprächsausklang. Wie bereits erwähnt, sollte hier wieder die Beziehungsebene in den Mittelpunkt der Gesprächsgestaltung rücken.

Der Erfolg im persönlichen Verkauf hängt in hohem Maße von den **Verhaltensweisen des Verkäufers** ab. In diesem Zusammenhang sind insbesondere drei erfolgsfördernde Merkmale des Verkäuferverhaltens zu nennen, deren Relevanz in allen Phasen des persönlichen Verkaufs gegeben ist:

- die Fähigkeit zum Adaptive Selling,
- die Kundenorientierung des Verkäuferverhaltens und
- die proaktive Ansprache des Kunden.

Tab. 14.8 Veranschaulichung von Closing-Techniken (In Anlehnung an Weis 2010; Winkelmann 2012)

Closing-Technik	Erklärung	Beispielhafte Formulierungen
Zeitdruck-Technik	Hinweis auf die zeitlich begrenzte Gültigkeit eines Angebotes	• „Dieses Sonderangebot gilt allerdings nur noch heute.“
Panik-Technik	Hinweis auf die begrenzte Verfügbarkeit eines Produktes	• „Wir haben nur noch zwei Exemplare dieses Produktes auf Lager.“
Alternativtechnik	Formulierung zweier positiver Alternativen, um eine Grundsatzentscheidung („Ja“ oder „Nein“) zu vermeiden	• „Gefällt Ihnen das Produkt in rot oder blau besser?“ • „Benötigen Sie die Lieferung noch in dieser oder in der folgenden Woche?“
Zusammenfassungs-technik	Zusammenfassen der wichtigsten Argumente mit dem stärksten Argument am Schluss	• „Lassen Sie mich zusammenfassen ...“ • „Wenn ich Sie recht verstanden habe, kommt es für Sie darauf an, dass ...“
Empfehlungstechnik	Äußern von Empfehlungen in objektiver Form	• „Es ist zu empfehlen ...“ • „So wie die Situation bei Ihnen ist, empfiehlt es sich ...“
Referenztechnik	Anführen positiver Erfahrungen und Äußerungen anderer Kunden	• „Unser neues Produkt haben schon 75 % unserer Kunden gekauft.“ • „In der Druckbranche sind diese Maschinen schon in 65 % aller Unternehmen eingesetzt.“
Teilentscheidungs-technik	Versuch, für Teil- oder Randgebiete der Verhandlung schon zu einer Entscheidung zu gelangen	• „Sie brauchen die Maschine schon zu Saisonbeginn?“ • „Sie wollen Ihren Wagen doch sicher schon in Zahlung geben?“
Technik der falschen Entscheidung	Versuch, den Verhandlungspartner zu einer Entscheidung zu „zwingen“, durch bewusstes Vorschlagen einer vermutlich nicht präferierten Alternative	• „Sie wollen also den Geländewagen XY mit Dieselmotor?“ • „Sie wollen sicher das Kompletpaket mit PC, Drucker und Monitor?“
Technik der Vorteile	Hervorheben der Vorteilhaftigkeit eines bestimmten Kaufes	• „Wenn Sie sich jetzt zum Kauf entscheiden, kaufen Sie noch zum alten Preis.“

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die angemessene Veränderung des Verhaltens des Vertriebsmitarbeiters innerhalb einer Interaktion mit einem Kunden sowie zwischen Interaktionen mit verschiedenen Kunden. Eine derartige flexible Vorgehensweise wird als **Adaptive Selling** bezeichnet (vgl. zu diesem Konzept ausführlich Spiro und Weitz 1990; Weitz et al. 1986). Ihre Erfolgsrelevanz konnte bereits mehrfach empirisch nachgewiesen

werden (vgl. z. B. Boorom et al. 1998; Franke und Park 2006; Pettijohn et al. 2000; Limbu et al. 2016; Kaynak et al. 2016).

Im Rahmen der Anwendung des Adaptive Selling können **Käufertypologien** eine wichtige Orientierungshilfe darstellen. Die Identifikation der speziellen Verhaltensweisen der verschiedenen Käufertypen stellt eine wesentliche Voraussetzung für das individuelle Eingehen auf verschiedene Kunden dar. In der Unternehmenspraxis werden daher eine Reihe von Käufertypologien angewendet (vgl. für verschiedene Typologien z. B. Bänsch 2013; Belz 1999; Pickens 1992; Winkelmann 2012).

Eine Käufertypologie, die im Rahmen des Adaptive Selling eine gewisse Bedeutung erlangt hat, ist die Typologisierung auf Basis der beiden Persönlichkeitsdimensionen Bestimmtheit (Streben nach Kontrolle und Machtausübung) und Emotionalität (Bereitschaft, Emotionen zu zeigen und Beziehungen einzugehen) (vgl. zu diesen Dimensionen Marks 2005 sowie Merril und Reid 1999). Die resultierenden Käufertypen (vgl. Abb. 14.10) sollten von Vertriebsmitarbeitern unterschiedlich angegangen werden (vgl. hierzu Homburg et al. 2016).

Die „**Konfliktscheuen**“ vermeiden Konflikte und schätzen gute persönliche Beziehungen zum Verkäufer. Sie sind relativ sensibel und insgesamt risikoavers, so dass man derartige Kunden vorsichtig zu Entscheidungen bewegen sollte. Druckvolle Verkaufsstrategien sind hier nur dann zielführend, wenn der Vertriebsmitarbeiter versichern kann, dass mit der Kaufentscheidung kein Risiko verbunden ist. Die Verkaufsargumentation sollte dabei an persönliche Empfindungen und Gefühle appellieren. Wenn mehrere Personen an der Kaufentscheidung beteiligt sind, kann es hier auch sinnvoll sein, sich an einen anderen Entscheidungsträger zu wenden.

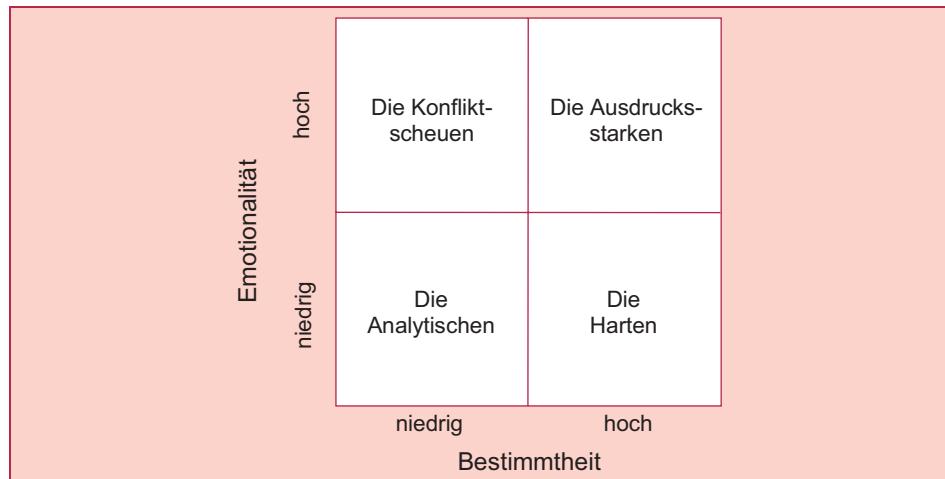


Abb. 14.10 Beispiel einer für den persönlichen Verkauf relevanten Käufertypologie. (Vgl. Homburg et al. 2016, S. 274)

Die „**Ausdrucksstarken**“ sind freundlich und bevorzugen informelle Umgangsformen. Sie bewerten Produkte auch im Hinblick auf Status oder Image. Die Sympathie zum Vertriebsmitarbeiter spielt eine wesentliche Rolle bei ihrer Kaufentscheidung. Die Ausdrucksstarken sind am besten durch kreative Verkaufspräsentationen anzusprechen, da die bloße Aufzählung produktbezogener Details sie eher langweilt. Die Schilderung der Erfahrung von Referenzkunden kann ebenfalls unterstützend wirken. Bei diesem Persönlichkeitstyp kann ein „sanfter Druck“ am Ende des Verkaufsgesprächs durchaus helfen, den Verkauf erfolgreich abzuschließen.

Die „**Analytischen**“ sind detail- und faktenorientiert und lösen Probleme systematisch. Sie agieren eher langsam, wohlüberlegt und wenig aggressiv. Diesen Typ kann man am besten durch Daten und Fakten überzeugen. Schriftliche Angebote mit vielen Informationen erleichtern den Analytischen die Entscheidungsfindung. Der Vertriebsmitarbeiter sollte vor allem über die Qualität, die Zuverlässigkeit des Produktes oder das Preis-Leistungs-Verhältnis argumentieren. Effektiv sind auch Vergleiche mit Wettbewerbsprodukten. Auch hier sollte eine druckvolle Verkaufsstrategie vermieden werden, da ein „Analytischer“ für seine Kaufentscheidung viel Zeit benötigt.

Die „**Harten**“ sind dominant in ihren Umgangsformen, ehrgeizig, aktiv und unabhängig. Sie ergreifen häufig die Initiative und scheuen keine Konfrontation. In der Regel treffen sie ihre Entscheidungen sehr schnell. Angebote bewerten sie hauptsächlich anhand des damit verbundenen Nutzens. Es empfiehlt sich deshalb, Rentabilitäts- und Nutzengesichtspunkte in das Zentrum der Argumentation zu stellen. Vertriebsmitarbeiter sollten hier auf eine klare, sachliche und kurze Argumentation sowie auf formelle Umgangsformen achten. Auch sollte vermieden werden, diesen Kundentyp unter Druck zu setzen.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor des persönlichen Verkaufs ist die **Kundenorientierung des Verkaufsverhaltens**. Hiermit ist ein Verkaufsverhalten gemeint, das die Erfassung, Berücksichtigung und Befriedigung von Kundenbedürfnissen und weniger (im Gegensatz zum so genannten Hard Selling) den kurzfristigen Verkaufsabschluss in den Mittelpunkt stellt (vgl. Haas 2008; Saxe und Weitz 1982; Schwepker 2003). Die positive Erfolgswirkung des kundenorientierten Verkaufsverhaltens konnte vielfach belegt werden (vgl. Dwyer et al. 2000; Goff et al. 1997; Haas 2001; Homburg et al. 2011; Spiro und Weitz 1990; Stock-Homburg 2015; Swenson und Herche 1994; Weitz et al. 1986). Diese Erfolgswirkung kann insbesondere durch zwei Mechanismen erklärt werden. So reduziert eine hohe Kundenorientierung durch klare Verhaltensimplikationen das Stresslevel des Vertriebsmitarbeiters im Kundenkontakt und erhöht zudem dessen Arbeitsmotivation, da sie zum Erreichen vieler üblicher Zielvorgaben (z. B. Kundenzufriedenheit) unerlässlich ist (vgl. Zablah et al. 2012).

Ein letzter wichtiger Erfolgsfaktor ist die **proaktive Ansprache des Kunden**. Sie zielt auf die Schaffung häufiger Kundenkontakte ab. Die positiven Auswirkungen steigender Kontakthäufigkeit auf den Verkaufserfolg gelten als gesichert (vgl. Anderson et al. 1987; Crosby et al. 1990; Arli et al. 2018; Wu und Wu 2015). Allerdings bindet

dieser Ansatz erhebliche Ressourcen, sodass er insbesondere im Hinblick auf Kunden mit hohen Absatzpotenzialen angewendet werden sollte.

Darüber hinaus hängt der Erfolg des persönlichen Verkaufs in hohem Maße von

- der Fachkompetenz,
- den interaktionsbezogenen Fähigkeiten und
- den Persönlichkeitsmerkmalen

14

des Verkäufers ab. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die detaillierten Ausführungen in Abschn. 24.1.2, die Darstellung bei Homburg et al. (2016) sowie auf den Übersichtsartikel von Churchill et al. (1985). Darüber hinaus hat man herausgefunden, dass auch die **Ähnlichkeit zwischen Verkäufer und Kunde** den Verkaufserfolg positiv beeinflusst (vgl. Boles et al. 2000; Lichtenhal und Tellefsen 2001; Kwok und Xie 2018). Der Begriff der Ähnlichkeit bezieht sich in diesem Zusammenhang auf physische Eigenschaften (wie z. B. Alter, Geschlecht oder Größe), Ausbildung, Ansichten, Werte und Überzeugungen. Vor diesem Hintergrund sollten Verkäufer in der Lage sein, schnell die Einstellungen und Überzeugungen der Kunden einschätzen zu können, Gemeinsamkeiten zu betonen sowie Unterschiede zu überspielen (vgl. Lichtenhal und Tellefsen 2001). Empirische Studien belegen, dass beispielsweise eine solche korrekte Einschätzung der Einstellungen des Kunden seitens des Verkäufers zu einer höheren Kundenprofitabilität führen kann (vgl. Mullins et al. 2014).

14.5 Vertriebslogistik

14.5.1 Grundlagen der Vertriebslogistik

► **Vertriebslogistik** Die Vertriebslogistik (auch als Marketinglogistik bezeichnet) umfasst alle Tätigkeiten, durch die Lager- und Transportvorgänge zur Auslieferung der Fertigprodukte an die Kunden gestaltet, gesteuert oder kontrolliert werden (vgl. Pfohl 2018; Thommen und Achleitner 2012).

Zur Vertriebslogistik gehören darüber hinaus auch Entscheidungen über Art und Ausgestaltung der für die Aufgabenerfüllung benötigten Logistikeinrichtungen und -systeme (z. B. Computersysteme, Fahrzeugflotten, Lagerhäuser). Zielsetzung der Vertriebslogistik ist es, den Kunden das gewünschte Produkt in der richtigen Menge zur richtigen Zeit möglichst kostengünstig zu liefern (vgl. Pfohl 2018).

Im Hinblick auf die Gestaltung der Vertriebslogistik ist grundsätzlich anzumerken, dass hier in der Unternehmenspraxis vielfältige Anforderungen zu berücksichtigen sind, sodass das Unternehmen bei der Vertriebslogistik nur über ein begrenztes Spektrum an

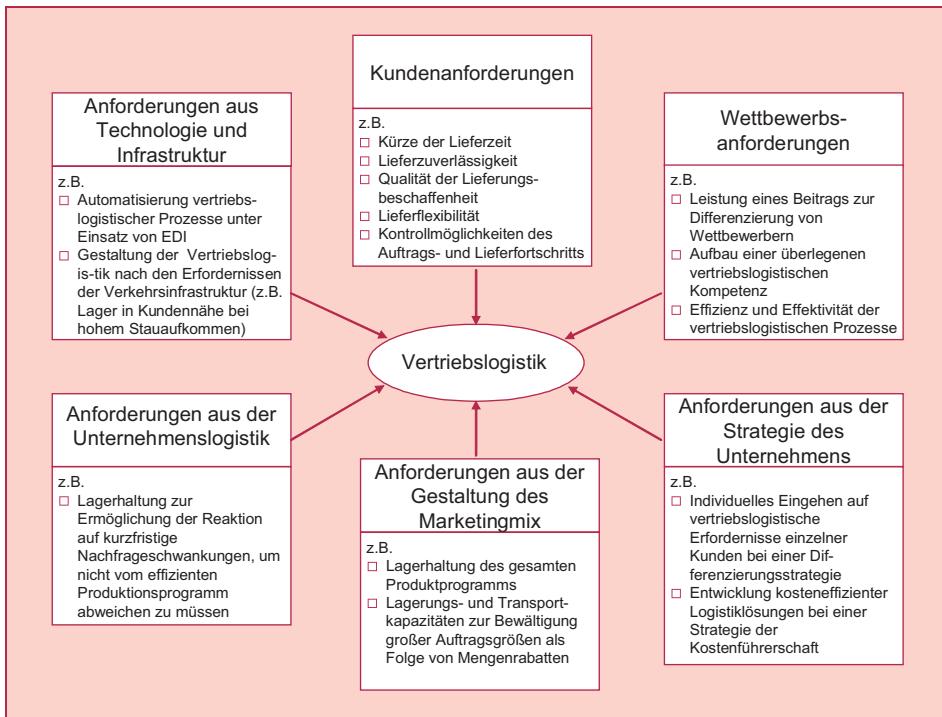


Abb. 14.11 Anforderungen an die Vertriebslogistik

Freiheitsgraden verfügt. Einen Überblick der wichtigsten Anforderungen an die Vertriebslogistik vermittelt Abb. 14.11.

Eine weitere Herausforderung betrifft die Rückführung gekaufter Güter in die Supply Chain (vgl. Bernon et al. 2011; Cullinane et al. 2019). Diese **Rückführungslogistik** (Reverse Logistics) schließt neben den umweltpolitischen Gesichtspunkten des Recyclings das aufgrund des steigenden E-Commerce Anteils und der damit verbundenen Zahl der Retouren zunehmenden an Bedeutung gewinnende Retourenmanagement ein (vgl. Hines 2013). Kernaspekte des Retourenmanagements sind neben der Organisation eines möglichst effektiven und effizienten Flusses von Informationen und Gütern insbesondere die Anwendung von Mechanismen zur Vermeidung von Retouren (vgl. Ghiani et al. 2013). Dies schließt die Fehlervermeidung in der Produktion, die Verwendung entsprechender Zahlungsmodalitäten oder die ausreichende Informationsversorgung des Kunden vor dem Kauf ein. Die Problematik zunehmender Retouren verdeutlicht Insert 14.11.

[...] So wird Kleidung an mehreren Stellen auf Gebrauchsspuren hin untersucht, was viel Zeit in Anspruch nimmt und ein geschultes Auge voraussetzt. Zurückgesandte Elektronikgeräte werden komplett auf die Funktionalität hin getestet, bevor sie erneut in das Sortiment gehen. Laut der Umfrage geben die Hersteller die Kosten für die Prüfung einer Retoure im Durchschnitt mit zehn Euro an.

Nicht minder aufwendig ist die Identifikation der Waren, wenn Computercodes und andere Angaben fehlen. Ebenso schlägt das Porto zu Buche. Schließlich übernehmen laut Umfrage 72 Prozent der Händler die Versandkosten der Retouren.

[...] Die Retourenquoten sind sehr unterschiedlich und hängen von den bestellten Produkten ab. Bei Textilien und Accessoires berichten Händler von Quoten von mehr als 50 Prozent; das heißt, jedes zweite Sweatshirt oder Paar Schuhe geht direkt an den Onlineshop zurück. Die geringsten Werte gibt es im Handel mit Lebensmitteln. Nudeln, Milch oder Gemüse werden bislang nur in ganz seltenen Fällen zurückgeschickt. Laut dem EHI-Institut verzeichnen 19 Prozent der befragten Händler eine Retourenquote von mehr als 40 Prozent. Bei 42 Prozent der Firmen sind es mehr als zehn Prozent. Zwölf Prozent wiederum geben an, gar keine Rücksendungen zu erhalten. [...]

Insert 14.11 Beispiel zur Problematik zunehmender Retouren (Vgl. Birger 2018)

Im Zusammenhang mit den Kundenanforderungen und den Anforderungen aus der Unternehmenslogistik ist auf die **Integration der vertriebslogistischen Aktivitäten mit der Supply Chain** (Versorgungskette von den Zulieferern über den Anbieter bis zu den Kunden) hinzuweisen (vgl. zum Konzept des Supply Chain Managements Arnold und Warzog 2001; Bowersox et al. 1999; Buscher 1999; Cooper et al. 1997; Inderfurth 1998; Pfohl 2000; In et al. 2019). Hierunter versteht man die umfassende Abstimmung der vertriebslogistischen Aktivitäten sowohl mit der Beschaffungs- und der Produktionslogistik des Unternehmens (vgl. Arnold und Eßig 1999; Weber und Dehler 2000) als auch mit den logistischen Erfordernissen auf Händler- und Kundenseite. Eine derartige Abstimmung wird angestrebt, um überhöhte Lagerbestände, hohe Durchlaufzeiten, steigende Kosten sowie Umsatzverluste zu vermeiden.

In diesem Zusammenhang verdient der so genannte Bullwhip- oder auch Whipsaw-Effekt (Peitschenschlageffekt) Erwähnung (vgl. hierzu ausführlich Lee et al. 1997; Zäpfel und Wasner 1999, 2000). Dieser Effekt bezieht sich auf das Phänomen, dass die Varianz der Nachfrage über verschiedene Stufen (von den Kunden über verschiedene Händlerstufen über den Anbieter bis zu dessen Lieferanten) zunimmt. Da den Akteuren nur die Nachfrage ihres unmittelbaren Nachfolgers bekannt ist, besteht mit zunehmendem Abstand vom Endkunden die Gefahr, dass die Kundennachfrage falsch eingeschätzt wird und es zu Fehlentscheidungen kommt. So können gestiegene

Bestellungen des Handels aufgrund von Sonderangeboten oder erwarteten Lieferengpässen vom Hersteller fälschlicherweise als steigende Nachfrage bei den Endkunden interpretiert werden und somit zu einer überhöhten und kostenintensiven Produktion auf Halde (zu hoher Lagerbestand) führen.

Wesentliche **Entscheidungsfelder** der Vertriebslogistik sind

- Entscheidungen über die Standorte der Fertigwarenlager (vgl. Abschn. 14.5.2),
- Entscheidungen über Lagerhaltung, Kommissionierung und Verpackung (vgl. Abschn. 14.5.3) sowie
- Transportentscheidungen (vgl. Abschn. 14.5.4).

14.5.2 Entscheidungen über die Standorte der Fertigwarenlager

Ein wesentliches Entscheidungsfeld der Vertriebslogistik betrifft die Standorte der Fertigwarenlager, in denen die durch das Unternehmen hergestellten Produkte gelagert werden. Hierbei müssen (in Analogie zur Gestaltung der Vertriebswege, vgl. Abschn. 14.2.2) Entscheidungen über

- die vertikale Distributionsstruktur (Anzahl der unterschiedlichen Lagerstufen) sowie
- die horizontale Distributionsstruktur (Anzahl der Lager auf jeder Stufe, deren Standort und Zuordnung zu Absatzgebieten)

getroffen werden (vgl. Blank 1980; Domschke und Drexl 1996; Kipshagen 1983).

Im Hinblick auf die **vertikale Distributionsstruktur** können vier Lagerstufen unterschieden werden: Auf einer ersten Stufe können die vom Unternehmen hergestellten Produkte in so genannten **Werkslagern** in der Nähe der jeweiligen Produktionsstätte (meist nur kurzfristig) gelagert werden. Auf einer nächsten Stufe können die Produkte aus den verschiedenen Werkslagern des Unternehmens in **Zentrallagern** zusammengeführt werden, aus denen nachgelagerte Lagerstufen oder Kunden beliefert werden können. Auf einer Folgestufe können in verschiedenen Absatzregionen **Regionallager** eingerichtet werden, in denen die in den jeweiligen Absatzregionen nachgefragten Produkte gelagert werden. Schließlich werden die Kunden in den verschiedenen Verkaufsbezirken aus dezentralen **Auslieferungslagern** direkt beliefert. In solchen Auslieferungslagern werden schwerpunktmäßig diejenigen Produkte gelagert, die den höchsten Umsatz im jeweiligen Verkaufsbezirk generieren.

Je nachdem, wie viele der aufgezeigten Lagerstufen kombiniert werden, ergibt sich eine ein-, zwei-, drei- oder vierstufige vertikale Distributionsstruktur (vgl. Abb. 14.12).

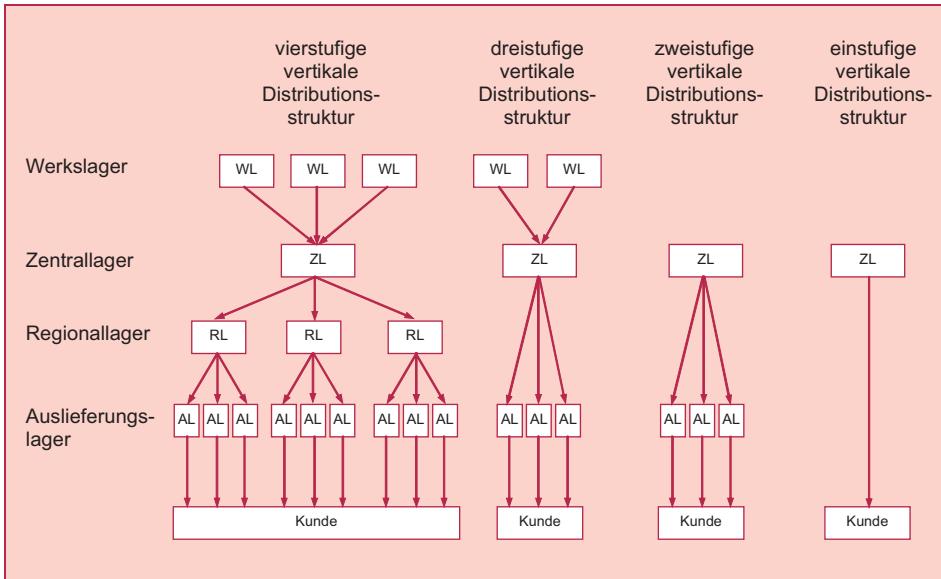


Abb. 14.12 Alternative vertikale Distributionsstrukturen. (In Anlehnung an Schulte 2013, S. 464)

Geht man davon aus, dass Zentrallager in aller Regel existieren, so ist die vertikale Distributionsstruktur umso dezentraler, je mehr Lagerstufen eingerichtet werden. Die Entscheidung über den Grad der Zentralisierung der vertikalen Distributionsstruktur hängt von kundenbezogenen, unternehmensbezogenen und wettbewerbsbezogenen Einflussgrößen ab. Die Wirkung dieser Einflussgrößen auf das Resultat der Entscheidung wird in Abb. 14.13 veranschaulicht. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Entscheidung über die vertikale Zentralisierung der Distributionsstruktur auch durch quantitative Modelle unterstützt werden kann (vgl. bezüglich derartiger Modelle die Literaturübersichten bei Darr 1992 sowie Maas 1980).

Im Rahmen der Gestaltung der **horizontalen Distributionsstruktur** sind die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wie viele Distributionslager sollen auf jeder Lagerstufe (Werkslager, Zentrallager, Regionallager, Auslieferungslager) errichtet werden?
- An welchen Standorten sollen diese Lager errichtet werden?
- Welche Kunden sollen aus welchem Lager beliefert werden?

Wie auch bei der Entscheidung über die vertikale Distributionsstruktur ist die optimale Beantwortung dieser Fragen von mehreren Kriterien abhängig. Relevante Kriterien sind beispielsweise

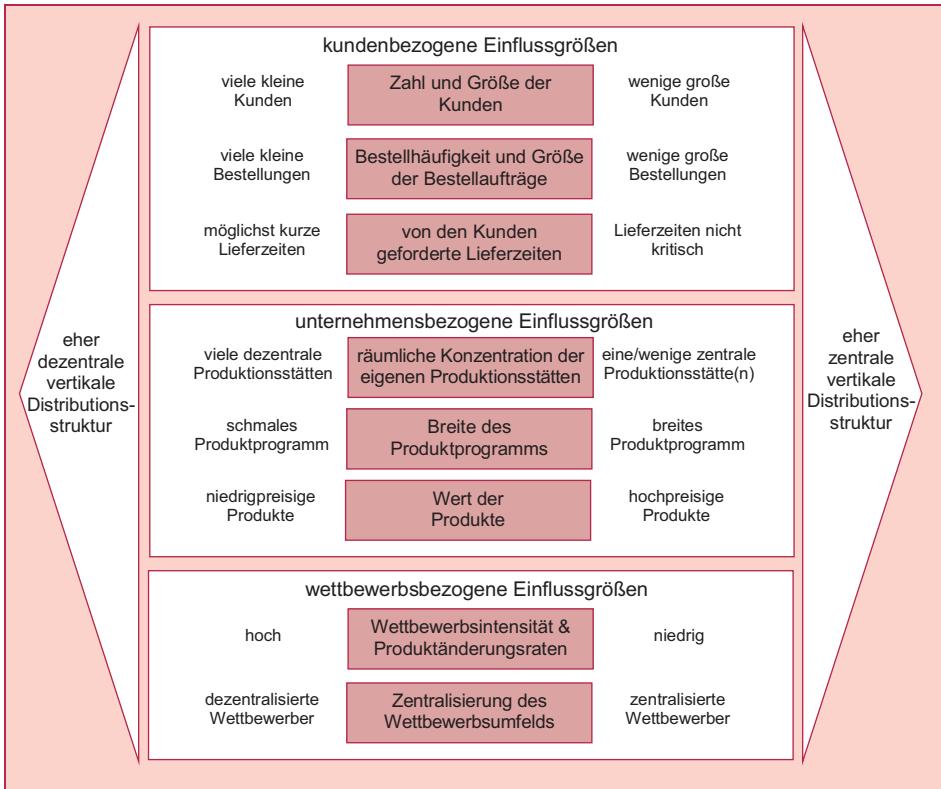


Abb. 14.13 Einflussgrößen der Zentralisierung der vertikalen Distributionsstruktur

- die Zahl und die geografische Verteilung der Produktionsstandorte,
- die geografische Verteilung der Kunden,
- die Bestellmengen und das Bestellverhalten der Kunden,
- die Lagerhaltungskosten sowie
- die Kosten des Transports zwischen Produktionsstätten, Lagern und Kunden.

Diese Kriterien fließen in die Analyse der Kosten- und Erlösauswirkungen alternativer horizontaler Distributionsstrukturen ein. Es handelt sich hier um ein multiples Standortproblem, das mithilfe komplexerer quantitativer Ansätze gelöst werden kann. Überblicke entsprechender quantitativer Ansätze findet der Leser bei Domschke und Drexl (1996), Homburg (2000) sowie Müller-Merbach (1992).

Von grundlegender Bedeutung ist in diesem Kontext der **Zusammenhang zwischen der Anzahl der Lager und den Lagerhaltungs- bzw. Transportkosten**. Die fixen und variablen **Lagerhaltungskosten** steigen mit der Anzahl der Lager an: Liegen viele Lager vor, müssen – damit Nachfrageschwankungen ausgeglichen werden können – insgesamt

größere Bestände der Produkte gelagert werden als bei wenigen Lagern. Dies bindet Kapital und führt zu höheren variablen (d. h. von der gelagerten Menge abhängigen) Lagerhaltungskosten. Weiterhin wirkt sich die Anzahl der Lager bei gegebenem Geschäftsvolumen auf deren Größe aus. Tendenziell werden bei vielen Lagern die einzelnen Lager kleiner ausfallen als bei einer geringeren Anzahl von Lagern. Kleinere Lager können jedoch weniger effizient geführt werden als größere Lager (z. B. aufgrund eines festen, unabhängig von der Lagergröße gegebenen Mindestpersonalbedarfs sowie eines ungünstigen Verhältnisses des Raums für Bedienvorgänge zur Lagerfläche), was zu höheren fixen Lagerhaltungskosten bei einer großen Zahl von Lagern führt.

Bei den **Transportkosten** wird zwischen Kosten für den Transport zur nächsten Lagerstufe bzw. zum Kunden (Auslieferungskosten) und den Kosten für den Transport von der vorhergehenden Lagerstufe in das betrachtete Lager unterschieden (Belieferungskosten). Da durch eine größere Zahl der Lager auf einer Stufe eine größere Nähe zu den Lagern auf der nächsten Stufe bzw. zu den Kunden erreicht wird, sinken die Auslieferungskosten mit der Zahl der Lager auf einer Stufe. Gleichzeitig steigen die Belieferungskosten, da die Transportkapazitäten aufgrund der geringeren Größe der Lager und einem geringeren Warenumschlag der einzelnen Lager meist nicht vollständig ausgelastet werden (z. B. fahren einzelne Lastkraftwagen nur halbbeladen).

Diese Kostenbetrachtungen sind insbesondere für die Entscheidung über die Anzahl der Auslieferungslager relevant, deren Anzahl in der Unternehmenspraxis die Anzahl der Lager auf höheren Stufen oftmals deutlich übertrifft. Die Anzahl der Werkslager hingegen ergibt sich meist direkt aus der Anzahl der Produktionsstätten, und auch die Anzahl der Zentrallager ist zumeist relativ begrenzt. Eine integrative Betrachtung der Auswirkungen der Anzahl der Auslieferungslager auf Lager- und Transportkosten ist in Abb. 14.14 veranschaulicht. Die optimale Anzahl der Auslieferungslager ergibt sich dort, wo die gesamten Distributionskosten ihr Minimum annehmen.

14.5.3 Entscheidungen über Lagerhaltung, Kommissionierung und Verpackung

Im Rahmen der **Lagerhaltung** steht die **Entscheidung über die Höhe des Lagerbestandes** für ein Produkt im Mittelpunkt. Im Bereich der Vertriebslogistik geht es hierbei insbesondere um die Lagerhaltung in den Auslieferungslagern und die Frage, wann und wie viel bspw. vom Regional- oder Zentrallager bestellt werden soll (vgl. Abschn. 14.5.2). Bei dieser Entscheidung wird die Sicherstellung einer hohen Lieferbereitschaft bei gleichzeitig niedrigen Lagerhaltungskosten angestrebt. Zwischen dem Grad der Lieferbereitschaft und der Höhe der Lagerhaltungskosten besteht ein Zielkonflikt: Hohe Lieferbereitschaft muss in der Regel mit hohen Lagerhaltungskosten erkauft werden.

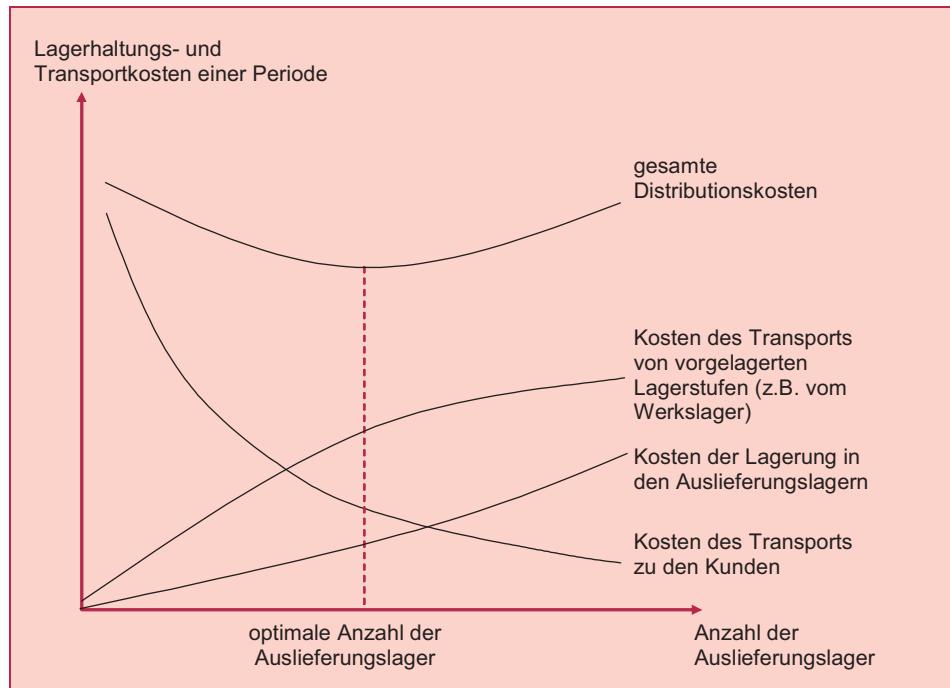


Abb. 14.14 Die Zusammenhänge zwischen der Anzahl der Auslieferungslager und den Distributionskosten

Die Höhe des Lagerbestandes ergibt sich aus der **Lagerhaltungspolitik**. Diese enthält Aussagen darüber, wann und wie viel bestellt werden soll (vgl. hierzu sowie zu den folgenden Ausführungen auch Homburg 2000). Im Hinblick auf den Bestellzeitpunkt („wann“) sind im Wesentlichen zwei Möglichkeiten zu unterscheiden:

- Eine Bestellung erfolgt, wenn der Lagerbestand auf einen Wert s oder darunter abgesunken ist.
- Bestellungen werden regelmäßig im zeitlichen Abstand von t Zeiteinheiten vorgenommen.

Bezüglich der Bestellmenge („wie viel“) unterscheiden wir folgende Vorgehensweisen:

- Die Bestellmenge beträgt bei jeder Bestellung q Mengeneinheiten.
- Die Bestellmenge wird so gewählt, dass sich nach Eingang der Bestellung ein Lagerbestand von S ergibt.

Durch Kombination dieser Möglichkeiten lassen sich vier **Typen von Lagerhaltungspolitiken** angeben:

- Ist der Lagerbestand auf s oder darunter abgesunken, wird die feste Menge q bestellt; (s, q) – Politik.
- Im konstanten zeitlichen Abstand von t Zeiteinheiten wird der Lagerbestand auf S Mengeneinheiten angehoben; (t, S) – Politik.
- Ist der Lagerbestand auf s oder darunter abgesunken, so erfolgt die Anhebung auf S Mengeneinheiten; (s, S) – Politik.
- Im konstanten zeitlichen Abstand von t Zeiteinheiten erfolgt eine Bestellung von q Mengeneinheiten; (t, q) – Politik.

Beispielhaft ist in Abb. 14.15 der Verlauf des Lagerbestands bei Realisierung einer (s, S) – Politik dargestellt.

Die Beurteilung einer Lagerhaltungspolitik erfolgt anhand der Kriterien

- Beschaffungskosten,
- Lagerhaltungskosten,
- Lieferbereitschaft und
- Fehlmengenkosten (falls Fehlmengen auftreten können).

Wie bereits erwähnt muss Lieferbereitschaft in der Regel mit Lagerhaltungskosten erkauft werden. Das Ziel bei der Formulierung einer Lagerhaltungspolitik besteht letztlich in der effizienten Abstimmung dieser Kriterien.

Das bekannteste quantitative Modell zur Ableitung einer Lagerhaltungspolitik für ein zu lagerndes Gut ist das **Losgrößenmodell von Harris/Wilson**. Die Größen, die das zugrunde liegende Lagerhaltungsproblem charakterisieren, sind

- die (konstante) Lagerabgangsrate r (gemessen in Mengeneinheiten pro Zeiteinheit),
- die fixen Bestellkosten von K Geldeinheiten (pro Bestellung),

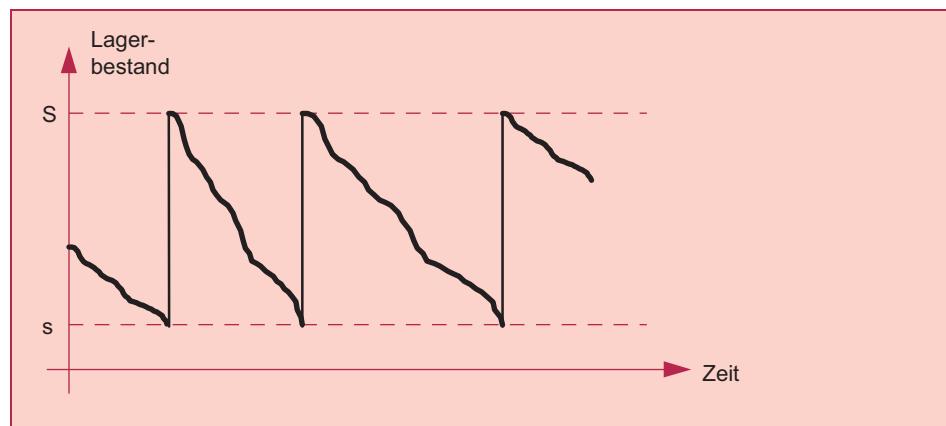


Abb. 14.15 Verlauf des Lagerbestandes bei einer (s, S) -Lagerhaltungspolitik

- der Preis k Geldeinheiten pro Mengeneinheit des zu lagernden Guts und
- die Lagerhaltungskosten von h Geldeinheiten pro Mengeneinheit und Zeiteinheit.

Eine mögliche Lieferzeit als Zeitspanne zwischen der Bestellung und dem Eintreffen der bestellten Menge bleibt vorerst unberücksichtigt. Fehlmengen sind ebenfalls ausgeklammert, denn sie können bei bekannter Lagerabgangsrate r immer vermieden werden. Unter diesen Rahmenbedingungen besteht die optimale Lagerhaltungspolitik offensichtlich darin, genau dann eine Bestellung zu tätigen, wenn der Lagerbestand auf Null abgesunken ist. Aufgrund der konstanten Lagerabgangsrate ist der zeitliche Abstand t zwischen zwei Bestellzeitpunkten (im Folgenden auch als Bestellperiode bezeichnet) immer gleich. Da die Bestellmenge q offensichtlich ebenfalls bei jeder Bestellung gleich ist, liefert das Modell also eine (t, q) -Lagerhaltungspolitik. Abb. 14.16 zeigt den entsprechenden Verlauf des Lagerbestands („Sägezahnkurve“).

Die Zielsetzung des Modells besteht nun in der Ermittlung derjenigen Bestellmenge q^* , die die Gesamtkosten (d. h. die Summe aus Beschaffungs- und Lagerhaltungskosten) minimiert. Die Beschaffungskosten einer Bestellperiode sind gegeben durch

$$K + k \cdot q.$$

Berücksichtigen wir, dass für die Länge einer Bestellperiode

$$t = q/r$$

gilt, so entfallen auf eine Zeiteinheit Beschaffungskosten in Höhe von

$$[r \cdot K/q] + k \cdot r.$$

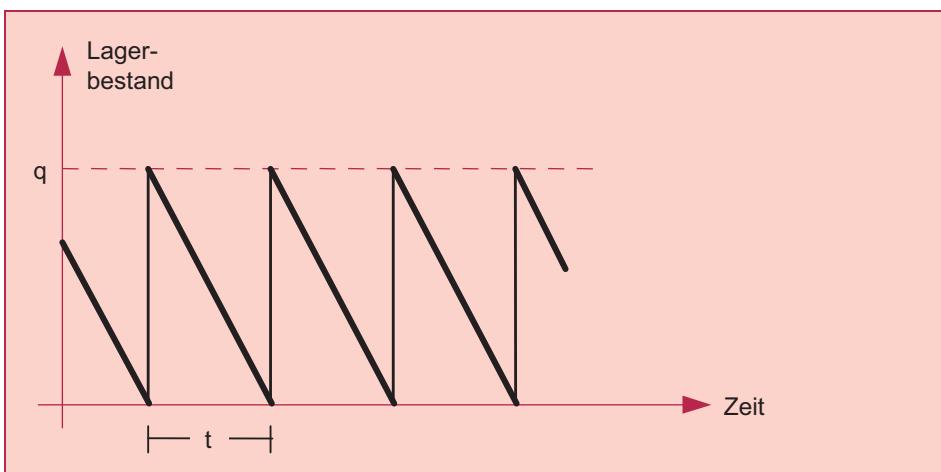


Abb. 14.16 Lagerbestandskurve im Modell von Harris/Wilson

Des Weiteren beträgt die durchschnittlich gelagerte Menge $q/2$, sodass die durchschnittlichen Lagerhaltungskosten pro Zeiteinheit durch $h \cdot q/2$ gegeben sind. Insgesamt resultieren pro Zeiteinheit Kosten in Höhe von

$$C(q) = [r \cdot K/q] + k \cdot r + [h \cdot q/2].$$

Der Leser möge sich davon überzeugen, dass die Funktion C konvex ist (vgl. auch Abb. 14.17). Somit ist die kostenminimale Bestellmenge q^* durch die Nullstelle der ersten Ableitung

$$dC(q)/dq = -[r \cdot K/q^2] + [h/2]$$

gegeben; wir erhalten

$$q^* = [(2 \cdot r \cdot K)/h]^{1/2}.$$

Zu beachten ist an diesem Ergebnis, dass der Preis k nicht entscheidungsrelevant ist. Des Weiteren verdient folgende Tatsache Beachtung (vgl. Abb. 14.17): Zerlegt man die Funktion $C(q)$ additiv in ihre drei Komponenten, so stimmen für die kostenminimale Bestellmenge q^* der linear anwachsende Ausdruck für die Lagerhaltungskosten ($h \cdot q/2$) und der Ausdruck für die entscheidungsrelevanten Beschaffungskosten ($r \cdot K/q$) überein.

Das aufgezeigte Modell lässt sich anhand eines Beispiels veranschaulichen. Ein Großhändler möchte seine bislang unsystematische Lagerhaltungspolitik neu konzipieren. Für das zu lagernde Gut wird ein konstanter Bedarf von $r=4000$ Stück pro Woche unterstellt. Die bestellfixen Kosten betragen $K=2000$ € pro Bestellung, der Stückpreis ist 25 €, die Lagerhaltungskosten werden mit $h=0,04$ € pro Stück und Woche veranschlagt.

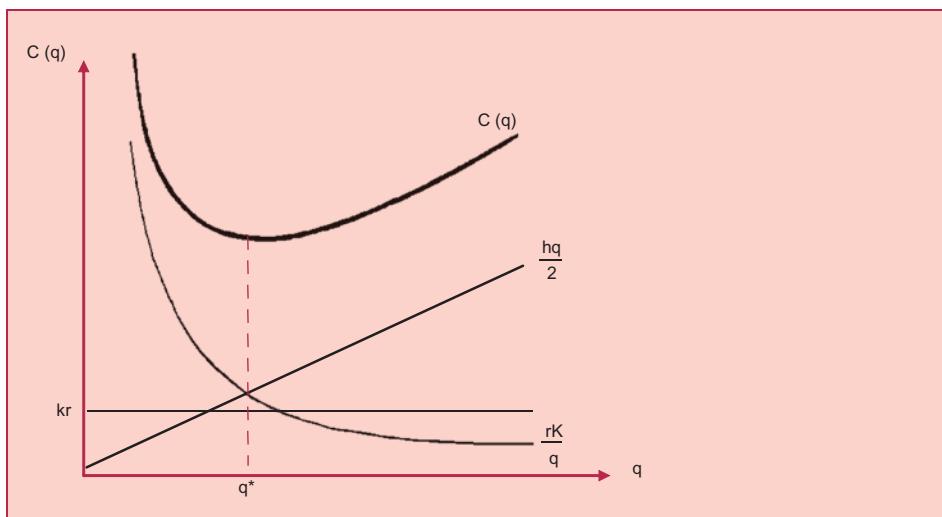


Abb. 14.17 Kostenfunktion im Modell von Harris/Wilson. (Vgl. Homburg 2000, S. 321)

Mit diesen Daten erhält man eine optimale Bestellmenge von

$$\begin{aligned} q^* &= [(2 \cdot r \cdot K)/h]^{1/2} \\ &= [(24 \cdot 4000 \cdot 2000)/0,04]^{1/2} \text{ Mengeneinheiten} = 20.000 \text{ Mengeneinheiten.} \end{aligned}$$

Die optimale Lagerhaltungspolitik besteht also darin, alle fünf Wochen ($t^* = q^*/r$) 20.000 Stück des zu lagernden Guts zu bestellen.

In der Literatur finden sich zahllose **Verallgemeinerungen des Modells von Harris/Wilson** (vgl. z. B. Neumann und Morlock 2004; Tempelmeier 2008). Zu erwähnen sind hier insbesondere Modellvarianten, die Lieferzeiten berücksichtigen, das Auftreten von Fehlmengen (verbunden mit entsprechenden Fehlmengenkosten) einbeziehen und die Lagerung mehrerer Güter modellieren. Darüber hinaus sind an dieser Stelle auch **stochastische Lagerhaltungsmodelle** zu erwähnen. Sie sind dadurch charakterisiert, dass zumindest ein Problemparameter (z. B. die Lagerabgangsrate) nicht deterministisch ist, sondern durch eine Zufallsvariable modelliert wird (vgl. auch Hochstädter 1969; Schneeweiß 1981).

Eine weitere wichtige Lagerhaltungsentscheidung bezieht sich auf die **Selbst- versus Fremderbringung von Lagerhaltungsleistungen** (vgl. für einen Überblick über derartige Make-or-Buy-Entscheidungen in der Logistik Schäfer-Kunz und Tewald 1998; Specht und Fritz 2005). Es geht also darum, ob das Unternehmen eigene Lager errichten und betreiben oder unternehmensexterne **Logistikdienstleister** in Anspruch nehmen soll (vgl. Lieb 2000).

Im Hinblick auf die Inanspruchnahme externer Logistikdienstleister ist zwischen den beiden Aufgabenbereichen

- Steuerung der Lagerprozesse (z. B. Steuerung der Etikettierung von Produkten, der Vollständigkeitsprüfung der angelieferten Produkte sowie der Überprüfung der Richtigkeit der Lieferung) und
- Bestandsmanagement (Treffen von Entscheidungen über die zu lagernden Güter, die Höhe der Bestände sowie die Bestellmengen und -zeitpunkte zur Wiederauffüllung der Lagerbestände)

zu unterscheiden. Die Vergabe der Steuerungsaufgaben an externe Dienstleister ist in der Regel relativ unproblematisch. Bei der Übertragung von Aufgaben des Bestandsmanagements sollten für den Dienstleister Anreize geschaffen werden, die Bestände und damit die Kosten für das Unternehmen niedrig zu halten bzw. zu senken. Problematisch ist eine ausschließliche Kopplung der Vergütung des externen Dienstleisters an die Höhe der eingelagerten Bestände, da in diesem Fall für ihn kaum eine Motivation besteht, die Lagerbestände und damit die Kosten für den Auftraggeber zu senken.

Neben den Lagerhaltungsaufgaben fallen in Distributionslagern in der Regel Kommissionier- und Verpackungsaufgaben an (vgl. Vry 2008; Weber und Kummer 1998). Bei der **Kommissionierung** geht es darum, aus der Gesamtheit der gelagerten

Produkte auf der Basis einzelner Kundenaufträge Teilmengen für die anschließende Auslieferung zusammenzustellen (vgl. Pfohl 2018). Hier stehen Fehlerfreiheit und Kostenökonomie im Vordergrund.

Im Rahmen der **Verpackung** werden die Produkte für die Auslieferung zu Packstücken (z. B. Produkte auf einer Palette) verpackt, die dann noch zu Ladeeinheiten (z. B. mehrere Paletten in einem Container) zusammengefasst werden können (vgl. Bowersox et al. 1986). Während die Verpackung im Rahmen des Produktmanagements (vgl. Kap. 11) eine akquisitorische Funktion hat (Generierung von Kaufinteresse durch attraktive Verpackungen), kommt der Verpackung im Rahmen der Vertriebslogistik eine physische Funktion zu. Sie bietet Schutz gegen Schmutz und Beschädigung und ermöglicht die raumsparende Lagerung sowie die optimale Auslastung von Transportmitteln (vgl. Müller und Koch 1986). Darüber hinaus weist die Verpackung auch eine Informationsfunktion auf und ermöglicht die Identifikation der Produkte, z. B. anhand von Etiketten (vgl. Jansen 1989).

14.5.4 Transportentscheidungen

Im Rahmen von Transportentscheidungen ist zu entscheiden über

- das geeignete Transportmittel,
- Eigen- versus Fremdtransport sowie
- die geeigneten Instrumente zur Planung, Steuerung und Organisation des Transportes (vgl. hierzu Specht und Fritz 2005).

Als **Transportmittel** bietet sich der Transport auf dem Straßen-, Schienen-, Luft- oder Wasserweg an. Häufig werden verschiedene Transportmittel zu Transportketten kombiniert, um ihre jeweiligen Vorteile zu nutzen. Eine häufige Kombination ist die von Schiene und Straße, bei der Container von Lastkraftwagen und Güterzügen transportiert werden. Beim Roll-On- bzw. Roll-Off-Verkehr werden Land- und Wassertransport kombiniert. Bei der Beantwortung der Frage nach dem geeigneten Transportmittel müssen neben Kostenaspekten insbesondere auch die Transportzeit, -häufigkeit, -qualität und die Flexibilität berücksichtigt werden.

Wie bei der Lagerhaltung (vgl. Abschn. 14.5.3) ist auch beim Transport zu entscheiden, inwieweit die Leistung in Eigenregie bzw. durch Einschaltung von Logistikdienstleistern erbracht werden soll. Während innerbetriebliche Transporte (z. B. zwischen Beschaffungslager und Produktionsstätte) beispielsweise im Rahmen der Produktionslogistik von vielen Unternehmen selbst erbracht werden (**Eigentransport**), werden die im Rahmen der Vertriebslogistik erbrachten außerbetrieblichen Transporte (z. B. Transport vom Auslieferungslager zu den Kunden) in der Unternehmenspraxis oftmals durch externe Logistikdienstleister (**Fremdtransport**) durchgeführt (vgl. Baumgarten und Zibell 1988; Küpper und Hoffmann 1988). Dies liegt insbesondere an der vorhandenen Infrastruktur von Logistikdienstleistern.

Im Rahmen von außerbetrieblichen Transporten sind in vielen Fällen mehrere Kundenbestellungen gleichzeitig zu bearbeiten, deren Auslieferung **geplant, gesteuert und organisiert** werden muss. In diesem Rahmen sind so genannte Tourenplanungsprobleme zu lösen (vgl. Domschke 2007, 2010; Fleischmann 1998 sowie für ein Anwendungsbeispiel Scholl und Weber 2000): Es ist zu entscheiden, welche Kunden bei welchen Touren und in welcher Reihenfolge beliefert werden sollen. Hierbei wird versucht, die Lieferaufträge mit einem vorhandenen Fuhrpark so auszuführen, dass die gesamte Fahrstrecke bzw. die Gesamtkosten minimiert werden. Bei der Planung der Touren müssen meist Restriktionen, wie z. B. Kapazitätsbeschränkungen von Fahrzeugen und terminliche Vorgaben der zu beliefernden Kunden, berücksichtigt werden. In Abhängigkeit von der Art der Lieferaufträge, dem vorhandenen Fuhrpark und der zu verfolgenden Zielsetzung ergeben sich unterschiedliche Tourenplanungsprobleme (vgl. im Überblick Dethloff 1994; Gietz 1994; Scholl et al. 1998). In der Unternehmenspraxis werden für derartige Tourenplanungsprobleme oftmals heuristische Verfahren verwendet, die keine optimalen, sondern nur näherungsweise optimale Tourenpläne bestimmen (für einen Überblick über die gängigsten Heuristiken für Tourenprobleme vgl. Scholl und Weber 2000 und die dort zitierte Literatur; für ein Anwendungsbeispiel derartiger Verfahren vgl. Dillmann et al. 1996; Cunha und Mutarelli 2007).

Literatur

- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., & Singh, R. (2012). Bringing “social” into sales: The impact of salespeople’s social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 333–348.
- Ahlert, D., & Schröder, H. (1996). *Rechtliche Grundlagen des Marketing* (2. Aufl.). Stuttgart.
- Ahlert, D., Blut, M., & Michaelis, M. (2007). Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Marketings. In B. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Multi-Channel-Marketing* (S. 273–296). Wiesbaden.
- Ailawadi, K. L. (2001). The retail power-performance conundrum: What have we learned. *Journal of Retailing*, 77(3), 299–318.
- Aksin, O., & Harker, P. (1999). to sell or not to sell: Determining the trade-offs between service and sales in retail banking phone centers. *Journal of Service Research*, 2(1), 19–33.
- Albers, S. (2002a). Wie die optimale Außendienstgröße bestimmt werden kann. In S. Albers (Hrsg.), *Verkaufsaußendienst: Planung – Steuerung – Kontrolle* (S. 5–20). Düsseldorf.
- Albers, S. (2002b). Besuchsplanung. In S. Albers (Hrsg.), *Verkaufsaußendienst: Planung – Steuerung – Kontrolle* (S. 157–180). Düsseldorf.
- Albers, S., & Kraft, M. (2000). Regeln zur fast-optimalen Bestimmung des Angebotsaufwandes. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70(10), 1083–1107.
- Albers, S., Clement, M., Peters, K., & Skiera, B. (2000). *eCommerce: Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen* (3. Aufl.). Frankfurt a. M.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26.
- Anderson, J., & Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58.

- Anderson, E., Lodish, L., & Weitz, B. (1987). Resource allocation behaviour in conventional channels. *Journal of Marketing Research*, 24(1), 85–97.
- Ansari, A., & Modarress, B. (1990). *Just-in-time purchasing*. New York.
- Arli, D., Bauer, C., & Palmatier, R. (2018). Relational selling: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 69, 169–184.
- Arnold, U., & Eßig, M. (1999). Von der Beschaffungslogistik zur marktorientierten Netzwerklogistik: Theoretische Fundierung des logistischen Entwicklungspfades bei Industrieunternehmen. In H. Pfohl (Hrsg.), *Logistikforschung: Entwicklungszüge und Gestaltungsansätze* (S. 87–106). Berlin.
- Arnold, U., & Warzog, F. (2001). Bedeutung und Anforderungen an das Supply Chain Management. In U. Arnold, R. Meyer, & G. Urban (Hrsg.), *Supply chain management* (S. 13–47). Bonn.
- Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96–111.
- Badawi, N., & Battor, M. (2019). Do social capital and relationship quality matter to the key account management effectiveness? *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0003>. Zugegriffen: 8. Febr. 2020.
- Bänsch, A. (2013). *Verkaufsprychologie und Verkaufstechnik* (9. Aufl.). München.
- Baumgarten, H., & Zibell, R. (1988). *Trends in der Logistik*. München.
- Becker, J., Spann, M., & Barrot, C. (2019). Impact of proactive postsales service and cross-selling activities on customer churn and service calls. *Journal of Service Research*, 1–17.
- Belz, C. (1999). *Verkaufskompetenz: Chancen in umkämpften Märkten, Konzepte und Innovationen, Kunden- und Leistungskriterien, Organisation und Führung* (2. Aufl.). St. Gallen.
- Bernon, M., Rossi, S., & Cullen, J. (2011). Retail reverse logistics: A call and grounding framework for research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(5), 484–510.
- Birger, N. (2018). Wenn in der „ungetragenen“ Jacke ein Skipass steckt, Wirtschaft. <https://www.welt.de/wirtschaft/article173612962/Retouren-werden-fuer-Online-Haendler-zum-Problem.html>. Zugegriffen: 8. Febr. 2020.
- Blank, U. (1980). *Entwicklung eines Verfahrens zur Segmentierung von Warenverteilungssystemen*. Aachen.
- Boles, J., Johnson, J., & Barksdale, H. (2000). How salespeople build quality relationships: A replication and extension. *Journal of Business Research*, 48(1), 75–82.
- Bonart, T. (1999). *Industrieller Vertrieb*. Wiesbaden.
- Boorom, M., Goolsby, J., & Ramsey, R. (1998). Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16–30.
- Bowersox, D., Closs, D., & Helferich, O. (1986). *Logistical management* (3. Aufl.). New York.
- Bowersox, D., Closs, D., & Stank, T. (1999). 21st Century logistics: Making supply chain integration a reality. Oak Brook.
- Buscher, U. (1999). ZP-Stichwort: Supply Chain Management. *Zeitschrift für Planung*, 4(10), 449–456.
- Carson, S., & Ghosh, M. (2019). An integrated power and efficiency model of contractual channel governance: Theory and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 83(4), 101–120.
- Cespedes, F., & Corey, R. (1990). Managing multiple channels. *Business Horizons*, 33(4), 67–77.
- Chittaro, L., & Ranon, R. (2002). New directions for the design of virtual reality interfaces to e-commerce sites. In *AVI 2002: 5th international conference on advanced visual interfaces* (S. 308–315). New York: CM Press.

- Churchill, G., Ford, N., Hartley, S., & Walker, O. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103–118.
- Cooper, M., Lambert, D., & Pagh, J. (1997). Supply chain management: More than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1–19.
- Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(1), 68–81.
- Cullinane, S., Browne, M., Karlsson, E., & Wang, Y. (2019). Retail clothing returns: A review of key issues. In P. Wells (Hrsg.), *Contemporary operations and logistics*. Palgrave Macmillan.
- Cunha, C., & Mutarelli, F. (2007). A spreadsheet-based optimization model for the integrated problem of producing and distributing a major weekly newsmagazine. *European Journal of Operational Research*, 176(2), 925–940.
- Darr, W. (1992). *Integrierte Marketing-Logistik: Auftragsabwicklung als Element der marketing-logistischen Strukturplanung*. Wiesbaden.
- Dell. (2011). <http://content.dell.com/de/de/corp/d/corp-comm/dell-in-deutschland.aspx>.
Zugegriffen: 6. Sept. 2011.
- Dethloff, J. (1994). *Verallgemeinerte Tourenplanungsprobleme*. Göttingen.
- Diekhoff, R. (2002). Flimmern am Point of Sale, Werben und Verkaufen, 15.02.2002, 32.
- Dillmann, R., Becker, B., & Beckefeld, V. (1996). Practical aspects of route planning for magazine and newspaper wholesalers. *European Journal of Operational Research*, 90(1), 1–12.
- Domschke, W. (2007). *Logistik: Transport* (5. Aufl.). Oldenburg.
- Domschke, W. (2010). *Logistik: Rundreisen und Touren* (5. Aufl.). München.
- Domschke, W., & Drexl, A. (1996). *Logistik: Standorte* (4. Aufl.). München.
- Dormann, J., & Ehrmann, T. (2007). Handlungsfreiheit, Unterstützungsleistungen und Austrittsintentionen von Franchisenehmern. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77(6), 645–674.
- Dwyer, S., Hill, J., & Martin, W. (2000). An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogenous goods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(3), 151–159.
- Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, J. (1987). Developing buyer-seller-relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–28.
- Ehrmann, T., & Dormann, J. (2008). Inter-Organisationale Ausgestaltung der Entscheidungszentralisierung und produktive Effizienz: Eine empirische Analyse am Beispiel des Franchising. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 60(4), 326–354.
- Evans, K. (2000). How first impressions of a customer impact effectiveness in an initial sales encounter. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 512–526.
- Fleischmann, B. (1998). Tourenplanung. In H. Isermann (Hrsg.), *Logistik* (2. Aufl., S. 287–301). Landsberg/Lech.
- Franke, G., & Park, J. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702.
- French, J., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in social power* (S. 150–167). Ann Arbor.
- Futrell, C. (2013). *Fundamentals of selling* (13. Aufl.). Burr Ridge.
- Gaski, J. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48(2), 9–29.
- Gassman, M. (2019). dm verliert bizarren Bio-Streit gegen Alnatura. <https://www.welt.de/wirtschaft/article188746267/Urteil-Drogeriekette-dm-muss-sich-jetzt-Alnatura-beugen.html>.
Zugegriffen: 8. Febr. 2020.
- Ghiani, G., Laporte, G., & Musmanno, R. (2013). *Introduction to logistics systems management* (2. Aufl.). Chichester.

- Giamanco, B., & Gregoire, K. (2012). Tweet me, friend me, make me buy. *Harvard Business Review*, 90(7), 89–93.
- Gietz, M. (1994). *Computergestützte Tourenplanung mit zeitkritischen Restriktionen*. Heidelberg.
- Goff, B., Boles, J., Bellenger, D., & Stojack, C. (1997). The influence of salesperson behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing*, 73(2), 171–183.
- Golgeci, I., Murphy, W., & Johnson, D. (2018). Power-based behaviors in supply chains and their effects on relational satisfaction: A fresh perspective and directions for research. *European Management Journal*, 36(2), 278–287.
- Groh-Kontio, C., Hortig, J., & Nagel, T. S. (2013). Renditekiller Retouren: Amazon sperrt Kunden mit „Kaufbulimie“. *Handelsblatt*, 31(7), 2013.
- Göttgens, O., & Smend, P. (2007). Konfliktmanagement in Multikanalsystemen am Beispiel Automobilvertrieb. In B. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch multi-channel-marketing* (S. 653–668). Wiesbaden.
- Haas, A. (2001). *Erfolgreich Verkaufen durch zufriedenheitsorientierte Beratung*, Arbeitspapier Nr. 92, Universität Erlangen-Nürnberg.
- Haas, A. (2008). Kundenorientierung von Mitarbeitern: Forschungsstand und -perspektiven. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78(10), 1061–1100.
- Hall, Z., Ahearne, M., & Sujan, H. (2015). The importance of starting right: The influence of accurate intuition on performance in salesperson-customer interactions. *Journal of Marketing*, 79, 91–109.
- Heinemann, G. (2013). *No-Line-Handel: Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling*. Wiesbaden.
- Hines, T. (2013). *Supply chain management: Demand driven and customer focused* (2. Aufl.). Abingdon.
- Hochstädter, D. (1969). *Stochastische Lagerhaltungsmodelle*. Berlin.
- Homburg, C. (2000). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle. Mit Beispielen, Übungsaufgaben und Lösungen* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Schneider, J. (2000). *Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel*, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Arbeitspapier M 44, Mannheim.
- Homburg, C., & Stock, R. (2012). *Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten – Begeistern – Bewegen* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., Grandinger, A., & Krohmer, H. (1996). Efficient Consumer Response (ECR): Erfolg durch Kooperation mit dem Handel. *Absatzwirtschaft*, 39(10), 86–92.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Scholl, M. (2002a). Wie viele Absatzkanäle kann sich ein Unternehmen leisten? *Absatzwirtschaft*, 44(3), 38–41.
- Homburg, C., Workman, J., & Jensen, O. (2002b). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–61.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55–74.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales Excellence: Vertriebspolitik mit System* (8. Aufl.). Wiesbaden.
- In, J., Bradley, R., Bichescu, B., & Autry, C. (2019). Supply chain information governance: Toward a conceptual framework. *The International Journal of Logistics Management*, 30(2), 506–526.
- Inderfurth, K. (1998). Zum Vergleich von Konzepten und Regeln zur Materialfluss-Steuerung in logistischen Ketten. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 68(6), 627–643.

- Ingram, T., LaForge, R., Avila, R., Schwepper, Ch., & Williams, M. (2015). *sales management: analysis and decision making* (9. Aufl.). Ohio: Mason.
- Jackson, D., & d'Amico, M. (1989). Products and markets served by distributors and agents. *Industrial Marketing Management*, 18(1), 27–33.
- Jansen, R. (1989). Alle Forderungen berücksichtigen: Kostenerfassung und Leistungsverrechnung in der Verpackungsplanung. *Beschaffung aktuell*, 78–81.
- Jensen, O. (2004). *Key-Account-Management: Gestaltung, Determinanten, Erfolgsauswirkungen* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Jensen, O. (2013). Key Account Management (KAM) als Implementationsform des Kundenbindungsmanagements. In M. Bruhn, & C. Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (8. Aufl., S. 571–598). Wiesbaden.
- Johnsen, R., & Lacoste, S. (2016). An exploration of the ‚dark side‘ associations of conflict, power and dependence in customer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 76–95.
- Jünger, A. (2006). Perfektes Zuspiel für den Vertrieb. *Sales Business*, 1, 32–34.
- Kashyap, V., Antia, K. D., & Frazier, G. L. (2012). Contracts, extracontractual incentives, and ex post behavior in Franchise channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 49(2), 260–276.
- Katsikeas, C. (1992). The process of conflict in buyer-seller relationships at domestic and international levels: a comparative analysis. *Journal of Marketing Management*, 8(4), 365–381.
- Kaynak, E., Kara, A., Chow, C., & Laukkanen, T. (2016). Role of adaptive selling and customer orientation on salesperson performance: Evidence from two distinct markets of Europe and Asia. *Journal of Transnational Management*, 21(2), 62–83.
- Kim, A., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65, 1480–1486.
- Kipshagen, L. (1983). *Die Planung von Distributionssystemen der Konsumgüterindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Tourenauslieferung: Die Konzeption einer Modellhierarchie*. Frankfurt a. M.
- Knoll, J. (2016). Advertising in social media: A review of empirical evidence. *International Journal of Advertising*, 35(2), 266–300.
- Kollmannsperger, M. (2001). *Erfolgskriterien des Konfliktmanagements: Eine empirische Untersuchung*. Frankfurt a. M.
- KPMG Report. (2019). Prepare your organization for the chatbot revolution.
- Kuhlmann, E. (2001). *Industrielles Vertriebsmanagement*. München.
- Kurtz, D., Dodge, H., Fullerton, S., & Braden, J. (1999). *Professional selling* (7. Aufl.). Cincinnati.
- Kushwaha, T., & Shankar, V. (2013). Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. *Journal of Marketing*, 77(4), 1–19.
- Kwok, L., & Xie, K. (2018). Buyer-seller similarity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(9), 2925–2944.
- Käuferle, M., & Reinartz, W. (2015). Distributing through multiple channels in industrial wholesaling: How many and how much? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 746–767.
- Küpper, H., & Hoffmann, H. (1988). Ansätze und Entwicklungstendenzen des Logistik-Controlling in Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland. *Die Betriebswirtschaft*, 48(5), 587–601.
- Lee, H., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). Der Peitscheneffekt in der Absatzkette. *Harvard Business Manager*, 19(4), 78–87.
- Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2014). *Negotiation* (7. Aufl.). Burr Ridge.

- Lichtenthal, D., & Tellefsen, T. (2001). Toward a theory of business buyer-seller similarity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 1–14.
- Lieb, R. (2000). *Third party logistics: A Manager's guide*. Houston.
- Limbu, Y., Jayachandran, C., Babin, B., & Peterson, R. (2016). Empathy, nonverbal immediacy, and salesperson performance: The mediating role of adaptive selling behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 654–667.
- Lingenfelder, M. (1996). *Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel*. Berlin.
- Lusch, R. (1976). Sources of power: Their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 382–390.
- Maas, R. (1980). *Absatzwege: Konzeptionen und Modelle*. Wiesbaden.
- Majumdar, S. K., & Ramaswamy, V. (1995). Going direct to market: The influence of exchange conditions. *Strategic Management Journal*, 16(5), 353–372.
- Manager Magazin. (2007). <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/0,2828,480197,00.html>. Zugegriffen: 6. Sept. 2011.
- Mangus, S., & Ayalla, R. (2019). Do opposites attract? Assimilation and differentiation as relationship-building strategies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39, 60–80.
- Marks, R. (2005). *Personal selling: A relationship approach* (7. Aufl.). Boston.
- Mattheis, K. (2015). Dm und Alnatura: Das Ende einer besonderen Markenfreundschaft, Wirtschafts Woche, Juli 2015. <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/dm-und-alnatura-das-end-einer-besonderen-markenfreundschaft/12054452.html>.
- McDonald's. (2011). http://mcdw.ilcdn.net/MDNPROG9/mcd/files/pdf1/Konditionen_bei_McDonalds.pdf. Zugegriffen: 8. Sept. 2011.
- McDonald's. (2016). https://www.mcdonalds.de/documents/75202/2771603/Was+wir+Ihnen+bieten_20181017.pdf. Zugegriffen: 9. Febr. 2020.
- McDonald's. (2017). https://www.mcdonalds.de/documents/75202/2771603/Konditionen+bei+McDonalds_20181017.pdf. Zugegriffen: 8. Febr. 2020.
- McKesson Europe AG. (2017). <https://www.mckesson.eu/mck-de/blob/20310/15e441eef32d5873338fbe62fb546688/dl—20170912-umbenennung-mckesson-europe-data.pdf>. Zugegriffen: 8. Febr. 2020.
- MDR. (2002). <http://www.mdr.de/wirtschaft/unternehmen/169238.html>. Zugegriffen: 10. Nov. 2002.
- Mehler-Bicher, A., & Steiger, L. (2014). *Augmented Reality: Theorie und Praxis* (2. Aufl.). Oldenburg.
- Meier, A., & Stormer, H. (2012). *eBusiness & eCommerce: Management der digitalen Wert schöpfungskette* (3. Aufl.). Berlin.
- Merril, D., & Reid, R. (1999). *Personal Styles and Effective Performance*. Boca Raton.
- Moore, J. N., Raymond, M. A., & Hopkins, C. D. (2015). Social selling: A comparison of social media usage across process stage, markets, and sales job functions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(1), 1–20.
- Moriarty, R., & Moran, U. (1990). Managing hybrid marketing systems. *Harvard Business Review*, 68(6), 146–155.
- Müller, J., & Koch, O. (1986). Verpackung im Handel. *Zeitschrift für Logistik*, 7(5), 42–45.
- Müller-Merbach, H. (1992). *Operations Research: Methoden und Modelle der Optimalplanung* (3. Aufl.). Berlin.
- Mullins, R. R., Ahearne, M., Lam, S. K., Hall, Z. R., & Boichuk, J. P. (2014). Know your customers: How salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability. *Journal of Marketing*, 78(6), 38–58.
- Neumann, K., & Morlock, M. (2004). *Operations research* (2. Aufl.). Wien.

- Neves, M., Zuurbier, P., & Cortez Campomar, M. (2001). A model for the distribution channels planning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(7), 518–539.
- Niehaus, A., & Emrich, K. (2016). Ansätze und Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung von Vertriebsstrategien. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen* (S. 47–63). Wiesbaden.
- Ogilvie, J., Agnihotri, R., Rapp, A., & Trainor, K. (2018). Social media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training. *Industrial Marketing Management*, 75, 55–65.
- o. V. (3. Juni 2008). Celesio muss an mehreren Fronten kämpfen. *Börsen-Zeitung*, S. 13.
- o. V. (2016a). LinkedIn stellt Social Selling-Lösung in Deutschland, Österreich und der Schweiz vor, *der Tagesspiegel*, 03.02.2016
- o. V. (2016b). Autohandel: Online-Vermittler verschärfen Rabattschlacht. *Handelsblatt*. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/autohandel-online-vermittler-verschaerfen-rabattschlacht/12997076.html>. Zugegriffen: 30. März 2016.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L., Taylor, A., & Keillor, B. (2000). Adaptive selling and sales performance: An empirical examination. *The Journal of Applied Business Research*, 16(1), 91–111.
- Pfohl, H. (2000). Supply Chain Management: Konzept, Trends, Strategien. In H. Pfohl (Hrsg.), *Supply Chain Management: Logistik plus? Logistikkette – Marketingkette – Finanzkette* (S. 1–42). Berlin.
- Pfohl, H. (2018). *Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen* (9. Aufl.). Berlin.
- Phoenix Group. (2011). <http://www.phoenixgroup.eu/DE/PHOENIXinDeutschland/S Seiten/default.aspx>. Zugegriffen: 7. Sept. 2011.
- Pickens, J. (1992). *Closing: Erfolgsstrategien für offensive Verkäufer*. Wiesbaden.
- Picot, A. (1986). Transaktionskosten im Handel, Der Betriebsberater, 41, 27. Beilage, 13, 1–16.
- Poncin, M. (2014). The impact of “e atmospherics” on physical stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 851–859.
- PWC Report. (2018). Virtual and augmented reality.
- Rebstock, M. (1998). Electronic commerce. *Die Betriebswirtschaft*, 58(2), 265–267.
- Rosenberg, L., & Stern, L. (1971). Conflict measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 8(4), 437–442.
- Samaha, S. A., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2011). Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 75(3), 99–117.
- Saxe, R., & Weitz, B. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.
- Scheitlin, V. (1995). *So verkaufen Sie professionell*. Landsberg am Lech.
- Schneeweiß, C. (1981). *Modellierung industrieller Lagerhaltungssysteme – Einführung und Fallstudien*. Heidelberg.
- Scholl, A., & Weber, M. (2000). Distributions-Logistik: Entscheidungsunterstützung bei der periodischen Belieferung von Regionalvertretungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70(10), 1109–1132.
- Scholl, M. (2003). *Multi Channel Management – Gestaltung, Steuerung und Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen*. Mannheim.
- Scholl, A., Domschke, W., & Klein, R. (1998). Aufgaben der Tourenplanung. *WISU – Das Wirtschaftsstudium*, 27(1), 62–67.
- Schulte, C. (2013). *Logistik: Wege zur Optimierung der Supply Chain* (6. Aufl.). München.
- Schwepker, C. (2003). Customer-oriented selling: A review, extension and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 151–173.
- Schäfer-Kunz, J., & Tewald, C. (1998). *Make-or-Buy-Entscheidungen in der Logistik*. Wiesbaden.

- Schögel, M. (1997). *Mehrkanalsysteme in der Distribution*. St. Gallen.
- Sebenius, J. (2001). Six habits of merely effective negotiators. *Harvard Business Review*, 79(4), 87–95.
- Shapiro, R. (2019). 3 reasons chatbots are transforming the automotive industry. <https://martechtoday.com/3-reasons-chatbots-are-transforming-the-automotive-industry-230115>. Zugriffen: 8. Febr. 2020.
- Shervani, T. A., Frazier, G., & Challagalla, G. (2007). The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: An empirical test in a forward channel integration context. *Strategic Management Journal*, 28(6), 635–652.
- Shou, Y., Li, Y., Park, Y., & Kang, M. (2017). The impact of product complexity and variety on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(14), 297–317.
- Sidow, H. (2007). *Key Account Management: Geschäftsausweitung durch kundenbezogene Strategien* (8. Aufl.). Landsberg am Lech.
- Skinner, S., Gassenheimer, J., & Kelley, S. (1992). Cooperation in supplier-dealer relations. *Journal of Retailing*, 68(1), 174–193.
- Sokolova, K. & Kefi, H. (2019). Instagram and YouTube bloggers promote it, why should i buy? How credibility and parasocial interaction influence purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Song, M., DiBenedetto, A. C., & Zhao, Y. (2008). The antecedents and consequences of manufacturer – Distributor cooperation: An empirical test in the U.S. and Japan. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 215–233.
- Specht, G., & Fritz, W. (2005). *Distributionsmanagement* (4. Aufl.). Stuttgart.
- Spiro, R., & Weitz, B. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61–69.
- Stern, L., Sternthal, B., & Craig, C. (1973). Managing conflict in distribution channels: A laboratory study. *Journal of Marketing Research*, 10(2), 169–179.
- Stock-Homburg, R. (2015). Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrungen* (9. Aufl., S. 273–298). Wiesbaden.
- Swenson, M., & Herche, J. (1994). Social values and salesperson performance: An empirical examination. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(3), 283–289.
- Tempelmeier, H. (2008). *Material-Logistik – Modelle und Algorithmen für die Produktionsplanung und -steuerung in Advanced Planning-Systemen* (7. Aufl.). Berlin.
- Theis, H. (2006). *Handbuch Handelsmarketing: Erfolgreiche Strategien und Instrumente im E-Commerce*. Frankfurt a. M.
- Thommen, J., & Achleitner, A. (2012). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (8. Aufl.). Wiesbaden.
- Troyer, O., Kleinermann, F., Mansouri, H., Pellens, B., Bille, W., & Fomenko, V. (2007). *Developing semantic VR-shops for e-Commerce, Virtual Reality*, S. 89–106.
- Turban, E., King, D., Lee, J. K., & Liang, T.-P. (2015). *Electronic commerce: A managerial perspective* (8. Aufl.). New Jersey.
- Verhagen, T., Dolen, W., & Merikivi, J. (2018). The influence of in-store personnel on online store value: An analogical transfer perspective. *Psychology Marketing*, 36, 161–174.
- von der Heydt, A. (1999). *Handbuch Efficient Consumer Response: Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen*. München.
- Vry, W. (2008). *Materialwirtschaft im Industriebetrieb* (8. Aufl.). Ludwigshafen.
- Waters-Fuller, N. (1995). Just-in-time purchasing and supply: A review of the literature. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(9), 220–236.

- Wathne, K., Heide, J., Mooi, E., & Kumar, A. (2018). Relationship governance dynamics: The roles of partner selection efforts and mutual investments. *Journal of Marketing Research*, 55(5), 704–721.
- Weber, J., & Dehler, M. (2000). Entwicklungsstand der Logistik. In H. Pfohl (Hrsg.), *Supply Chain Management: Logistik plus? Logistikkette – Marketingkette – Finanzkette* (S. 45–68). Berlin.
- Weber, J., & Kummer, S. (1998). *Logistikmanagement* (2. Aufl.). Stuttgart.
- Weis, H. (2010). *Verkaufsmanagement* (7. Aufl.). Ludwigshafen.
- Weitz, B., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174–191.
- Wiley, D. (2018). More Than Awareness: Influencer Marketing's Role In The Sales Funnel. Forbes 2018. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/05/29/more-than-awareness-influencer-marketing-s-role-in-the-sales-funnel/#3cf31f4f1ace>. Zugegriffen: 9. Febr. 2020.
- Winkelmann, P. (2012). *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM)* (5. Aufl.). München.
- Winkelmann, P. (2013). *Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung* (8. Aufl.). München.
- Wirtz, B. W. (2016). *Direktmarketing-Management – Grundlagen, Instrumente und Prozesse* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Wirtz, B., & Defren, T. (2007). Akteursbeziehungen, Konflikte, und Lösungsansätze im Multi-Channel-Marketing. In B. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Multi-Channel-Marketing* (S. 9–32). Wiesbaden.
- Wirtz, B., & Lütje, S. (2007). Design des Multi-Channel-Systems. In B. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Multi-Channel-Marketing* (S. 173–194). Wiesbaden.
- Wu, J., & Wu, Z. (2015). Key supplier relationships and product introduction success: The moderating roles of self-enforcement and interdependence between buyer and supplier. *Industrial Marketing Management*, 46, 183–192.
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21–40.
- Zäpfel, G., & Wasner, M. (1999). Der Peitschenschlageffekt in der Logistikkette und Möglichkeiten der Überwindung chaotischen Verhaltens. *Logistikmanagement*, 1(4), 297–309.
- Zäpfel, G., & Wasner, M. (2000). Modellierung von Logistikketten und Möglichkeiten der Optimierung, gezeigt an einem Praxisfall der Stahllogistik. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70(3), 267–288.
- Zentes, J. (2001). *Grundbegriffe des Marketing* (5. Aufl.). Stuttgart.
- Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2017). *Strategic retail management: Text and international cases* (3. Aufl.). Wiesbaden.



Integrative analytische Betrachtung des Marketingmix

15

Inhaltsverzeichnis

15.1	Interaktionseffekte im Marketingmix	1008
15.1.1	Begriffliche Grundlagen zu Interaktionseffekten	1008
15.1.2	Analyse des Wirkungsverbunds von Marketinginstrumenten	1010
15.1.3	Analyse von Ausstrahlungseffekten	1014
15.2	Ansätze zur Optimierung des Marketingmix	1017
	Literatur	1020

Lernziele

- Der Leser kann unterschiedliche Typen von Interaktionseffekten im Marketingmix erläutern und voneinander abgrenzen.
- Der Leser kann im Rahmen des Wirkungsverbundes von Marketinginstrumenten die marginale Reaktionsinteraktion, Elastizitätsinteraktion sowie Optimalitätsinteraktion formal darstellen und analysieren.
- Der Leser beherrscht die formale Analyse von Ausstrahlungseffekten der Marketingaktivitäten für verschiedene Produkte.
- Der Leser kennt die grundlegende Struktur von Attraktionsmodellen.
- Der Leser kennt den Aussagegehalt des Dorfman-Steiner-Theorems im Hinblick auf die optimale Verteilung eines Marketingbudgets auf mehrere Marketinginstrumente.

Bislang haben wir die einzelnen Bereiche des Marketingmix, die Produktpolitik, die Preispolitik, die Kommunikationspolitik sowie die Vertriebspolitik, separat betrachtet. In der Unternehmenspraxis sind Marketingentscheidungen jedoch häufig nicht isoliert im Rahmen der einzelnen Teilbereiche des Marketingmix zu fällen. Vielmehr gilt es, Interdependenzen zwischen den einzelnen Bereichen zu berücksichtigen (vgl. z. B. Gatignon und Hanssens 1987; Naik et al. 2005; Narayanan et al. 2004). Es ergibt sich also die Notwendigkeit einer integrativen Betrachtung und Gestaltung des Marketingmix.

Qualitativ haben wir uns hiermit bereits im Rahmen der Formulierung der Marketingstrategie (im Zusammenhang mit den Leitfragen zur grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix) auseinander gesetzt. Hier wurde beispielsweise die Festlegung der Produkt-Preis-Positionierung des Unternehmens bzw. seiner einzelnen Produkte diskutiert. Aus dieser Festlegung ergeben sich weitreichende Konsequenzen für die konkrete Ausgestaltung der übrigen Komponenten des Marketingmix.

Dieses sowie das folgende Kapitel befassen sich nun fundierter mit der gesamthaften Gestaltung des Marketingmix. Gegenstand dieses Kapitels sind analytische Ansätze, die das grundlegende Verständnis in diesem Zusammenhang fördern. Von entscheidender Bedeutung ist hier die Analyse von **Interaktionseffekten** zwischen den einzelnen Instrumenten des Marketingmix. Hiermit befassen wir uns in Abschn. 15.1. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Optimierung des Marketingmix durch die **Festlegung des Budgets** und seiner **Allokation auf die verschiedenen Marketinginstrumente**. Dieses Themenfeld ist Gegenstand von Abschn. 15.2.

Während Kap. 15 also primär eine analytische Perspektive zugrunde liegt, betrachtet Kap. 16 den Marketingmix integrativ aus der Perspektive der Kundenbeziehung. Es geht hier also um den integrativen Einsatz der Instrumente des Marketingmix im **Kundenbeziehungsmanagement**.

15.1 Interaktionseffekte im Marketingmix

15.1.1 Begriffliche Grundlagen zu Interaktionseffekten

► **Interaktionseffekte** Interaktionseffekte im Marketingmix liegen dann vor, wenn sich aus der Gestaltung eines Marketinginstruments Auswirkungen für die Gestaltung eines anderen Marketinginstruments ergeben.

Beispielsweise ist denkbar, dass die Absatzwirkung einer Preissenkung von dem Umfang der begleitenden Werbeaktivitäten abhängt. Interaktionen lassen sich anhand verschiedener Merkmale typologisieren (vgl. Steffenhagen 1978). Zwei grundlegende Ansätze zur Typologisierung sind in Abb. 15.1 dargestellt. Eine erste Unterscheidung bezieht sich auf den **Wirkungsbereich der Interaktionseffekte** (vgl. Ansatz a) in

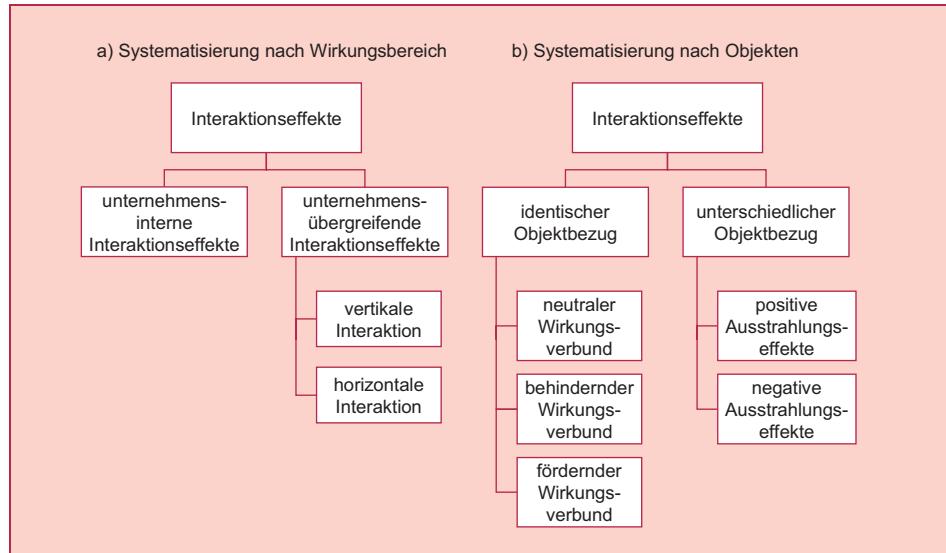


Abb. 15.1 Zwei Ansätze zur Systematisierung von Interaktionseffekten

Abb. 15.1. Bei unternehmensinternen Interaktionseffekten geht es um Interaktionen zwischen den Marketingaktivitäten eines Unternehmens. Bei unternehmensübergreifenden Interaktionseffekten geht es um derartige Effekte zwischen den Marketingaktivitäten verschiedener Unternehmen. So kann es Interaktionseffekte zwischen den Marketingaktivitäten eines Unternehmens und seiner Vertriebspartner (insbesondere bei indirektem Vertrieb über den Handel; vgl. Abschn. 14.2.2.1) geben. In diesem Fall spricht man von vertikaler Interaktion. Beispielsweise würde ein vertikaler Interaktionseffekt vorliegen, wenn ein Anbieter eines Markenartikels durch Werbung versucht, seine Marke hochwertiger als bisher zu positionieren, und ein Handelspartner gleichzeitig die Preise für diese Marke senkt. Horizontale Interaktion liegt dagegen im Hinblick auf die Marketingaktivitäten der Wettbewerber vor (vgl. Danaher et al. 2008; Naik et al. 2005).

Ein zweites Unterscheidungsmerkmal ist der **Objektbezug der Interaktionseffekte** (vgl. Ansatz b) in Abb. 15.1. Bei identischem Objektbezug betrachtet man Interaktionseffekte zwischen Marketinginstrumenten im Hinblick auf das gleiche Produkt bzw. die gleiche Marke. In diesem Zusammenhang spricht man von einem Wirkungsverbund zwischen den Marketinginstrumenten. Dieser Wirkungsverbund kann neutraler, behindernder oder fördernder Art sein. So ist es im Rahmen der letzten Art denkbar, dass die Effektivität einer Verkaufsförderungsmaßnahme durch zeitlich parallele Media-Werbung gesteigert wird.

Bei unterschiedlichem Objektbezug geht es um Interaktionseffekte zwischen Marketingaktivitäten für verschiedene Produkte bzw. Marken. In diesem Zusammenhang spricht man von Ausstrahlungseffekten. Partizipationseffekte (positive Ausstrahlungseffekte) ergeben

sich z. B., wenn Werbemaßnahmen für eine Marke sich positiv auf den Absatz einer anderen Marke (z. B. einer ähnlich positionierten Marke) auswirken. Kompensationseffekte (negative Ausstrahlungseffekte) sind gegeben, wenn das Ausmaß der Marketingaktivitäten für ein Produkt den Erfolg eines anderen Produkts negativ beeinflusst.

Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die beiden Systematisierungsansätze für Interaktionen sich gegenseitig ergänzen, dass also ihre Ausprägungen kombiniert auftreten können. Beispielsweise können Ausstrahlungseffekte sowohl zwischen den Produkten eines Unternehmens als auch zwischen den Produkten verschiedener Unternehmen (z. B. zwischen Konkurrenten) auftreten.

Im Folgenden werden Interdependenzen im Marketingmix analytisch betrachtet. Wir gehen zunächst auf Interdependenzen bei identischem Objektbezug ein.

15.1.2 Analyse des Wirkungsverbunds von Marketinginstrumenten

Interaktionseffekte zwischen den Marketinginstrumenten lassen sich anhand von **Reaktionsfunktionen** (Response Models) formal abbilden. Derartige Reaktionsfunktionen beschreiben den Zusammenhang zwischen n Marketingvariablen x_i ($i=1, \dots, n$), die z. B. die Intensität der Anwendung verschiedener Marketinginstrumente beschreiben, und einer Zielgröße y. Ihre allgemeine Form ist also durch

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$$

gegeben. Bei der Zielgröße y kann es sich um eine potenzialbezogene, markterfolgsbezogene oder wirtschaftliche Marketingzielgröße handeln. Ausgehend von einer derartigen Markreaktionsfunktion, deren Differenzierbarkeit wir im Folgenden unterstellen, lassen sich die drei Interaktionsformen

- marginale Reaktionsinteraktion,
- Elastizitätsinteraktion sowie
- Optimalitätsinteraktion

zwischen zwei verschiedenen Marketingvariablen unterscheiden (vgl. Hruschka 1991, 1996).

Marginale Reaktionsinteraktion (auch als Responseinteraktion bezeichnet) liegt dann vor, wenn die Auswirkung einer (beliebig kleinen) Änderung einer Marketingvariable x_i vom Niveau der Marketingvariable x_j abhängt. Zur formalen Überprüfung, ob zwischen zwei Marketingvariablen marginale Reaktionsinteraktion vorliegt, betrachtet man die partielle Ableitung nach der einen Variablen und stellt fest, ob die andere Variable hierin auftritt. Ist dies der Fall, so liegt marginale Reaktionsinteraktion vor. Marginale Reaktionsinteraktion liegt also dann vor, wenn die partielle Ableitung zweiter Ordnung der Reaktionsfunktion nach beiden Marketingvariablen von Null verschieden ist, d. h. wenn

$$\frac{d\left(\frac{dy}{dx_i}\right)}{dx_j} \neq 0$$

gilt.

Dieser Begriff soll anhand eines Beispiels veranschaulicht werden. Wir betrachten in diesem Zusammenhang die Wirkung der drei Marketingvariablen Preis (p), Werbeausgaben (W) und Distributionsquote (D) auf die Zielgröße y (Absatz des betrachteten Produktes). Im Rahmen des Beispiels werden zwei Reaktionsfunktionen gegenübergestellt:

$$y = 10.000 - 3 \cdot p + 2 \cdot W + 1,5 \cdot D \text{ (Reaktionsfunktion 1, additiv)}$$

$$y = 10.000 \cdot p^{-0,5} \cdot W^{0,2} \cdot D^{0,1} \text{ (Reaktionsfunktion 2, multiplikativ)}$$

Wie man leicht sieht, liegt bei Reaktionsfunktion 1 keine marginale Reaktionsfunktion vor: Die partiellen Ableitungen nach den einzelnen Marketingvariablen

$$\frac{dy}{dp} = -3, \quad \frac{dy}{dW} = 2 \quad \text{und} \quad \frac{dy}{dD} = 1,5$$

enthalten keine der übrigen Marketingvariablen, d. h. die gemischten zweiten Ableitungen sind allesamt gleich Null. Anders verhält es sich bei der multiplikativen Reaktionsfunktion. Leitet man diese z. B. partiell nach dem Preis ab, so ergibt sich

$$\frac{dy}{dp} = -5000 \cdot p^{-1,5} \cdot W^{0,2} \cdot D^{0,1}.$$

In dieser Ableitung treten also sowohl W als auch D auf: Für die gemischten zweiten Ableitungen gilt

$$\frac{d\left(\frac{dy}{dp}\right)}{dW} = -1000 \cdot p^{-1,5} \cdot W^{-0,8} \cdot D^{0,1} \neq 0 \quad \text{und}$$

$$\frac{d\left(\frac{dy}{dp}\right)}{dD} = -500 \cdot p^{-1,5} \cdot W^{0,2} \cdot D^{-0,9} \neq 0.$$

Bei der multiplikativen Reaktionsfunktion liegt offensichtlich marginale Reaktionsinteraktion zwischen allen Paaren von Marketingvariablen vor. So zeigt sich z. B., dass eine Preiserhöhung umso stärker zu Absatrückgängen führt, je höher das Werbebudget ist.

Ein zweiter Interaktionsbegriff ist die **Elastizitätsinteraktion**, zu deren Behandlung wir zunächst den **allgemeinen Elastizitätsbegriff** einführen. Die Elastizität der Zielgröße y bezüglich der Marketingvariable x_i ist allgemein definiert als das Verhältnis

einer relativen Änderung der Zielgröße y zur sie verursachenden relativen Änderung der Marketingvariable x_i (vgl. zur Anwendung des Elastizitätsbegriffs die Preiselastizität des Absatzes in Abschn. 12.2.1.2.3 sowie die Werbeelastizität in Abschn. 13.3.1.2.1).

Betrachten wir beliebig kleine (marginale) Änderungen, so lässt sich die Elastizität von y bezüglich x_i in der Form

$$\varepsilon_{x_i} = \frac{dy(x_1, \dots, x_n)/y}{dx_i/x_i} = \frac{dy(x_1, \dots, x_n)}{dx_i} \cdot \frac{x_i}{y}$$

darstellen. Die zweite Darstellungsform ist für die Berechnung von Elastizitäten auf der Basis einer vorliegenden Reaktionsfunktion besonders sinnvoll, da der erste Term die partielle Ableitung der Reaktionsfunktion nach der betrachteten Marketingvariable x_i darstellt. Ein positiver (bzw. negativer) Wert der Elastizität bedeutet, dass die Zielgröße y mit zunehmendem Wert der Marketingvariable x_i zunimmt (bzw. abnimmt). Ist die Elastizität betragsmäßig größer als Eins, so liegt eine überproportionale Reaktion der Zielgröße vor, d. h. die relative Änderung der Zielgröße y liegt über der relativen Änderung der Marketingvariablen x_i . Für weitergehende Ausführungen zum Elastizitätsbegriff verweisen wir den Leser auf Abschn. 12.2.1.2.3.

Elastizitätsinteraktion zwischen x_i und x_j liegt dann vor, wenn die Elastizität der Zielgröße y bezüglich x_i vom Wert der Marketingvariablen x_j abhängt, d. h. wenn

$$\frac{d\left(\frac{dy}{dx_i} \cdot \frac{x_i}{y}\right)}{dx_j} \neq 0$$

gilt.

Zur Verdeutlichung der Elastizitätsinteraktion greifen wir wieder auf die beiden obigen Reaktionsfunktionen (additiv bzw. multiplikativ) zurück. Bei der additiven Reaktionsfunktion erhalten wir beispielsweise für die Elastizität des Absatzes y bezüglich des Preises p den Ausdruck

$$\varepsilon_p = \frac{dy}{dp} \cdot \frac{p}{y} = -3 \cdot \frac{p}{10.000 - 3 \cdot p + 2 \cdot W + 1,5 \cdot D},$$

in dem sowohl W als auch D auftreten. Es gilt also

$$\frac{d\varepsilon_p}{dW} \neq 0 \text{ und } \frac{d\varepsilon_p}{dD} \neq 0;$$

Elastizitätsinteraktion liegt demnach bei diesem Funktionstyp vor. Die Beobachtung, dass bei der linearen Reaktionsfunktion keine marginale Reaktionsinteraktion, aber Elastizitätsinteraktion vorliegt, bedeutet, dass das Niveau einer Marketingvariablen sich auf die relative Auswirkung, nicht aber auf die absolute Auswirkung der Veränderung einer anderen Marketingvariablen auswirkt. Zur Betrachtung der Elastizitätsinteraktion

bei der multiplikativen Reaktionsfunktion ermitteln wir die Elastizitäten bezüglich der einzelnen Marketingvariablen. Es ergibt sich

$$\varepsilon_p = \frac{dy}{dp} \cdot \frac{p}{y} = -0,5,$$

$$\varepsilon_W = \frac{dy}{dW} \cdot \frac{W}{y} = 0,2$$

sowie

$$\varepsilon_D = \frac{dy}{dD} \cdot \frac{D}{y} = 0,1.$$

Bei dieser Reaktionsfunktion liegt also offenbar keine Elastizitätsinteraktion vor.

Als dritten Interaktionsbegriff betrachten wir die **Optimalitätsinteraktion**. Hierbei unterstellen wir, dass die Gestaltung des Marketingmix im Hinblick auf die Optimierung einer Größe (z. B. des Gewinns) erfolgt. Unter Rückgriff auf die Reaktionsfunktion lässt sich der im Hinblick auf die zu optimierende Größe optimale Wert einer Marketingvariablen x_i ermitteln. Beispielsweise kann die Zielgröße der Reaktionsfunktion der Absatz eines Produktes und die zu optimierende Größe dessen Gewinn sein. Optimalitätsinteraktion liegt dann vor, wenn der optimale Wert x_i^* einer Marketingvariablen x_i vom Wert einer anderen Marketingvariablen x_j abhängt, d. h. wenn

$$\frac{dx_i^*}{dx_j} \neq 0$$

gilt. Für den Fall der obigen linearen Reaktionsfunktion entspricht der gewinnoptimale Preis (bei Zugrundelegung einer linearen Kostenfunktion mit variablen Stückkosten k) dem Cournot-Preis (vgl. Abschn. 12.3.1.1), d. h. dem Mittelwert zwischen k und dem Maximalpreis (d. h. dem Preis, bei dem der Absatz gerade Null beträgt). Es ergibt sich

$$p^* = \frac{1}{2} \cdot \left(\frac{10.000 + 2 \cdot W + 1,5 \cdot D}{3} + K \right)$$

Der optimale Preis hängt also von W und D ab. In unserem Beispiel ist er umso höher, je größer Werbebudget und Distributionsquote sind. Für den Fall einer multiplikativen Reaktionsfunktion kann man dagegen zeigen, dass hier (im Hinblick auf den Gewinn) keine Optimalitätsinteraktion vorliegt (vgl. hierzu Hruschka 1996).

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die beiden obigen Reaktionsfunktionen auch kombiniert werden können. Nimmt man beispielsweise einen gemeinsamen Wirkungseffekt der Distributionsquote D und der Werbeausgaben W an, so kann dies durch die Funktion

$$y = \alpha - \beta_p \cdot p + \beta_W \cdot W + \beta_D \cdot D + \gamma_{WD} \cdot (W \cdot D)$$

abgebildet werden. Hier wurde also im Rahmen einer linearen Reaktionsfunktion ein multiplikativer Interaktionsterm zwischen Distributionsquote und Werbeausgaben berücksichtigt. Betrachtet man nun die Absatzwirkung der Distributionsquote anhand der partiellen Ableitung der Reaktionsfunktion nach D

$$\frac{dy}{dD} = \beta_D + \gamma_{WD}W,$$

so wird deutlich, dass marginale Responseinteraktion zwischen Distributionsquote und Werbeausgaben wegen

$$\frac{d\left(\frac{dy}{dD}\right)}{dW} = \gamma_{WD} \neq 0$$

vorliegt, während zwischen Distributionsquote und Preis wegen

$$\frac{d\left(\frac{dy}{dD}\right)}{dp} = 0$$

keine marginale Responseinteraktion gegeben ist.

15.1.3 Analyse von Ausstrahlungseffekten

Wir gehen in diesem Abschnitt auf die Behandlung von **Interaktionseffekten bei unterschiedlichem Objektbezug** ein. Es geht also (vgl. Abb. 15.1) um Ausstrahlungseffekte zwischen verschiedenen Produkten. Wir betrachten hierzu m Produkte P_h ($h=1, \dots, m$). Die Reaktionsfunktion unterstellt, dass die Zielgröße y_k für das Produkt P_k aus der Gesamtheit der Marketingvariablen x_{ih} ($i=1, \dots, n, h=1, \dots, m$) resultiert. Die Bezeichnung x_{ih} steht hier für die Gestaltung der i-ten Marketingvariablen im Hinblick auf das h-te Produkt. Wir können die Reaktionsfunktion also in der allgemeinen Form

$$y_k = f(x_{11}, \dots, x_{1m}, \dots, x_{n1}, \dots, x_{nm})$$

darstellen.

Wählen wir nun in Analogie zur Modellierung des Wirkungsverbundes ein multiplikatives Reaktionsmodell, so ergibt sich die Gleichung

$$y_k = \alpha_k \cdot \prod_{i=1}^n \prod_{h=1}^m x_{ih}^{\beta_{phk}}$$

Prinzipiell lassen sich alle Überlegungen hinsichtlich

- marginaler Responseinteraktion,
- Elastizitätsinteraktion sowie
- Optimalitätsinteraktion

auch auf diesen Fall übertragen. Beispielsweise soll die Elastizitätsinteraktion betrachtet werden. Die **Kreuzelastizität** (vgl. die Kreuzpreiselastizität in Abschn. 12.2.1.2.3 als Anwendungsbeispiel) von y_k bezüglich x_{ih} (Gestaltung der i-ten Marketingvariablen beim h-ten Produkt mit $h \neq k$) ist durch

$$\epsilon_{x_{ih}} = \frac{dy_k/y_k}{dx_{ih}/x_{ih}} = \frac{dy_k}{dx_{ih}} \cdot \frac{x_{ih}}{y_k} = \beta_{ihk}$$

gegeben, was sich leicht durch Berechnen der partiellen Ableitung verifizieren lässt. Ist β_{ihk} positiv, so bedeutet dies, dass eine Steigerung der i-ten Marketingvariable beim Produkt P_h sich positiv auf den Wert der Zielgröße y_k von P_k auswirkt. In diesem Fall liegt also ein Partizipationseffekt (positiver Ausstrahlungseffekt) vor. Ist β_{ihk} dagegen negativ, so liegt ein Kompensationseffekt (negativer Ausstrahlungseffekt) vor.

Zur Veranschaulichung betrachten wir $m=2$ Produkte P_1 und P_2 und $n=2$ Marketinginstrumente, den Preis p und die Werbeausgaben W . Der Absatz der beiden Produkte ergibt sich wie folgt aus der Gestaltung der Marketingvariablen:

$$\begin{aligned} y_1 &= 10.000 \cdot p_1^{-1} \cdot W_1^{0,2} \cdot p_2^{0,3} \cdot W_2^{-0,1}, \\ y_2 &= 5000 \cdot p_1^{0,2} \cdot W_1^{0,04} \cdot p_2^{-1,5} \cdot W_2^{0,1}. \end{aligned}$$

Die Kreuzelastizitäten des Absatzes von P_1 bezüglich der Gestaltung der Marketingvariablen für Produkt P_2 sind durch 0,3 bezüglich p_2 bzw. -0,1 bezüglich W_2 gegeben. Dies bedeutet, dass eine Steigerung des Preises für P_2 den Absatz von P_1 fördert (positive Kreuzelastizität), während eine Steigerung der Werbeausgaben für P_2 den Absatz von P_1 reduziert (negative Kreuzelastizität). Im Hinblick auf die Ausstrahlungseffekte der Marketingaktivitäten für Produkt P_1 auf den Absatz von Produkt P_2 ergibt sich ein etwas anderes Bild: Während der Wirkungsmechanismus beim Preis ähnlich ist (positive Kreuzelastizität), beobachten wir hier auch bei den Werbeausgaben eine positive Kreuzelastizität. Dies bedeutet, dass eine Steigerung der Werbeausgaben für Produkt P_1 den Absatz von Produkt P_2 steigert.

Gehen wir nun zum Marktanteil M_k als abhängige Variable über (was den Vorteil hat, dass der Einfluss externer Größen, wie z. B. saisonalen Effekten, auf den Gesamtabsatz der Produkte herausgefiltert wird), so gelangt man nach einigen Vereinfachungen (z. B. Zusammenfassung der Gestaltung der Marketingvariablen für die Konkurrenzprodukte) zu den **Attraktionsmodellen** (auch als Attraktivitätsmodelle bezeichnet, vgl. zu diesen Modellen ausführlich Cooper 1993; Cooper und Nakanishi 1988; Fok und Franses 2004; Fok et al. 2001; Nalbantov et al. 2010). Allgemein drücken diese Modelle den Marktanteil M_k von Produkt P_k als Quotient aus der Attraktivität des Produktes P_k und der

Summe der Attraktivitäten aller betrachteten Produkte aus. Wir können das Attraktionsmodell also allgemein in der Form

$$M_k = \frac{A_k}{\sum_{h=1}^m A_h}$$

darstellen, wobei A_h ($h=1, \dots, m$) die Attraktivität des h -ten Produktes bezeichnet (vgl. hierzu auch Bell et al. 1975). Offensichtlich addieren sich die Marktanteile der betrachteten Produkte zu Eins.

Wir gehen im Folgenden davon aus, dass die Attraktivität eines Produktes P_k sich aus der Gestaltung der Marketingvariablen im Hinblick auf dieses Produkt sowie aus einem produktspezifischen Parameter α_k ergibt. Betrachten wir beispielsweise die drei Marketingvariablen Preis p , Werbeausgaben W sowie Distributionsquote D , so lässt sich ein derartiges Attraktionsmodell in der Form

$$M_k = \frac{\alpha_k \cdot p_k^{\beta_{p_k}} \cdot W_k^{\beta_{W_k}} \cdot D_k^{\beta_{D_k}}}{\sum_{h=1}^m \alpha_k \cdot p_h^{\beta_{p_h}} \cdot W_h^{\beta_{W_h}} \cdot D_h^{\beta_{D_h}}}$$

darstellen. Der Leser sollte beachten, dass hier Ausstrahlungseffekte zwischen den Produkten nicht mehr direkt in den einzelnen Attraktivitäten der einzelnen Produkte modelliert werden, sondern durch den resultierenden Effekt der Veränderung einer Marketingvariablen bei einem Produkt auf den Marktanteil eines anderen Produktes.

Zur Veranschaulichung soll folgendes Zahlenbeispiel mit $m=2$ konkurrierenden (nicht verschreibungspflichtigen) pharmazeutischen Produkten dienen. Das Attraktionsmodell ist durch die beiden Gleichungen

$$M_1 = \frac{10.000 \cdot p_1^{-1,8} \cdot W_1^{0,24}}{10.000 \cdot p_1^{-1,8} \cdot W_1^{0,24} + 20.000 \cdot p_2^{-2,3} \cdot W_2^{0,33}}$$

und

$$M_2 = \frac{20.000 \cdot p_2^{-2,3} \cdot W_2^{0,33}}{10.000 \cdot p_1^{-1,8} \cdot W_1^{0,24} + 20.000 \cdot p_2^{-2,3} \cdot W_2^{0,33}}$$

gegeben. Liegen also beispielsweise die beiden Preise bei $p_1 = 10,50 \text{ €}$ und $p_2 = 12,50 \text{ €}$ und die Werbeausgaben bei $W_1 = 1.600.000 \text{ €}$ und $W_2 = 400.000 \text{ €}$, so ergeben sich Marktanteile von

$$M_1 = 51,4 \%$$

bzw.

$$M_2 = 48,6 \%.$$

Verdoppelt der Anbieter des zweiten Produktes die Werbeausgaben auf 800.000 €, so steigt dadurch der Marktanteil M_2 des zweiten Produktes auf 54,3 % und der des ersten Produktes (M_1) reduziert sich auf 45,7 %.

15.2 Ansätze zur Optimierung des Marketingmix

Nachdem in Abschn. 15.1 Interaktionseffekte zwischen den Marketinginstrumenten diskutiert wurden, werden in diesem Abschnitt Ansätze zur Bestimmung der (in Bezug auf die Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele) optimalen Allokation des Marketingbudgets auf die einzelnen Marketinginstrumente aufgezeigt. Zur Klärstellung möchten wir nochmals das hier vorliegende Entscheidungsproblem von der **Optimierung einzelner Marketinginstrumente** (ohne Berücksichtigung anderer Instrumente) abgrenzen. Solche Optimierungsprobleme wurden bereits in den Kap. 11 bis 14 angesprochen. Im Preispolitikkapitel wurde z. B. der Cournot-Preis ermittelt, der den optimalen Preis bei Gewinnmaximierung für den Fall einer linearen Preis-Absatz-Funktion und einer linearen Kostenfunktion darstellt (vgl. dazu Abschn. 12.3.1.1).

Im Gegensatz hierzu sollen an dieser Stelle Ansatzpunkte für die **Optimierung des gesamten Marketingmix** (im Rahmen einer statischen Betrachtung) behandelt werden. Wir gehen im Folgenden aus von quantifizierbaren Größen, differenzierbaren Marktreaktionsfunktionen sowie der Möglichkeit, den Einsatz der Marketinginstrumente beliebig klein zu variieren (vgl. zu diesen Voraussetzungen auch Meffert et al. 2018).

Wir gehen aus von der Aufgabe, die beiden Marketinginstrumente Preis (p) und Werbeausgaben (W) für ein Produkt zu optimieren. Wir unterstellen darüber hinaus, dass eine Marktreaktionsfunktion $y = f(p, W)$ vorliegt, die die Abhängigkeit des Absatzes dieses Produktes von p und W beschreibt. Schließlich unterstellen wir eine mengenabhängige Kostenfunktion $K(y)$. Auf dieser Basis ergibt sich die Gewinnfunktion

$$G(p, W) = p \cdot y(p, W) - K[y(p, W)] - W$$

in Abhängigkeit von p und W .

Die beiden partiellen Ableitungen dieser Gewinnfunktion sind durch

$$\frac{dG}{dp} = p \cdot \frac{dy}{dp} + y - \frac{dK}{dy} \cdot \frac{dy}{dp}$$

Sowie

$$\frac{dG}{dW} = p \cdot \frac{dy}{dW} - \frac{dK}{dy} \cdot \frac{dy}{dW} - 1$$

gegeben. Setzt man diese beiden partiellen Ableitungen zu Null, so ergeben sich die beiden Gleichungen

$$\frac{dy}{dp} \cdot \left(p - \frac{dK}{dp} \right) = -y$$

sowie

$$\frac{dy}{dW} \cdot \left(p - \frac{dK}{dW} \right) = 1$$

die sich durch einfache Umformungen in die Gleichungen

$$\frac{dy}{dp} \cdot \frac{p}{y} \left(p \cdot y - \frac{dK}{dy} \cdot y \right) = -p \cdot y$$

und

$$\frac{dy}{dW} \cdot \frac{W}{y} \left(p \cdot y - \frac{dK}{dy} \cdot y \right) = W,$$

transformieren lassen. Am Beginn dieser Gleichungen stehen offensichtlich die Elastizitäten des Absatzes bezüglich des Preises ε_p bzw. des Werbebudgets ε_W . Durch Quotientenbildung erhalten wir schließlich die Beziehung

$$\frac{W^*}{p^* \cdot y} = \frac{\varepsilon_W}{\varepsilon_p}$$

wobei W^* und p^* das optimale Werbebudget bzw. den optimalen Preis bezeichnen.

Diese Gleichung stellt das so genannte **Dorfman-Steiner-Theorem** dar (vgl. dazu Burger 1997; Dorfman und Steiner 1954; Gupta und Di Benedetto 2007; Hanssens et al. 2001).

► **Dorfman-Steiner-Theorem** Das Dorfman-Steiner-Theorem besagt, dass bei Realisierung des Gewinnmaximums die Werbeintensität (das Verhältnis von Werbebudget zu Umsatz) gleich dem (negativen) Verhältnis von Werbeelastizität und Preiselastizität ist.

Demnach ist das optimale Werbebudget um so höher, je höher die Werbeelastizität ist bzw. je kleiner die Preiselastizität ist. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass das Dorfman-Steiner-Theorem keine direkte Ermittlung von W^* bzw. p^* ermöglicht. Dies liegt (wie bereits bei der Amoroso-Robinson-Relation, vgl. Abschn. 12.3.1.1) daran, dass die Elastizitäten auf der rechten Seite des Gleichheitszeichens im Allgemeinen

von W bzw. p abhängen, sodass diese Größen im Allgemeinen auf beiden Seiten des Gleichheitszeichens auftreten. Im Sonderfall einer multiplikativen Reaktionsfunktion ist jedoch aufgrund der konstanten Elastizitäten (vgl. hierzu Abschn. 15.1.2 sowie Abschn. 12.2.1.2.3) eine explizite Aussage auf der Basis des Dorfman-Steiner-Theorems möglich (vgl. auch Simon 1992). Gehen wir beispielsweise von der Reaktionsfunktion

$$y = 100.000 \cdot p^{-2} \cdot W^{0,15}$$

aus, so erhalten wir eine Werbeelastizität von $\epsilon_W = 0,15$ und eine Preiselastizität von $\epsilon_p = -2$, sodass es gemäß dem Dorfman-Steiner-Theorem optimal ist, 7,5 % ($-0,15/-2 = 0,075$) vom Umsatz für Werbung auszugeben. Demnach kann das Dorfman-Steiner-Theorem auch als eine gewisse analytische Berechtigung für die heuristische Methode der Orientierung am Umsatz („percentage-of-sales-method“) im Rahmen der Werbebudgetierung (vgl. hierzu Abschn. 13.3.1.1) interpretiert werden.

Das Dorfman-Steiner-Theorem kann auch analog für andere Marketinginstrumente angewendet werden. Wäre der Absatz in unserer Beispielrechnung neben der klassischen Werbung von Verkaufsförderungsmaßnahmen (V) abhängig, würden sich im Optimum die Budgets dieser nichtpreislichen Instrumente zueinander genauso wie ihre Elastizitäten verhalten:

$$\frac{W^*}{V^*} = \frac{\epsilon_W}{\epsilon_V}.$$

Das Dorfman-Steiner-Theorem macht also grundlegende Aussagen über die Verhältnisse der für einzelne Marketinginstrumente auszugebenden Budgets. Es hat somit neben der theoretischen Bedeutung durchaus eine gewisse Relevanz für die Unternehmenspraxis: Können die Elastizitäten bezüglich der einzelnen Marketinginstrumente hinreichend genau geschätzt werden, so kann mithilfe des Dorfman-Steiner-Theorems zumindest grob beurteilt werden, ob eine gegebene Budgetverteilung wirtschaftlich sinnvoll ist.

Zum Dorfman-Steiner-Theorem existieren auch **dynamische Verallgemeinerungen**, die die langfristige (d. h. über mehrere Perioden reichende) Wirkung von Marketinginstrumenten berücksichtigen. Wir verweisen den Leser in diesem Zusammenhang auf Simon (1985) sowie auf Levy und Simon (1989). Generell kann im Hinblick auf derartige Ansätze allerdings konstatiert werden, dass sie ein Komplexitätsniveau aufweisen, das sie für praktische Anwendungen in der Unternehmenspraxis nahezu unzugänglich macht. Ihr Nutzen liegt also praktisch ausschließlich im didaktischen Bereich.

Neben den bisher dargestellten marginalanalytischen Ansätzen zur Ermittlung optimaler Budgetverteilungen im Marketingmix verdienen **integrierte Marketingmixmodelle** Erwähnung. Im Rahmen derartiger Modelle werden die Auswirkungen mehrerer Marketinginstrumente auf eine Zielgröße (z. B. den Absatz) analytisch modelliert. Diese Modelle ermöglichen zwar in der Regel keine explizite Aussage über optimale Marketingentscheidungen. Allerdings können sie im Rahmen von Simulationsrechnungen zur Optimierung der Gestaltung des Marketingmix herangezogen werden.

Literatur

- Bell, D., Keeney, R., & Little, J. (1975). A market share theorem. *Journal of Marketing Research*, 12(2), 135–141.
- Burger, A. (1997). Das Dorfman-Steiner-Theorem. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 26(11), 581–583.
- Cooper, L. (1993). Market-share models. In J. Eliashberg & G. Lilien (Hrsg.), *Handbook in Operations Research and Management Science*, 5 (S. 259–314). Amsterdam.
- Cooper, L., & Nakanishi, M. (1988). *Market-share analysis: Evaluating competitive marketing effectiveness*. Boston.
- Danaher, P. J., Bonfrer, A., & Dhar, S. (2008). The effect of competitive advertising interference on sales for packaged goods. *Journal of Marketing Research*, 45(2), 211–225.
- Dorfman, R., & Steiner, P. (1954). Optimal advertising and optimal quality. *American Economic Review*, 44(5), 826–836.
- Fok, D., & Franses, P. (2004). Analyzing the effects of a brand introduction on competitive structure using a market share attraction model. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 159–177.
- Fok, D., Franses, P., & Paap, R. (2001). Econometric Analysis of the Market Share Attraction Model, Erasmus Universiteit Rotterdam, ERIM Report Series Research in Management, ERS-2001-25-MKT, Rotterdam.
- Gatignon, H., & Hanssens, D. M. (1987). Modeling marketing interactions with application to salesforce effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 24, 247–257.
- Gupta, M., & Di Benedetto, C. (2007). Optimal pricing and advertising strategy for introducing a new business product with threat of competitive entry. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 540–548.
- Hanssens, D., Parsons, L., & Schultz, R. (2001). *Market response models: Econometric and time series analysis* (2. Aufl.). Boston.
- Hruschka, H. (1991). Marktreaktionsfunktionen mit Interaktionen zwischen Marketing-Instrumenten. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 61(3), 339–355.
- Hruschka, H. (1996). *Marketing-Entscheidungen*. München.
- Levy, H., & Simon, J. (1989). A generalization that makes useful the Dorfman-Steiner Theorem with respect to advertising. *Managerial and Decision Economics*, 10(1), 85–87.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2018). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte–Instrumente–Praxisbeispiele* (13. Aufl.). Wiesbaden.
- Naik, P. A., Raman, K., & Winer, R. S. (2005). Planning marketing-mix strategies in the presence of interaction effects. *Marketing Science*, 24(1), 25–34.
- Nalbantov, G., Franses, P., Groenen, P., & Bioch, J. (2010). Estimating the market share attraction model using support vector regressions. *Econometric Review*, 29(5/6), 688–716.
- Narayanan, S., Desiraju, R., & Chintagunta, P. K. (2004). Return on investment implications for pharmaceutical promotional expenditures: The role of marketing-mix interactions. *Journal of Marketing*, 68, 90–105.
- Simon, H. (1985). *Goodwill und Marketingstrategie*. Wiesbaden.
- Simon, H. (1992). *Preismanagement: Analyse, Strategie, Umsetzung* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Steffenhagen, H. (1978). *Wirkungen absatzpolitischer Instrumente*. Stuttgart.



Einsatz des Marketingmix im Kundenbeziehungsmanagement

16

Inhaltsverzeichnis

16.1 Ansatzpunkte des Kundenbeziehungsmanagements innerhalb einzelner Bereiche des Marketingmix	1022
16.2 Kundenclubs als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements	1024
16.3 Kundenkarten als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements	1025
16.4 Beschwerdemanagement als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements	1027
16.5 Cross-Selling als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements	1032
16.6 Kundenrückgewinnung als Instrument des Kundenbeziehungs managements	1034
16.7 Kundenbindungsmanagement im Web 2.0	1039
Literatur	1045

Lernziele

- Der Leser kennt die wichtigsten Instrumente des Kundenbeziehungsmanagements im Rahmen der einzelnen Komponenten des Marketingmix und kann sie gemäß ihrem Fokus (Interaktion, Belohnung bzw. Wechselbarrieren) einordnen.
- Der Leser hat einen Überblick darüber, wie Kundenclubs und Kundenkarten im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements zur Anwendung kommen können.
- Der Leser hat die Relevanz des Beschwerdemanagements im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements verstanden und überblickt die einzelnen Entscheidungsfelder des Beschwerdemanagements.
- Der Leser überblickt die verschiedenen Stoßrichtungen sowie die zentralen Erfolgsfaktoren des Cross-Selling.
- Der Leser kennt die Vorgehensweise im Rahmen einer systematischen Kundenrückgewinnung sowie deren zentrale Erfolgsfaktoren.

Diesem Kapitel liegt wie Kap. 15 eine integrative Sichtweise zugrunde: Es geht hier nicht um die Gestaltung einzelner Facetten des Marketingmix, sondern um deren kombinierten Einsatz. Während in Kap. 15 mit der Fokussierung auf analytische Ansätze ein methodischer Betrachtungsschwerpunkt gewählt wurde, steht hier die Kundenbeziehung im Mittelpunkt. Es geht also um den Einsatz des Marketingmix im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements. Die in diesem Zusammenhang zu beschreibenden Marketingaktivitäten sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich in der Regel nicht einem Teilbereich des Marketingmix zuordnen lassen. Vielmehr kommt es hier zu einem kombinierten Einsatz von Aktivitäten aus mehreren Teilbereichen des Marketingmix.

An dieser Stelle ist eine Abgrenzung zu den Ausführungen zur Gestaltung von Geschäftsbeziehungen mit Vertriebspartnern bzw. Key Accounts im Rahmen der Vertriebspolitik (vgl. Abschn. 14.3) erforderlich: Während sich die Ausführungen in Abschn. 14.3 ausschließlich auf Ansätze zur Gestaltung der Geschäftsbeziehung mit für das Unternehmen wichtigen Firmenkunden beziehen, behandelt das vorliegende Kapitel Ansätze, die prinzipiell auf alle Kunden angewendet werden können (also z. B. auch auf Privatkunden).

Abschn. 16.1 zeigt Ansatzpunkte des Kundenbeziehungsmanagements innerhalb einzelner Komponenten des Marketingmix auf. Im Anschluss behandeln die Abschn. 16.2 bis 16.6 übergreifende Instrumente des Kundenbeziehungsmanagements. Prägendes Merkmal all dieser Instrumente ist die Bemühung um Kundenloyalität, die eine zentrale Zielgröße des Kundenbeziehungsmanagements darstellt (vgl. Abschn. 10.1.4).

16.1 Ansatzpunkte des Kundenbeziehungsmanagements innerhalb einzelner Bereiche des Marketingmix

Prinzipiell existieren innerhalb aller Komponenten des Marketingmix Ansatzpunkte zur Förderung des Kundenbeziehungsmanagements. Man stößt hier auf ein gewisses Abgrenzungsproblem: Legt man ein sehr weites Verständnis zugrunde, so könnten weite Teile der Gestaltung des Marketingmix unter dem Begriff des Kundenbeziehungsmanagements subsumiert werden. Beispielsweise könnte man die bedürfnisgerechte Gestaltung von Produkten als Ansatzpunkt zur Schaffung von Kundenzufriedenheit und damit im weitesten Sinne als Ansatzpunkt des Kundenbeziehungsmanagements bezeichnen. Eine derart inflationäre Verwendung des Begriffs Kundenbeziehungsmanagement ist nicht unser Anliegen. Wir diskutieren hier lediglich solche Ansätze, die ganz explizit auf die Förderung der Kundenloyalität abzielen (vgl. hierzu auch Homburg und Bruhn 2013).

Wir differenzieren die verschiedenen Ansatzpunkte danach, welchen Stellhebel zur Schaffung von Kundenloyalität sie in erster Linie nutzen. In diesem Zusammenhang wird zwischen

- dem Fokus auf Interaktion,
- dem Fokus auf Belohnung und
- dem Fokus auf Wechselbarrieren

unterschieden. Beim **Fokus auf Interaktion** soll die Kundenloyalität durch Kundenkontakte gefördert werden. Der Fokus liegt hier also auf psychologischen Bindungsursachen (vgl. die Typologie von Kundenbindungsursachen in Abschn. 10.1.4). Als wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang sei noch einmal die personalisierte Ansprache hervorgehoben, die beim Einsatz aller Instrumente des Marketingmix im Kundenbeziehungsmanagement mit dem Fokus auf Interaktion eingesetzt werden kann und zunehmend an Bedeutung gewonnen hat (vgl. hierzu auch Abschn. 13.4.7). Empirische Studien belegen die Effektivität der personalisierten Ansprache, beispielsweise im Rahmen von Online-Werbung, gerade bei einem frühen Informationsstand im Kaufentscheidungsprozess (vgl. Bleier und Eisenbeiss 2015).

Tab. 16.1 Beispielhafte Ansatzpunkte des Kundenbeziehungsmanagements in einzelnen Teilbereichen des Marketingmix

Marketingmixbereich	Primäre Orientierung		
	Fokus: Interaktion	Fokus: Belohnung	Fokus: Wechselbarrieren
Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung von Kunden in die Produktentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • kundenindividuelle Produktanpassungen • kostenlose Zusatzdienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nichtkompatibilität der eigenen Produkte mit Wettbewerbsprodukten • Leistungsgarantien
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Preiszugeständnisse in Preisverhandlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengenrabatte • Treuerabatte • Bonusprogramme • Erweiterte Liefer- und Zahlungsbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Preisgarantien • Preisgleitklauseln
Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Call Center/Service-nummern • Kundenforen/-beiräte • Nutzung Social-Media-Kanäle (z. B. firmeneigene Online Communities) • Messen und Ausstellungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzeitschriften • Einladung zu speziellen Events 	<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Werbeverträge mit Weiterverarbeitern (Cobranding)
Vertriebspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Außendienstbesuche • Automatisierte Prozesse (Sales Force Automation) 	<ul style="list-style-type: none"> • 24-Stunden-Service • Expressbelieferung • Kunden-werben-Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • langfristige Lieferverträge/ • Abonnements kundennahe Standorte

Beim **Fokus auf Belohnung** steht dagegen der Gedanke im Vordergrund, Kunden für loyales Verhalten eine Gegenleistung zu bieten, sie also für Loyalität zu „belohnen“. Derartige Maßnahmen zielen in der Typologie aus Abschn. 10.1.4 primär auf ökonomische Bindungsursachen ab.

Beim **Fokus auf Wechselbarrieren** geht es darum, dem Kunden den Wechsel zu einem anderen Anbieter zu erschweren. Hier werden also technisch-funktionale, ökonomische und/oder vertragliche Bindungsursachen geschaffen.

Tab. 16.1 zeigt beispielhafte Ansatzpunkte des Kundenbeziehungsmanagements in den einzelnen Teilbereichen des Marketingmix. Die einzelnen Ansatzpunkte sind danach differenziert, ob sie primär auf Interaktion, Belohnung oder Wechselbarrieren abzielen.

16.2 Kundenclubs als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements

► **Kundenclub** Ein Kundenclub ist eine von einem oder mehreren Unternehmen initiierte, organisierte oder zumindest geförderte Vereinigung mit einem bestimmten Organisationsgrad, mit der Unternehmen in erster Linie das Ziel verfolgen, Kunden an das Unternehmen zu binden (vgl. ähnlich auch Holz und Tomczak 1996).

Die meisten Kundenclubs bieten ein Bündel exklusiver Leistungen an und basieren auf einer intensiven dialogorientierten Kommunikation, die auch andere Kundenbindungsinstrumente wie Kundenzeitschriften und Kundenkarten (vgl. Abschn. 16.3) umfassen kann. Auch preisliche Vorteile können mit der Mitgliedschaft in einem Kundenclub verbunden sein. Diese Ausführungen verdeutlichen bereits, dass Kundenclubs in aller Regel Ansatzpunkte aus mehreren Teilbereichen des Marketingmix beinhalten. Ein Beispiel eines solchen Kundenclubs wird in Insert 16.1 beschrieben (vgl. für weitere Beispiele Tomczak et al. 2013).

Wie bereits ausgeführt, liegt das zentrale Ziel eines solchen Kundenclubs für das Unternehmen in der Steigerung bzw. Sicherung der Kundenloyalität (inklusive von Aspekten wie Steigerung der Kauffrequenz bzw. Produktverwendung sowie Förderung der Mund-zu-Mund-Werbung). Daraüber hinaus kann ein Kundenclub auf verschiedene Weisen dem Unternehmen nutzen. Hier sind insbesondere

- die Optimierung der Kommunikationspolitik (z. B. durch Intensivierung und stärkere Dialogorientierung der Kommunikation sowie durch spezifischere Kundenansprache im Rahmen kommunikationspolitischer Maßnahmen zur Minimierung des Streuverlustes),
- die Unterstützung der Marktforschung (z. B. durch Ansprache von Mitgliedern des Kundenclubs im Rahmen von Marktforschungsaktivitäten) sowie
- die Akquisition neuer Kunden

zu nennen.

Eine grundlegende Unterscheidung ist die zwischen **geschlossenen und offenen Kundenclubs** (vgl. Butscher 1997). In geschlossene Kundenclubs können nicht alle Interessenten eintreten. Interessenten müssen bestimmte Bedingungen erfüllen, um in den Club aufgenommen zu werden. Die geschlossenen Clubs bieten ihren Mitgliedern häufig spezielle Leistungen, wie z. B. Bonussysteme, exklusive Dienstleistungen oder regelmäßige Kommunikation (z. B. über eine Clubzeitschrift). Geschlossene Kundenclubs zielen zumeist stärker als offene Kundenclubs auf eine emotionale Kundenbindung ab. Im Gegensatz hierzu ist der offene Kundenclub prinzipiell jedem Kunden zugänglich.

Eine weitere Differenzierung bezieht sich darauf, inwieweit die Mitgliedschaft im Kundenclub mit einer **Mitgliedsgebühr** verbunden ist. Ist dies der Fall, kann der Kundenclub kostendeckend betrieben werden. Ist dies nicht der Fall, so sind die Aktivitäten im Rahmen des Kundenclubs durch das Marketingbudget abzudecken.

Zur Kundenansprache werden mittlerweile hauptsächlich Online-Plattformen, z. B. firmeneigene Online oder Brand Communities eingesetzt. Dort werden neben der Koordination der Offline-Aktivitäten, wie z. B. speziellen Events für Mitglieder, vor allem auch Online-Dienste, wie Experten Chats oder Kundenforen zur Verfügung gestellt (vgl. Porter und Donthu 2008; Stokburger-Sauer 2010). Neben der Kundeninteraktion auf speziellen Plattformen, nutzen Unternehmen zunehmend auch weitere Social-Media-Kanäle, wie z. B. Facebook-Seiten oder Youtube-Channel sowie mobile Applikationen und integrieren diese in ihr bisheriges Kundenclub-Profil, um eine möglichst umfassende Interaktion mit interessierten Kunden zu erreichen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass ein gut konzipierter und umgesetzter Kundenclub ein wichtiges Instrument des Kundenbeziehungsmanagements darstellt, das darüber hinaus auch zur Optimierung der Gestaltung der Marketingaktivitäten beitragen kann. In der Unternehmenspraxis beobachtet man allerdings auch, dass derartige Kundenclubs oftmals zu euphorisch angewendet werden, ohne dass die Frage des Nutzens ausreichend beantwortet werden kann (vgl. hierzu auch Diller 1997; Diller und Frank 1996). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Notwendigkeit, die Ziele von Kundenclubs klar zu definieren und regelmäßig zu überprüfen.

16.3 Kundenkarten als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements

Kundenkarten sind mittlerweile ein etabliertes Instrument des Kundenbeziehungsmanagements in vielen Branchen. Kaufhausketten, Fluggesellschaften, Mineralölunternehmen oder Autovermieter setzen dieses Instrument intensiv im Rahmen ihres Kundenbeziehungsmanagements ein. Nach Wegfall des Rabattgesetzes in Deutschland versuchen viele Einzelhandelsunternehmen, durch das Angebot von Kundenkarten mit Rabattfunktion möglichen Preisverhandlungsaktivitäten der Kunden zuvorzukommen (vgl. Vierbuchen 2001). Insert 16.2 veranschaulicht den Einsatz von Kundenkarten im

Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements. Hier wird auch deutlich, dass Kundenkarten und Kundenclubs häufig in engem Verbund zueinander stehen. Konkret ausgestaltet werden können Kundenkarten in Form von physischen Stempelkarten. Jedoch werden zunehmend auch digitale Lösungen, wie das Sammeln von Punkten über mobile Applikationen, von Unternehmen angeboten, um die Kunden über mehrere Wege (Online und Offline) zu erreichen (vgl. McLean et al. 2018; Schürmann 2019).

Kundenkarten können mit den verschiedensten **Funktionen für die Kunden** verbunden sein (vgl. Helm und Ludl 2004; Homburg et al. 2016; Tomczak et al. 2013). Hier sind insbesondere die folgenden Aspekte zu nennen:

- Kundenkarten können für die Kunden mit Rabatt- und Bonusleistungen sowie mit exklusiven Sonderangeboten verbunden sein (vgl. hierzu auch Insert 16.2).
- Kundenkarten können zur Inanspruchnahme spezieller Dienstleistungen berechtigen.
- Kundenkarten können den exklusiven Zugang zu bestimmten Veranstaltungen ermöglichen.
- Weiterhin können Kundenkarten den Kunden eine Zahlungsfunktion bieten. Mit der Kundenkarte können dann Produkte direkt bezahlt werden.
- Oftmals ist die Zahlungsfunktion mit einer Finanzierungsfunktion verknüpft. Die Kundenkarte spielt dann die Rolle einer Kreditkarte. Um diese Funktion zu ermöglichen, kooperieren die anbietenden Unternehmen oftmals mit Finanzdienstleistern.

Aus **Unternehmenssicht** weisen Kundenkarten im Wesentlichen zwei Funktionen auf. Von grundlegender Bedeutung ist die **Kundenbindigungsfunktion** solcher Karten (vgl. hierzu Helm und Ludl 2004, 2005; Meyer-Waarden und Benavent 2009). Sie basiert im Wesentlichen darauf, dass ökonomische und emotionale Kundenbindungsursachen geschaffen werden (vgl. in diesem Zusammenhang die Typologie der Kundenbindungsursachen in Abschn. 10.1.4).

Darüber hinaus haben solche Karten auch eine **Informationsfunktion** für das Unternehmen: Dadurch, dass Kunden ihre Kundenkarte beim Kauf der Produkte vorlegen, können umfassende Informationen über deren Kaufverhalten erfasst werden (vgl. Ahlert et al. 2018). Diese Informationen können auch mit den vorhandenen demographischen und sozioökonomischen Daten der Kunden verknüpft werden (vgl. Link und Hildebrand 1993; Mohme 1993). Im Rahmen der zunehmenden Implementierung und Nutzung digitaler Kundenkarten gewinnt diese Funktion für Unternehmen stark an Bedeutung, was die Menge und den Detailgrad der Daten betrifft (vgl. Mumme 2019). Die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse können von Unternehmen für Marketingzwecke genutzt werden. Beispielsweise werden derartige Informationen bereits in zahlreichen Unternehmen für Direktmarketingaktivitäten mit sehr begrenzten Zielgruppen genutzt (vgl. hierzu Insert 16.3 sowie die Ausführungen zum individualisierten Direktmarketing in Abschn. 13.4.8). Insbesondere können solche Informationen auch zur Identifikation von Cross-Selling-Potenzialen herangezogen werden (vgl. hierzu Abschn. 16.5 sowie Lemon und Wangenheim 2009).

Kundenkarten sind insbesondere im Zusammenhang mit der Schaffung von ökonomischen Kundenbindungsursachen von großer Bedeutung. Ihr Anwendungsbereich liegt primär bei Unternehmen mit einer großen Zahl von Privatkunden. Es ist allerdings festzustellen, dass dieses Instrument in den letzten Jahren von Unternehmen inflationär eingesetzt wurde. Daher verfügen in vielen westlichen Ländern zahlreiche Kunden über eine Vielzahl von Kundenkarten, deren konkrete Bedeutung und Nutzungsmöglichkeiten sie gar nicht mehr überblicken. Vor diesem Hintergrund und angesichts der Abhängigkeit der Effektivität dieses Instruments von verschiedenen Kontextfaktoren (z. B. Markt- und Wettbewerbsumfeld; Liu und Yang 2009) sollte bei der Anwendung von Kundenkarten eine regelmäßige Akzeptanz- und Erfolgsmessung durch das anbietende Unternehmen (vgl. hierzu auch Diller und Müller 2006) sowie eine Auswahl bzw. Belohnung möglichst attraktiver Kunden durch die Berücksichtigung von Kundencharakteristika (z. B. anhand der Kundenprofitabilität) erfolgen (vgl. Bornemann 2011; Liu 2007).

16.4 Beschwerdemanagement als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements

► **Kundenbeschwerden** Kundenbeschwerden sind Artikulationen der Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen. Diese werden mit dem Ziel geäußert, auf ein subjektiv als schädigend empfundenes Verhalten des Unternehmens aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung der Schädigung zu erreichen bzw. eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken (vgl. Stauss und Seidel 2014).

Die Bedeutung des Beschwerdemanagements (vgl. hierzu allgemein Fürst 2008) im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements ergibt sich insbesondere aus der empirischen Beobachtung, dass Kunden, deren Beschwerde zu ihrer vollen Zufriedenheit behandelt wurde, anschließend häufig eine höhere Loyalität gegenüber dem Unternehmen aufweisen als vor der Beschwerde (vgl. Hart et al. 1990; Smith und Bolton 1998).

Abb. 16.1 vermittelt einen Überblick der **Entscheidungsfelder des Beschwerdemanagements** (vgl. Günter 2012; Homburg und Fürst 2003, 2007a; Homburg et al. 2016; Stauss 2010; Stauss und Seidel 2014). Hier geht es zunächst um die **Beschwerdedefinition**. Im Unternehmen sollte ein einheitliches und möglichst umfassendes Verständnis darüber verankert werden, was eine Beschwerde ist. Die Forderung nach einem umfassenden Beschwerdeverständnis bezieht sich darauf, dass Unternehmen nicht per definitionem von vornherein bestimmte Unzufriedenheitsäußerungen der Kunden ausklammern sollten. Der umfassende Charakter des Verständnisses bezieht sich insbesondere darauf,

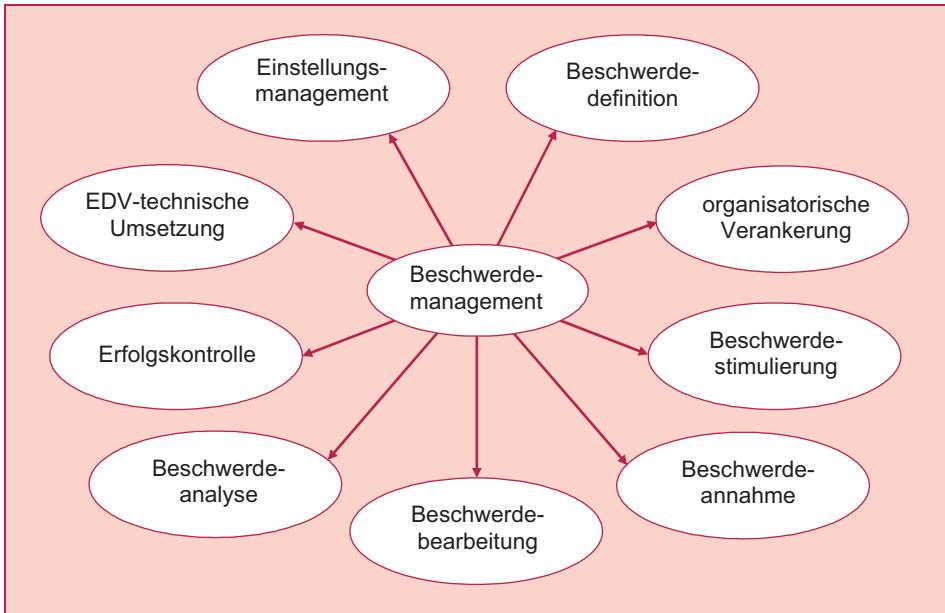


Abb. 16.1 Entscheidungsfelder des Beschwerdemanagements. (In Anlehnung an Homburg et al. 2016, S. 322)

- von wem die Beschwerde geäußert wird (Kunde, potenzieller Kunde, Vertriebspartner),
- auf welchem Wege die Beschwerde geäußert wird (schriftlich, telefonisch, persönlich),
- worauf sich die Beschwerde bezieht (Produkte, Prozesse, Verhalten von Mitarbeitern),
- ob die Beschwerde „berechtigt“ ist oder nicht,
- ob die Beschwerdeursache vom Unternehmen oder von Dritten (z. B. Vertriebs- oder Servicepartnern) zu verantworten ist und
- ob der Kunde die Beschwerde mit einer materiellen Forderung verbindet oder nicht.

Bei der Entscheidung über die **organisatorische Verankerung** des Beschwerdemanagements geht es um die Festlegung der unternehmensinternen Zuständigkeiten im Rahmen des Beschwerdemanagements. Eine zentrale Frage bezieht sich in diesem Zusammenhang darauf, inwieweit Aufgaben im Rahmen des Beschwerdemanagements im Unternehmen zentralisiert werden sollen (vgl. für eine ausführliche Diskussion dieser Frage Schöber 1997 sowie Homburg und Fürst 2003). Hierbei sollten sich Unternehmen nicht für ein rein zentrales oder ein rein dezentrales Beschwerdemanagement entscheiden. Vielmehr kommt es auf eine geeignete Balance zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung an. In der Unternehmenspraxis haben sich eine dezentrale Beschwerdeannahme, eine zentrale Beschwerdebearbeitung und eine zentrale

Beschwerdeanalyse oftmals als sinnvoll erwiesen (vgl. Homburg und Werner 1998 sowie für eine ausführliche Diskussion von Vor- und Nachteilen der Zentralisierung des Beschwerdemanagements Homburg und Fürst 2003).

Im Rahmen der **Beschwerdestimulierung** geht es darum, die unzufriedenen Kunden zur Beschwerde zu bewegen. Die Bedeutung dieses Entscheidungsfeldes im Rahmen des Beschwerdemanagements ergibt sich aus zahlreichen empirischen Befunden, denen zufolge sich ein wesentlicher Teil der unzufriedenen Kunden nicht beim Unternehmen beschwert. Dieser Umstand ist zum Teil auf eine geringe persönliche Beschwerde neigung von Kunden zurückzuführen (vgl. Chebat et al. 2005).

Der Prozentsatz der unzufriedenen Kunden, die sich nicht beim Unternehmen beschweren, hängt stark vom mit dem Beschwerdeanlass verbundenen finanziellen Verlust für den Kunden ab (vgl. in diesem Zusammenhang auch Bruhn 1982; Singh und Wilkes 1996 sowie Stephens und Gwinner 1998). So ist ein Kunde eher geneigt sich zu beschweren, wenn ein hoher finanzieller Verlust zu erwarten ist. Prinzipiell kann man jedoch davon ausgehen, dass das Phänomen der „verborgenen Unzufriedenheit“ (unzufriedene Kunden, die sich nicht beim Unternehmen beschweren) in nahezu allen Situationen vorhanden sein kann. Beschwerdestimulierung zielt auf die Minimierung dieser verborgenen Unzufriedenheit ab. Die Bedeutung der Beschwerdestimulierung wird auch durch empirische Befunde unterstrichen: Häufig kommunizieren unzufriedene Kunden ihre Unzufriedenheit intensiv gegenüber Dritten oder verbreiten teilweise aus Rache sogar eigene Beschwerde-Seiten oder Beschwerde-Videos im Internet (vgl. z. B. Ward und Ostrom 2006). Insbesondere nutzen Kunden hierfür auch die in Abschn. 13.4.5 angesprochenen Online-Bewertungsportale.

So konnten Blodgett et al. (1995) nachweisen, dass 77 % der unzufriedenen Kunden ihre negativen Erfahrungen intensiv gegenüber Dritten kommunizierten, wohingegen dies nur bei 48 % der unzufriedenen Kunden der Fall war, wenn sich diese beim Unternehmen beschwert hatten. Diese Befunde verdeutlichen die Gefahren, die von der verborgenen Unzufriedenheit ausgehen. Beschwerdestimulierung (vgl. Fürst 2008; Stauss und Seidel 2014) kann mithilfe zahlreicher Instrumente umgesetzt werden. Beispielhaft seien Beschwerdehotlines, „Kummerkästen“ sowie Kundenbefragungen (z. B. nach dem Kauf oder nach der Inanspruchnahme bestimmter Dienstleistungen) genannt.

Bei Entscheidungen über die Gestaltung der **Beschwerdeannahme** geht es um die Formulierung von Verhaltensgrundsätzen für Mitarbeiter, die eine Beschwerde entgegennehmen (z. B. Vermeidung von Schuldzuweisungen an den Kunden) sowie um die Festlegung der in dieser Situation zu erhebenden Informationen (vgl. hierzu ausführlich Homburg et al. 2016). Ferner müssen Unternehmen bei der Beschwerdeannahme sicherstellen, dass Beschwerden über vielfältige Kanäle – insbesondere auch über Online-Kanäle – entgegengenommen werden. Beschwerden, die z. B. in Online Foren oder auf Unternehmensseiten in sozialen Netzwerken geäußert werden, sind für viele Kunden transparent und verbreiten sich schnell. Zur Verdeutlichung der Tragweite sei das Beispiel eines 466-Wort-Posts von einem verärgerten Kunden auf der Facebookseite einer Kino-Kette erwähnt, welcher nunmehr 284.702 Reaktionen und

23.732 Kommentare vorweist und damit dem Ruf der Firma stark schadet (Facebook 2012). Sie dürfen daher gegenüber „herkömmlichen“ Beschwerden, die z. B. schriftlich beim Unternehmen eingehen, keinesfalls vernachlässigt werden. Um solche „Online-firestorms“ rechtzeitig zu erkennen, empfiehlt eine Studie verschiedene Ansätze automatischer Algorithmus-basierter Analyseverfahren zur Entdeckung von Bedeutungsstrukturen aus Textdaten, die insgesamt 25 % der Viralität von Posts über alle verfügbaren Unternehmensseiten identifizieren können (Herhausen et al. 2019).

Im Rahmen der Gestaltung der **Beschwerdebearbeitung** geht es um Regeln bezüglich der zeitlichen und qualitativen Bearbeitung von Beschwerden (vgl. hierzu auch Homburg und Fürst 2005). Solche Regeln können die adaptive Beschwerdebehandlung beinhalten, d. h. die Anpassung an situations- und kundenspezifische Faktoren wie die Schwere des aufgetretenen Problems oder den Grad der Unzufriedenheit des jeweiligen Kunden (vgl. Grégoire et al. 2009; Homburg et al. 2010). Weiterhin sollten auch Regeln für maximale Bearbeitungszeiten festgelegt werden. Diesbezüglich sollten sich Unternehmen über die Erwartungen Ihrer Kunden hinsichtlich der Antwortzeiten insbesondere auch in Abhängigkeit des Kommunikationskanals bewusst sein. So gestehen bei Beschwerden über Social Media Kanäle im Schnitt 33 % der Befragten dem Unternehmen für die Beschwerde eine Bearbeitungszeit von maximal einer Stunde zu (Statista 2016). Unternehmensinterne Überschreitungen der festgelegten Bearbeitungsfristen können im Rahmen eines Mahn- und Eskalationssystems geregelt werden. Beispielsweise kann bei Überschreitung der Fristen der Vorgesetzte des Mitarbeiters informiert werden, der für die Bearbeitung der Beschwerde verantwortlich ist (vgl. Homburg und Werner 1998).

Im Zusammenhang mit der **Beschwerdeanalyse** geht es um die Auswertung der Informationen, die sich für das Unternehmen aus Beschwerden ergeben können. Das Unternehmen kann diese Informationen nutzen, um systematische Probleme im Leistungs-erstellungsprozess sowie in der Kundeninteraktion zu erkennen und zu beseitigen. In diesem Zusammenhang geht man davon aus, dass häufig auftretende Beschwerdeursachen ein Indiz für systematische Probleme im Unternehmen sind (vgl. zur Beschwerdeanalyse auch Fürst 2008; Homburg und Fürst 2003; Homburg et al. 2016).

Bei der Gestaltung der **Erfolgskontrolle** geht es um die Frage, wie ein Unternehmen den Erfolg seines Beschwerdemanagements bewertet. Hierbei stehen die Aspekte

- Qualität (z. B. Kundenzufriedenheit mit der Beschwerdebehandlung, Dauer der Beschwerdebearbeitung),
- Kosten (z. B. Personalkosten, Kosten für „Wiedergutmachungsaktionen“),
- wirtschaftlicher Nutzen (z. B. Wiederkaufverhalten von Kunden, die sich beschwert haben) sowie
- Lerneffekte (z. B. Verbesserungsmaßnahmen auf der Basis von beschwerdebezogenen Informationen)

im Vordergrund.

Ein weiteres Entscheidungsfeld ist die **EDV-technische Umsetzung** des Beschwerdemanagements, die zur Integration des Beschwerdemanagements in die Informationssysteme des Unternehmens führt (vgl. Kap. 22). Hierbei werden durch das Beschwerdemanagement einerseits sehr viele Informationen generiert, die den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden (z. B. Informationen über systematische Fehler im Leistungserstellungsprozess). Andererseits werden zur effektiven Bearbeitung von Beschwerden auch Informationen anderer Teilsysteme (z. B. Kundenstammdaten) benötigt (vgl. ausführlich Homburg und Fürst 2003).

Schließlich ist es für den Erfolg des Beschwerdemanagements erforderlich, systematisch die Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber Beschwerden und deren Bearbeitung positiv zu beeinflussen. Ziel ist es, dass die Mitarbeiter Beschwerden nicht als persönliche Kritik sehen und diese zu unterdrücken versuchen, sondern dass sie Beschwerden als Chance zur Stabilisierung der Kundenbeziehung verstehen. Die Beeinflussung von Einstellungen der Mitarbeiter in diesem Sinne kann z. B. über die Gestaltung der Unternehmenskultur (vgl. hierzu Kap. 25) sowie die Gestaltung der Personalführung (vgl. hierzu Kap. 26) erfolgen. Zusammenfassend können wir das Beschwerdemanagement als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements von kaum zu überschätzender Bedeutung bezeichnen. Diese große Bedeutung resultiert zum einen daraus, dass ein funktionierendes Beschwerdemanagement die Loyalität der Kunden nicht nur auf das ursprüngliche Niveau zurückführen, sondern sogar über dieses Niveau hinaus steigern kann (vgl. Homburg et al. 2016).

Zum anderen lässt sich in der Unternehmenspraxis beobachten, dass Unternehmen, die ihr Beschwerdemanagement im Griff haben, auch generell kundenorientiert agieren. Ein effektives Beschwerdemanagement bedeutet nicht weniger, als Kundenorientierung in einer der schwierigsten Situationen zu praktizieren (wenn ein Kunde gezielt Unzufriedenheit äußert). Man beobachtet in der Unternehmenspraxis daher, dass ein funktionierendes Beschwerdemanagement enorme Ausstrahlungseffekte auf andere Facetten der Kundenorientierung eines Unternehmens hat. Es scheint uns vor diesem Hintergrund nicht überzogen, vom Beschwerdemanagement als der „Königsdisziplin der Kundenorientierung“ zu sprechen (vgl. Insert 16.4 für ein Beispiel zur Umsetzung des Beschwerdemanagements).

Allerdings beobachtet man in der Praxis auch, dass die Potenziale dieses Instruments nur unzureichend genutzt werden. Dies liegt zum einen daran, dass viele Unternehmen sich durch selektive Wahrnehmung von einem großen Teil der Kundenbeschwerden mehr oder weniger systematisch „abschotten“ oder das Beschwerdemanagement vor allem als Kostenfaktor ansehen (vgl. hierzu auch Homburg und Fürst 2003, 2007b; Fürst 2008). Zum anderen muss ein funktionierendes Beschwerdemanagement in eine entsprechende Unternehmenskultur eingebettet sein. Hierzu gehört ein konstruktiver Umgang mit Fehlern. An fehlenden kulturellen Voraussetzungen scheitert in vielen Unternehmen die Implementation des Beschwerdemanagements (vgl. Homburg und Fürst 2003).

16.5 Cross-Selling als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements

Beim Cross-Selling („Überkreuz-Verkauf“) soll der Kunde zur Abnahme vieler Produkte eines Unternehmens – zum Cross-Buying – bewegt werden. Ausgangspunkt des Cross-Selling ist eine bestehende Geschäftsbeziehung, in der der Kunde ein bestimmtes Produkt des Unternehmens kauft. Hierbei handelt es sich meist um „Einstiegs-“ oder „Kernprodukte“ des Unternehmens. Im Rahmen des Cross-Selling strebt das Unternehmen dann den Verkauf weiterer Produkte (Zusatzprodukte) an den Kunden an. Beispielsweise kann ein Girokonto bei einer Bank ein Einstiegsprodukt darstellen. Baufinanzierung, Anlageberatung oder Versicherungsleistungen können dann als Zusatzprodukte im Rahmen des Cross-Selling an den gleichen Kunden verkauft werden. Beispiele für Einstiegs- sowie Zusatzprodukte in verschiedenen Branchen finden sich in Tab. 16.2. In Abb. 16.2 ist außerdem ein Beispiel für Cross-Selling des Online-Händlers amazon.de dargestellt.

Cross-Selling-Erfolge können in wesentlichem Umfang dazu beitragen, dass Unternehmen die möglichen **umsatzbezogenen Vorteile** langfristiger Kundenbeziehungen (vgl. hierzu Abschn. 10.1.4) realisieren. Cross-Selling-Erfolge können darüber hinaus auch zur **Realisierung kostenbezogener sowie stabilitätsbezogener Vorteile** langfristiger Kundenbeziehungen (vgl. zu diesen beiden Vorteilen langfristiger Kundenbeziehungen ebenfalls Abschn. 10.1.4) beitragen. Kostenbezogene Vorteile werden z. B. dann realisiert, wenn der durch Cross-Selling erzielten Umsatzsteigerung keine entsprechende Steigerung bei den Kosten der Kundenbearbeitung entgegensteht. Stabilitätsbezogene Vorteile können dadurch entstehen, dass als Resultat von Cross-Selling-Erfolgen die Geschäftsbeziehung auf einer größeren Zahl von Produkten basiert. Dies führt beispielsweise zu einer größeren Stabilität der Geschäftsbeziehung gegenüber Veränderungen der Kundenbedürfnisse im Hinblick auf ein einzelnes Produkt.

Wird oft zusammen gekauft



Gesamtpreis: EUR 252,59

Diese Artikel werden von verschiedenen Verkäufern verkauft und versendet. Details anzeigen

Dieser Artikel: Nikon Coolpix B500 Kamera schwarz EUR 213,74

Bodyguard Foto-Tasche klein schwarz - passend für Nikon Coolpix B500 L330 L340 L840 Canon Powershot... EUR 19,95

DSP Memory Z-4051557438484 32GB Speicherkarte für Nikon Coolpix B500 EUR 18,90

Abb. 16.2 Beispiel für Online Cross-Selling von Amazon

Die grundsätzliche Orientierung des Cross-Selling kann anhand zweier Dimensionen charakterisiert werden. Die erste Dimension bezieht sich darauf, inwieweit der Kunde seinen Bedarf an den Zusatzprodukten bislang bereits gedeckt hat. Hier lassen sich zwei grundlegende Konstellationen unterscheiden: Erstens kann ein Unternehmen seinen Kunden solche Zusatzprodukte anbieten, die die Kunden bisher bei den Wettbewerbern des Unternehmens bezogen haben. In diesem Fall wird eine Verdrängung von Wettbewerbsprodukten angestrebt. Zweitens kann ein Unternehmen Kunden Zusatzprodukte anbieten, die sie bisher noch gar nicht (also auch nicht beim Wettbewerb) bezogen haben. In diesem Fall geht es also um das Angebot von Ergänzungsprodukten. Die zweite Dimension bezieht sich auf die Innovativität der im Rahmen des Cross-Selling angebotenen Zusatzprodukte.

Dabei kann zwischen

- bereits beim Anbieterunternehmen vorhandenen Produkten,
- bislang nur bei Wettbewerbern vorhandenen Produkten und
- bislang noch nicht am Markt vorhandenen Produkten

unterschieden werden.

Führt man diese beiden Dimensionen zusammen, so ergibt sich die Matrix in Abb. 16.3. Sie zeigt grundsätzliche **Stoßrichtungen des Cross-Selling** auf. Ein natürlicher erster Schritt für Cross-Selling-Aktivitäten bezieht sich auf Kundenbedarf, den das Unternehmen mit seinem derzeitigen Produktangebot decken kann (Felder 1a und 2a). Zur Erschließung der Cross-Selling-Potenziale in den übrigen Feldern (1b, 2b, 2c) muss ein Unternehmen zunächst sein Produktprogramm erweitern.

Zu den **Erfolgsfaktoren des Cross-Selling** liegen mittlerweile eine Reihe von Untersuchungen vor (vgl. z. B. Schmitz et al. 2014; Heuman et al. 2011; Homburg et al. 2019; Homburg und Schäfer 2000, 2001, 2002; Li et al. 2005). Grundlegende Voraussetzung für den Cross-Selling-Erfolg eines Unternehmens ist selbstverständlich ein hinreichend breites Produktprogramm sowie die Ansprache der Kunden über eine Vielzahl an Informationskanälen (vgl. Li et al. 2011). Auch kann Cross-Selling nur in Geschäftsbeziehungen funktionieren, die durch ein hinreichendes Maß an Vertrauen und Zufriedenheit des Kunden geprägt sind.

Darüber hinaus zeigen die genannten Untersuchungen, dass Cross-Selling-Erfolg insbesondere von **unternehmensinternen Faktoren** abhängt. Hier sind insbesondere

- die Strategie des Unternehmens (z. B. angemessene Gewichtung der Kundendurchdringung in Relation zur Neukundengewinnung),
- die Organisationsstruktur des Unternehmens (z. B. kundenorientierte Organisationsformen wie Key Account Management, Kundensegmentmanager und multifunktionale Kundenteams, vgl. Kap. 14),
- die Informationssysteme des Unternehmens (z. B. Berücksichtigung von Informationen, die zur Identifizierung von Cross-Selling-Potenzialen geeignet sind),

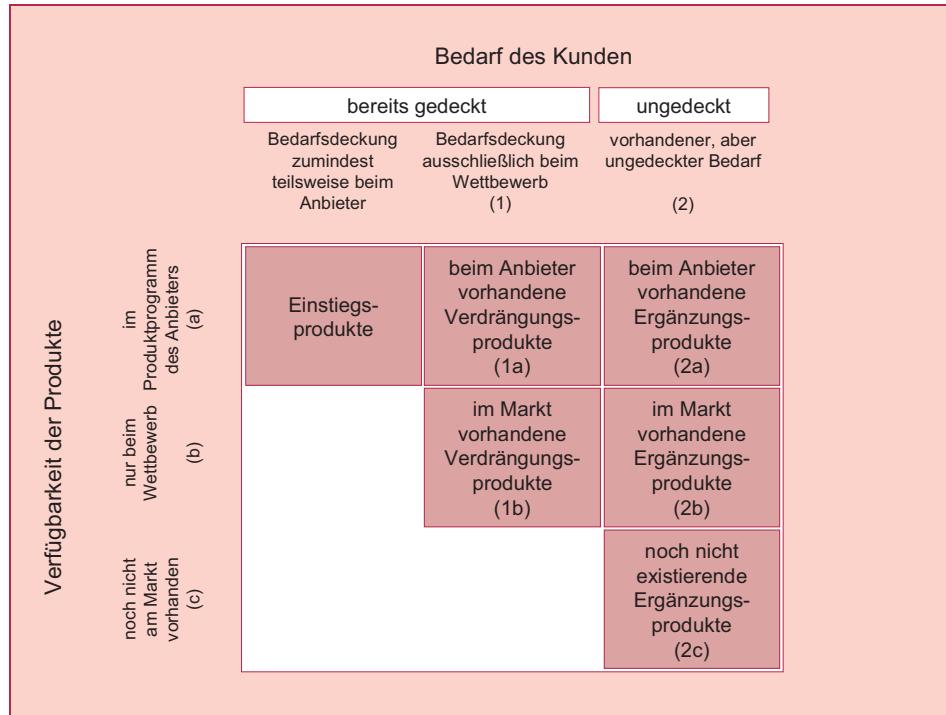


Abb. 16.3 Systematisierung von Stoßrichtungen des Cross-Selling. (In Anlehnung an Homburg und Schäfer 2002)

- die Anreizsysteme des Unternehmens (z. B. Honorierung von Cross-Selling-Aktivitäten),
 - die Kultur des Unternehmens (z. B. Kundenorientierung im Gegensatz zur Produktorientierung) sowie
 - die Kompetenz der Mitarbeiter (z. B. Produkt-, Kunden- und Methodenkompetenz)

zu nennen. Detailliertere Ausführungen zu diesen Erfolgsfaktoren findet der Leser in den genannten Quellen.

16.6 Kundenrückgewinnung als Instrument des Kundenbeziehungs managements

Die systematische Kundenrückgewinnung ist ein Instrument des Kundenbeziehungsmanagements, das in der Unternehmenspraxis noch relativ selten genutzt wird (vgl. zu dieser Einschätzung auch Sauerbrey und Henning 2000; Sieben 2002). Im Gegensatz zu den bisher dargestellten Instrumenten des Kundenbeziehungsmanagements

zielt dieses Instrument auf eine sehr spezifische Teilmenge der Kunden eines Unternehmens ab, nämlich auf die Kunden, die die Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen beendet haben bzw. im Begriff sind, dies zu tun (vgl. auch Homburg et al. 2007; Stauss 2000a, b). Potenzielle Vorteile einer erfolgreichen Kundenrückgewinnung sind niedrigere Akquisitionskosten im Vergleich zu Neukunden und die Möglichkeit, die Abwanderungsgründe der Kunden zu verfolgen und daraus zu lernen (vgl. Kumar et al. 2015; Tokman et al. 2007). Daher ist die Kundenrückgewinnung, trotz der Herausforderungen im Rahmen der Ausgestaltung, ein zunehmend relevantes Instrument des Kundenbeziehungsmanagements.

Die grundlegende Logik der Kundenrückgewinnung (man spricht auch von **customer regain management**) liegt darin, dass viele der abgewanderten Kunden durchaus auch positive Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht haben und über lange Zeit treue und zufriedene Kunden des Unternehmens waren. Vor diesem Hintergrund kann man davon ausgehen, dass das Unternehmen trotz einer möglichen Verärgerung des Kunden (die zur Beendigung der Geschäftsbeziehung geführt hat) bei diesem noch über einen gewissen Goodwill verfügt (vgl. auch Vavra 1995; Pick et al. 2016). Systematische Kundenrückgewinnung zielt auf die Nutzung dieses Goodwill zur Wiederbelebung der Geschäftsbeziehung ab.

Die systematische Rückgewinnung von Kunden kann im Rahmen eines Prozesses erfolgen. Die einzelnen Prozessstufen sollen im Folgenden kurz behandelt werden.

Die **Identifikation abgewanderter Kunden** sollte auf solche (noch vorhandene bzw. ehemalige) Kunden abzielen, die zumindest noch einen latenten Bedarf für die Produkte des Unternehmens haben. Nicht von Interesse sind Kunden, die die Nutzung des Produktangebots aus unbeeinflussbaren Gründen eingestellt haben. Beispiele hierfür sind der Kunde eines Versicherungsunternehmens, der sein Auto aus Altersgründen abgemeldet hat und dieses nun nicht mehr versichert sowie der Kunde einer regionalen Tageszeitung, der seinen Wohnsitz in eine andere Region verlagert hat.

Eine keineswegs triviale Frage bezieht sich darauf, ab wann ein Kunde als abgewandert betrachtet werden sollte. Hier empfiehlt sich eine weite Auslegung des Abwanderungsbegriffs. Unternehmen sollten einen Kunden nicht erst dann als abgewandert betrachten, wenn es zu einer formalen Beendigung der Geschäftsbeziehung kommt. Häufig kommt es nämlich überhaupt nicht zu einer derartigen formalen Beendigung. Beispielhaft sei ein Privatkunde einer Bank genannt, der sich für einen Wechsel zu einer anderen Bank entscheidet, trotzdem aber (aus welchen Gründen auch immer) sein Girokonto bei der ursprünglichen Bank nicht kündigt. Dieser Kunde bleibt in formaler Betrachtung möglicherweise noch viele Jahre Kunde der ursprünglichen Bank, obwohl er mit ihr keine nennenswerten Transaktionen mehr tätigt. Darüber hinaus existiert in vielen Geschäftsbeziehungen gar keine vertragliche Vereinbarung, sodass es in aller Regel auch nicht zu einer formalen Beendigung der Geschäftsbeziehung kommen kann.

Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen Kunden bereits dann als abgewandert betrachten, wenn eine signifikante negative Abweichung von einem üblicherweise zu

erwartenden Transaktionsmuster zu beobachten ist. Im Beispiel des Privatkunden einer Bank kann ein Kunde also bereits dann als abgewandert betrachtet werden, wenn er seine gesamte Geldanlage bei der Bank auflöst. Im Firmenkundengeschäft kann man Kunden gemäß dieser Logik dann als abgewandert bezeichnen, wenn im Vergleich zum bisherigen Kaufverhalten ein deutlich geringerer Anteil des relevanten Bedarfs beim Unternehmen gedeckt wird.

In der anschließenden **Analysephase** stehen zwei Fragen im Mittelpunkt:

- Welches sind die wichtigsten Gründe für die Kundenabwanderung?
- Bei welchen Kunden lohnt sich – unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Abwanderungsgründe – die Einleitung bestimmter Rückgewinnungsmaßnahmen?

Die erste Frage kann im Wesentlichen durch qualitative Methoden der Marktforschung beantwortet werden (vgl. Kap. 6). Hierbei eignen sich insbesondere Tiefeninterviews sowie die Technik des „Laddering“ (vgl. Abschn. 6.4.2.1), bei dem die Antworten zu den Gründen der Abwanderung schrittweise immer tiefergehender hinterfragt werden.

Bei der zweiten Fragestellung können Normstrategien entwickelt werden, wie einzelne Kunden(gruppen) im weiteren Verlauf des Prozesses der Kundenrückgewinnung zu behandeln sind. Bei der Entwicklung dieser Strategien werden die Attraktivität der Kunden und die Wahrscheinlichkeit der Wiedergewinnung berücksichtigt. Tendenziell sind besondere Anstrengungen auf jene Kunden zu verwenden, die besonders attraktiv (z. B. hoher Bedarf der Kunden) sind und die mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder-gewonnen werden können (vgl. Homburg und Schäfer 1999).

Im Zusammenhang mit dieser Analyse kann das optimale Budget für Rückgewinnungsaktivitäten mithilfe eines analytischen Ansatzes bestimmt werden (vgl. ausführlich Sieben 2002 sowie Stauss und Friege 1999, 2006). Hierbei wird über n Segmente $i = 1, \dots, n$ der Rückgewinnungsgewinn RGG in Abhängigkeit von den Rückgewinnungsbudgets RGB_i ($i = 1, \dots, n$) maximiert. Der Rückgewinnungsgewinn ergibt sich hierbei als Differenz des Rückgewinnungsnutzens und des Rückgewinnungsbudgets. Der Rückgewinnungsnutzen setzt sich multiplikativ aus der Zahl der verlorenen Kunden VK , der Wertigkeit eines zurückgewonnenen Kunden $RCLTV$ (Regained Customer Lifetime Value; vgl. zur Berechnung des Customer Lifetime Value Abschn. 23.4.4) und der Rückgewinnungsrate RR zusammen. Diese Rückgewinnungsrate hängt wiederum vom Rückgewinnungsbudget ab. Bezuglich dieser Abhängigkeit kann man z. B. eine degressive Reaktionsfunktion mit Sättigung unterstellen (vgl. hierzu Sieben 2002 sowie allgemein zu degressiven Reaktionsfunktionen Abschn. 13.3.1.2). Dementsprechend lässt sich die zu maximierende Funktion in der Form

$$RGG(RGB_1, \dots, RGB_n) = \sum_{i=1}^n [(VK_i \cdot RCLTV_i \cdot RR_i(RGB_i))] - \sum_{i=1}^n RGB_i$$

darstellen. Ein Anwendungsbeispiel zu diesem Optimierungsansatz, das sich auf ein Finanzdienstleistungsunternehmen bezieht, findet sich bei Sieben (2002). Im Rahmen dieses Anwendungsbeispiels zeigt sich, dass das optimale Rückgewinnungsbudget deutlich über dem tatsächlich für Rückgewinnungsaktivitäten verwendeten Budget liegt.

Auf die Analysephase folgt die Phase der **Problembereitung**. Obwohl in dieser Phase auch einzelfallbezogene Probleme, die Schlüsselkunden betreffen, angegangen werden können, stehen die als systematisch identifizierten Abwanderungsursachen im Mittelpunkt. Typische Problembereiche sind oftmals die mangelhafte Kommunikation mit den Kunden, Probleme im zwischenmenschlichen Bereich sowie in der Organisationsstruktur angelegte Barrieren für kundenorientiertes Verhalten (vgl. Homburg und Schäfer 1999).

In der Phase der eigentlichen **Rückgewinnung** der Zielkunden steht eine Fülle von Maßnahmen zur Verfügung. Dem Kunden können materielle oder immaterielle Anreize zur Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung geboten werden (vgl. Homburg und Schäfer 1999).

Interessant sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse einer Studie zu den **Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs** (Homburg et al. 2007). Die zentralen Ergebnisse sind in Abb. 16.4 dargestellt. Sie zeigen, dass der Rückgewinnungserfolg zum einen von Kunden- und Kundenbeziehungsmerkmalen und zum anderen von der Zufriedenheit der Kunden mit der Rückgewinnungsaktivität beeinflusst wird. Der größte

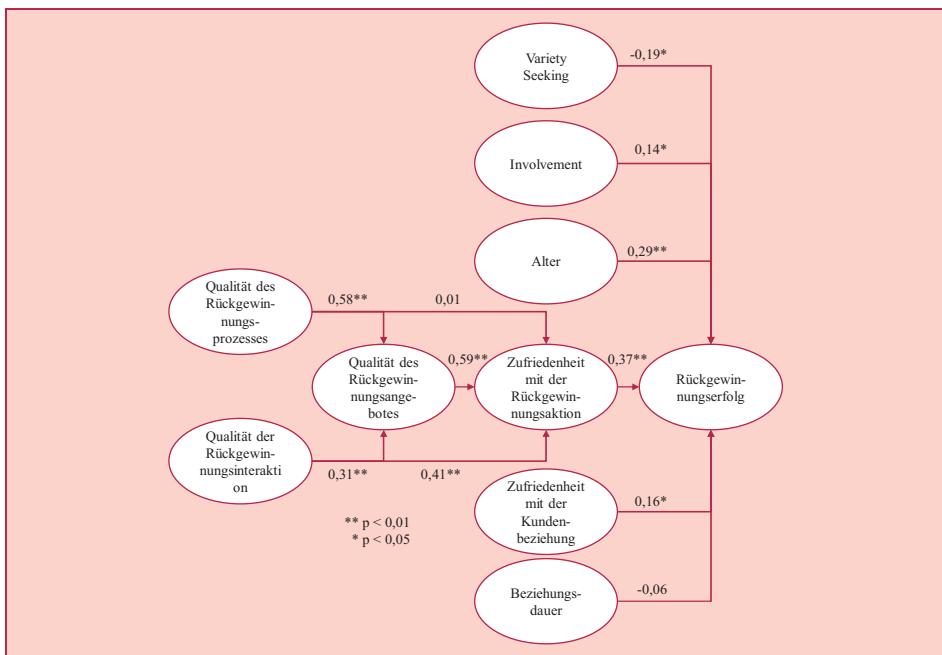


Abb. 16.4 Ergebnisse einer kausalanalytischen Untersuchung der Einflussgrößen des Rückgewinnungserfolgs (Homburg et al. 2007, S. 463 ff.)

“Nespresso. What else?” Damit dieser Werbeslogan in die Praxis umgesetzt wird, bietet Nespresso als Premium-Portionskaffeeanbieter unter dem Namen „Nespresso & You“ seinen Kunden eine kostenlose Clubmitgliedschaft an. Diese dient als zentrales Element des Kundenbeziehungsmanagements und bietet den Clubmitgliedern nach erfolgter Registrierung exklusive Vorteile, Angebote und Dienstleistungen. In Abhängigkeit von der Dauer der Clubmitgliedschaft oder alternativ der Anzahl der bestellten Kapseln pro Mitgliedsjahr werden drei Statuslevel unterschieden: Connoisseur, Expert und Ambassador. Die Vorteile variieren je nach Statuslevel und umfassen u.a. versandkostenfreie Standard- bzw. Premiumlieferungen, Reparaturservice für defekte Nespresso-Kaffeemaschinen, Rabattaktionen, exklusives Vorkaufsrecht neuer Kaffees und Limited Editions sowie die Teilnahme an Masterclasses.

Der Nespresso Club zählt zehn Millionen Mitglieder (Stand 2010) und fungiert als Informations- und Interaktionsplattform. Der Clubnewsletter informiert über aktuelle Rabattaktionen und Vorteile sowie Neuigkeiten und Ideen rund um den perfekten Kaffeegenuss. Die Masterclasses finden in einer von den 400 Nespresso-Boutiquen in 55 Ländern statt, welche gleichzeitig Teil des Vertriebsnetzes sind. Die Masterclasses finden in Seminarform statt, in denen Nespresso-Kaffeespezialisten Hintergründe und Informationen über die Produktwelt von Nespresso sowie den Weg von der Kaffeebohne bis in die Tasse vermitteln. Gleichzeitig ermöglicht es den direkten und persönlichen Kundenkontakt. Darüber hinaus bündelt die Nespresso-App die Bestellfunktion für Nespresso-Produkte und Informationen über aktuelle Angebote.

Insert 16.1 Beispiel für einen Kundenclub (vgl. o. V. 2015, 2019a; Reinecke 2010)

Einfluss geht dabei von der Zufriedenheit der Kunden mit der Rückgewinnungsaktivität aus, die wiederum von der wahrgenommenen Qualität des Rückgewinnungsangebotes, des Rückgewinnungsprozesses und der Rückgewinnungsinteraktion abhängt. Über die Gestaltung der Maßnahmen zur Rückgewinnung besitzen somit Unternehmen einen maßgeblichen Hebel, um verlorene Kunden zu einer Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung zu bewegen.

Im Rahmen der **Nachbetreuungsphase** gilt es schließlich, die wiederbelebte Geschäftsbeziehung abzusichern und zu stabilisieren. In diesem Zusammenhang können spezielle Kundenbindungsmaßnahmen für die wiedergewonnenen Kunden zur Anwendung kommen.

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich auf die Gestaltung der Kundenrückgewinnungsaktivitäten selbst. Darüber hinaus existieren **unternehmensinterne Erfolgsfaktoren** für die Kundenrückgewinnung. Diese entsprechen weitestgehend den unternehmensinternen Erfolgsfaktoren des Cross-Selling in den Bereichen Informationssysteme, Anreizsysteme, Kultur und Mitarbeiter. Wir verweisen daher auf unsere Ausführungen in Abschn. 16.5 sowie auf Homburg und Schäfer (1999).

Das Vielflieger- und Prämienprogramm Miles & More der Lufthansa vereint exklusive Vorteile und Funktionen für Lufthansa-Reisende. Besitzer der Kundenkarte profitieren sowohl beim Fliegen als auch im Alltag. Die Registrierung erfordert die Eingabe von Miles & More Profildaten, wodurch Zeit und Aufwand bei der Flugbuchung reduziert werden, bedingt durch eine vereinfachte Flugbuchung, erleichterten Check-in sowie eine vorausgefüllte Buchungsmaske. Des Weiteren können Prämienmeilen gesammelt werden und in Flug- oder Sachprämien eingelöst werden. Prämienmeilen können „für Flüge, Hotels, Mietwagen, Upgrades oder Produkte bei über 300 Partnern“ gesammelt werden. Ergänzt wird dies durch das Miles & More Kreditkartenangebot, mit welchem mit „jedem einzelnen Karteneinsatz überall auf der Welt automatisch

Prämienmeilen gesammelt werden können“. Darüber hinaus profitieren Vielflieger im Rahmen des Statusprogramms von weiteren exklusiven Privilegien. Lufthansa unterscheidet drei Vielflieger-level: Frequent Traveler, Senator und HON Circle. Die Statusprivilegien variieren in Abhängigkeit des Status und umfassen beispielsweise Zugang zur Lounge, bevorzugten Check-In sowie eine erhöhte Freigepäckmenge. Mit über 30 Millionen Teilnehmern ist Miles & More das größte Vielflieger- und Prämienprogramm in Europa. Für die deutsche Lufthansa stellen die gewonnen Kundendaten ein enormes Potenzial dar, das Reiseverhalten der Kunden zu verstehen und darauf aufbauend ein maßgeschneidertes Angebot anzubieten.

Insert 16.2 Beispiele zur Anwendung von Kundenkarten (vgl. o. V. 2019b)

16.7 Kundenbindungsmanagement im Web 2.0

Eine Folge der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Internets ist es, dass Kunden häufiger ihre Anbieter wechseln. Dies liegt unter anderem daran, dass das Internet es den Kunden zunehmend erleichtert, an Informationen zu gelangen und somit die Transparenz und Vergleichbarkeit verschiedener Angebote am Markt steigert. Um der abnehmenden Wiederkaufswahrscheinlichkeit entgegenzuwirken, können Unternehmen jedoch ihrerseits verschiedene Instrumente des Web 2.0 (vgl. auch Abschn. 13.4.5) zum Kundenbindungsmanagement einsetzen. Fünf grundlegende und besonders relevante Web 2.0-Instrumente eignen sich besonders für Unternehmen zum aktiven Kundenbindungsmanagement:

- E-Mail Newsletter,
- Soziale Netzwerke,
- Abonnementdienste,
- Pod- und Videocasts,
- Blogs,
- Bewertungen und
- Mobile Marketing.

Gut 35 Millionen Menschen profitieren weltweit von der Kundenkarte „Payback“. [...] Jetzt geht Payback in die Offensive. [...]: Das Unternehmen will sein Angebot aufs Handy bringen [...]. Der Nachholbedarf ist gewaltig. Das Geschäftsmodell von Payback, das Einzelhändler wie Real und Kaufhof, den Handyverkäufer Vodafone oder die Aral-Tankstellen unter ein gemeinsames Kundenkartendach bringt, funktioniert in Deutschland immer schleppender. Der größte Wettbewerber, die einst von Karstadt-Quelle und der Deutschen Telekom gegründete Karte „Happy Digits“, zog sich vergangenes Jahr mangels Erfolg vom Markt zurück. Die 2008 ins Rennen geschickte „Deutschland Card“ von Bertelsmann und Edeka läuft ihren Zielen weit hinterher. [...]

Das Muster klassischer Bonusprogramme gilt als problematisch. Die Vielfalt der Rabattanbieter mache es schwer, mit Endkunden in Kontakt zu treten und auf ihre Bedürfnisse einzugehen [...]. Im Vergleich dazu bietet das Internet neue Möglichkeiten. Entsprechend drängen zahlreiche mächtige Wettbewerber wie der Gutschein-Anbieter Groupon oder Kuffer Marketing mit neuen Rabattideen ins mobile Internet.

Dorthin wagt sich nun mit einiger Verspätung auch Payback. Finden die Kun-

den heute noch regelmäßig Rabattgutscheine der Partner in ihren Briefkästen, sollen sie die Coupons künftig häufiger über Computer oder Handy erhalten, kündigt Rittweger an.

Das Kalkül des Payback-Chefs: Während Papiergutscheine häufig auf dem Küchentisch liegen bleiben, lassen sich so genannte eCoupons leicht von zu Hause aus online aktivieren. Den Bonus kann sich der Kunde dann beim nächsten Einkauf gutschreiben lassen. Hinzu kommt: eCoupons kosten weitaus weniger als die Papiervariante – womit Rittweger nun kleinere Anbieter überzeugen will. „Wir arbeiten daran, dass Payback künftig auch in kleinen Läden um die Ecke, in Restaurants, beim Frisör oder dem Kosmetiksalon benutzt werden kann“, sagt er.

An dieser Stelle setzen die Funktionen der Payback-App für Smartphones an. Diese App zeigt den jeweils nächsten Standort eines Partnerunternehmens und die dortigen Rabattaktionen an. Außerdem ermöglicht die App die Nutzung der mobilen Payback-Karte sowie die Aktivierung von eCoupons. Durch die Hinterlegung des Bankkontos kann darüber hinaus die Funktion Payback Pay genutzt werden, welche eine bargeldlose Bezahlung verbunden mit einer automatischen Punktesammlung ermöglicht.

Insert 16.3 Beispiele für die Nutzung von Mobile Marketing durch anbieterübergreifende Kundenkartensysteme (vgl. Mallien et al. 2011; o. V. 2019c)

Bewertungen bieten Kunden die Möglichkeit, Erfahrungen über Produkte oder Dienstleistung mitzuteilen. Unternehmen wiederum können dieses Instrument nutzen, indem sie ihren Kunden nach dem Kauf eines Produktes oder der Durchführung einer Dienstleistung um eine Bewertung bitten. Damit kann nicht nur die Nachkaufphase der Kunden effektiv unterstützt werden, sondern es können damit auch wertvolle Informationen für die Weiterleitung an Kunden in der Vorkaufphase generiert werden (vgl. Bauer et al. 2008).

Irgendetwas lief nicht rund bei Techem. Doch warum genau sich Kunden beschweren, wusste niemand beim Eschborner Energie-Dienstleister so genau. „Das konnten wir nicht wirklich herausfinden, und in Zahlen konnten wir es schon gar nicht ausdrücken“, sagt Jürgen Schneider, Bereichsleiter Dienstleistung bei Techem. Deshalb führte er vor zwei Jahren ein Beschwerdemanagement ein. Das Ergebnis: „Im ersten Jahr ging die Zahl der vermeidbaren Kündigungen um ein Drittel zurück“, berichtet Schneider zufrieden. [...]

Nach Großunternehmen entdecken auch Mittelständler die Bedeutung von Beschwerdemanagement [...]. Durch ein gutes Beschwerdemanagement kann ein Unternehmen Kunden halten, Vertrauen zurückgewinnen und gleichzeitig Fehler ausbügeln. [...] Trotz vieler Vorbilder hat der Mittelstand Nachholbedarf [...]. Das belegen auch Studien: Trotz aller Vorteile setzten nur 59 Prozent aller deutschen Unternehmen auf ein aktives Beschwerdemanagement.

Doch auch bei den Firmen, die ein Beschwerdesystem im Einsatz haben, gibt es noch einiges zu verbessern: So erfassen Unternehmen schriftliche Beschwerden im Durchschnitt nur zu 78 Prozent, bei mündlichen sinkt die Quote sogar auf 46 Prozent. Wertvolle Hinweise von Kunden gehen so verloren. [...] Entscheidend für ein funktionierendes Beschwerdemanagement ist deshalb eine offene Fehlerkultur im Unternehmen. [...] Die Vorteile des Beschwerdemanagements liegen auf der Hand. „Studien zeigen, dass ein gutes Beschwerdemanagement die Loyalität des Kunden zum

Unternehmen erhöht“, sagt Gregor Harter, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton. Von unschätzbarem Wert seien auch die Daten, die ein Unternehmen aus dem Beschwerdemanagement zieht – sofern es sie denn richtig aufbereitet. „Entscheidend ist hier, dass die Informationen im Unternehmen auch an andere Abteilungen gehen“, sagt Harter. Techem versucht genau dies zu erreichen. Bei der telefonischen Aufnahme kann der Mitarbeiter die Beschwerde in 100 verschiedene Beschwerdekategorien einordnen. Das System leitet die Beschwerde automatisch an die jeweilige Niederlassung vor Ort weiter. „Dabei ist es sehr wichtig, dass der Kunde bei längeren Prozessen auch Bescheide über den Stand seiner Anfrage bekommt“, sagt Schneider. Alle Beschwerden zeichnet Techem auf und wertet sie aus. Zum Teil fragt das Unternehmen die Kunden sogar, ob sie mit der Beratung zufrieden waren. Denn richtige Unzufriedenheit entsteht oft erst bei der Beschwerde. [...] Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeiter im Umgang mit aufgebrachten Kunden gut ausgebildet sind. [...] Techem ist mit seinem System zufrieden. Das Unternehmen hat eigens ein Assessment-Center eingerichtet, mit dem angehende Beschwerdemanager aus der Belegschaft herausgefiltert werden sollen. Das Problem, dass Mitarbeiter sich nicht mit aufgebrachten Kunden herumschlagen wollen, existiert laut Schneider nicht. „Da wir ihnen vorab die Bedeutung des Beschwerdemanagements klargemacht haben, konnten wir auch ihre Begeisterung hierfür wecken.“

Tab. 16.2 Einstiegs- und Zusatzprodukte im Zusammenhang mit Cross-Selling-Aktivitäten in verschiedenen Branchen. (In Anlehnung an Homburg und Schäfer 2001, S. 4)

Branche	Einstiegsprodukte	Zusatzprodukte
Bank (Privatkundenbereich)	Girokonto	Sparbuch, Kreditkarten, Baufinanzierung, Anlageberatung, Versicherungsleistungen
IT-Dienstleister	Hard-/Software-Lösungen	Unternehmensberatungsleistungen, E-Commerce-Services, Process-Reengineering-Services
Werbeagentur	Werbekonzepte	Unternehmensberatungsleistungen
Chemieunternehmen	Chemische Grundstoffe	Lagerhaltung, Sicherheitstechnik, Spezialchemikalien
Medizintechnik-/Pharmaunternehmen	Therapeutika, Diagnostika	Vitaminpräparate, Hautpflegeprodukte, Ernährungsberatung
Automobilhersteller	Automobile	Finanzdienstleistungen, Touristikdienstleistungen, kulturelle Angebote
Maschinenbauunternehmen	Eigentliche Maschine	Produktbegleitende Dienstleistungen (z. B. Schulungen), im Wertschöpfungsprozess vor- oder nachgelagerte Maschinen, Betreiberdienstleistungen (z. B. Facility Management)
Energieversorger (Firmenkundenbereich)	Energie	Erweiterter technischer Kundendienst, Energiecontrolling, allg. Beratungsleistungen, Projektfinanzierung (Contracting), Facility Management, Flächenplanung und -erschließung

Mit der zunehmenden Nutzung von Smartphones im Alltag setzen viele Unternehmen die im **Mobile Marketing** integrierten **Push-Benachrichtigungen** in ihrem Kontakt mit Kunden ein. Durch die häufigen Erinnerungen an z. B. Warenein- und -ausgang, Bestellstatus und Liefertermine bleibt der Kunde stets in Interaktion mit dem Unternehmen und es entsteht eine gewünschte Verbindung (vgl. Bauer et al. 2008; Sudahl 2017).

Diese Instrumente und deren Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen des Kundenbindungsmanagements werden im Folgenden kurz dargestellt. Für eine ausführlichere Erläuterung dieser sowie weiterer Instrumente des Web 2.0 im Rahmen des Kundenbindungsmanagement verweisen wir auf Möhlenbruch et al. (2013). Insert 16.5 veranschaulicht den Einsatz von sozialen Netzwerken zur Kundenbindung.

Engagement in sozialen Netzwerken lohnt sich für Unternehmen – dies zeigt unter anderem eine aktuelle Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK). Anhand des GfK Media Efficiency Panels konnte festgestellt werden, dass Kunden der Drogeriemarktkette Rossmann, die gleichzeitig Fans der Facebook-Seite des Unternehmens sind, eine 73% höhere Kundenbindung aufweisen als Nicht-Fans. Zudem geben Besucher der Rossmann Facebook-Seite im Durchschnitt anderthalbmal so viel Geld in den Filialen aus wie Nicht-Besucher. Somit ist die Drogeriemarktkette ein Beispiel dafür, wie Unternehmen soziale Netzwerke nutzen können, um die Kundenbindung und letztlich den Umsatz zu steigern. Grundlage dieses Erfolges ist eine gut strukturierte und interaktive Facebook-Seite, welche die Besucher dazu einlädt, mit einem einfachen Klick auf das Feld „Gefällt mir“ Teil der Fan-Gemeinschaft zu werden. Rossmann achtet bei seinem Facebook-Auftritt darauf, seine Inhalte in verschiedene „Rossmann-Welten“ zu gliedern, um die unterschiedlichen Interessen seiner Kunden gezielt ansprechen zu können. Jede der „Rossmann-Welten“ bezieht sich auf einen bestimmten Aspekt, wie z. B. Karriere, Kind oder Fotos. Um einen ständigen Dialog zwischen Unternehmen und Fans aufrecht zu erhalten, wird auf Kommentare und Anfragen von Kunden über Facebook

umgehend reagiert. Anhand der Beiträge der Fans kann das Unternehmen Informationen über die Interessen und Wünsche der Kunden ableiten und diese dann in der Zukunft berücksichtigen. Exklusive Gutscheine, die das Unternehmen seinen Fans auf Facebook anbietet, dienen dazu, diese in die Rossmann Filialen zu locken und somit den Umsatz zu steigern. Da immer mehr Leute Zugriff auf diese Gutscheine haben wollen, steigt die Zahl der „Gefällt mir“-Klicks kontinuierlich an. Je mehr Fans das Unternehmen auf Facebook hat, desto breiter und schneller können Informationen kommuniziert werden (z. B. über Sonderangebote und weitere Aktionen). Des Weiteren versteht es Rossmann, das soziale Netzwerk zu nutzen, um persönliche Weiterempfehlungen von Kunden zu fördern und zu verbreiten. Wenn beispielsweise ein Fan mit der Rossmann Facebook-Seite interagiert, wird automatisch eine Meldung erstellt, die für seine Facebook-Freunde sichtbar ist. Diese so genannte „gesponserte Meldung“ macht die Freunde dieses Fans auf das Unternehmen aufmerksam und lädt diese dazu ein, ebenfalls Fan von Rossmann zu werden. Ebenso wie gewöhnliche Werbeanzeigen, die Rossmann auf Facebook schaltet, dienen gesponserte Meldungen somit dazu, die Bekanntheit der Drogeriemarktkette zu erhöhen und die Fan-Gemeinschaft weiter auszubauen.

Insert 16.5 Kundenbindung per Facebook am Beispiel Rossmann (vgl. o. V. 2013a, b)

Immer mehr Unternehmen versenden an ihre Kunden in regelmäßigen Zeitabständen per **E-Mail** so genannte **Newsletter**. Diese Newsletter enthalten beispielsweise Produktinformationen, Informationen zu Sonderangeboten oder allgemeine, für den Kunden interessante Inhalte (vgl. Sinn 2010).

Unter **sozialen Netzwerken** versteht man Online Communities, bei denen die Nutzer sich ein persönliches Profil erstellen, Verbindungen zu anderen Nutzern herstellen und sich an Diskussionsforen beteiligen können (vgl. Boyd und Ellison 2008; Hippner 2006; Wirtz et al. 2012).

Abonnementdienste, häufig auch Feeds genannt, ermöglichen es Nutzern, verschiedene Inhalte einer Webseite zu abonnieren. Für gewöhnlich wird der Nutzer auf der Internetseite auf die Möglichkeit eines Abonnements aufmerksam gemacht und fordert dann bei Interesse die Abonnementdienste an.

Wikis, soziale Netzwerke und Abonnementdienste bieten weitreichende Gelegenheiten für Unternehmen, Kundenbindungsmanagement zu betreiben. Alle drei Instrumente ermöglichen es Unternehmen, die Nutzer solcher Dienste besser zu verstehen und kennenzulernen. Sowohl durch das Anfordern spezifischer Feeds als auch durch die Beiträge und Aktivitäten, zu welchen die Nutzer mittels Wikis und sozialen Netzwerken angeregt werden, können Unternehmen Rückschlüsse auf die Interessen und Präferenzen ihrer Kunden ziehen und darauf aufbauend den Kontakt zielgerichtet gestalten. Darüber hinaus erlauben es diese drei Instrumente vielen Unternehmen, die vorher keinen direkten Kundenkontakt knüpfen konnten, eine direkte Kommunikation mit ihren Kunden aufzubauen (vgl. Möhlenbruch et al. 2013). Wikis, soziale Netzwerke und Abonnementdienste tragen somit dazu bei, dass Kunden identifiziert, individuell adressiert und über das Senden gezielter Informationen beeinflusst werden können und lassen sich daher zum aktiven Kundenbindungsmanagement einsetzen.

Insbesondere Abonnementdienste werden häufig in Kombination mit **Pod- und Videocasts** angeboten. Pod- oder Videocasts sind Audio- oder Videodateien, welche von den Anbietern auf einem Web-server abgelegt und regelmäßig aktualisiert werden. Nutzer können auf diese Dateien dann unabhängig von Ort und Zeit zugreifen. Die Verwendung von Pod- und Videocasts erlaubt eine ansprechende Darstellung von Informationen, trägt so zu einer verbesserten Gestaltung von Kundenschnittstellen bei und lässt sich daher zur Steigerung der Kundenbindung einsetzen (vgl. Möhlenbruch et al. 2013).

Ein **Blog** (Weblog) ist eine Art „Online-Tagebuch“, in dem der Verfasser zu bestimmten Themen Beiträge erstellt und diese regelmäßig aktualisiert (vgl. Wolff 2006, S. 3). Gleichzeitig können die Beiträge in einem Blog mit denen anderer Autoren verlinkt sowie von anderen Autoren kommentiert werden (vgl. Groß und Hülsbusch 2004). Blogs lassen sich ebenfalls zum Kundenbindungsmanagement einsetzen, da sie nicht nur eine schnelle und breite Kommunikation erlauben, sondern auch das Beeinflussen von Kunden durch gezielte Beiträge von Vertretern des Unternehmens ermöglichen (vgl. Fini 2009).

Literatur

- Ahlert, D., Kenning, P., & Brock, C. (2018). Customer relationship management im Handel. In D. Ahlert, P. Kenning, & C. Brock (Hrsg.), *Handelsmarketing* (2. Aufl., S. 337–357). Berlin: Springer.
- Bauer, H. H., Dirks, T., & Bryant, M. D. (2008). *Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing*. Berlin: Springer.
- Bleier, A., & Eisenbeiss, M. (2015). Personalized online advertising effectiveness: The interplay of what, when, and where. *Marketing Science*, 34(5), 669–688.
- Blodgett, J., Wakefield, K., & Barnes, J. (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 31–42.
- Bornemann, T. (2011). Kundenbindungsprogramme. In C. Homburg & J. Wieseke (Hrsg.), *Handbuch Vertriebsmanagement: Strategie – Führung – Informationsmanagement – CRM* (S. 437–456). Wiesbaden: Gabler.
- Boyd, D., & Ellison, N. (2008). Social network sites: Definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230.
- Bruhn, M. (1982). *Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden: Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Butscher, S. (1997). *Kundenclubs als modernes Marketinginstrument: Kritische Analyse und Einsatzmöglichkeiten* (3. Aufl.). Ettlingen: IM-Marketing-Forum.
- Chebat, J.-C., Davidow, M., & Codjovi, I. (2005). Silent voices. Why some dissatisfied consumers fail to complain. *Journal of Service Research*, 7(4), 328–342.
- Diller, H. (1997). Was leisten Kundenclubs? *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 19(1), 33–45.
- Diller, H., & Frank, F. (1996). Ziele und Zielerreichung von Kundenclubs, Arbeitspapier Nr. 45. Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- Diller, H., & Müller, S. (2006). Lohnen sich Bonusprogramme? Eine Analyse auf Basis von Paneldaten. *Marketing ZFP*, 28(2), 135–146.
- Facebook (2012). <https://www.facebook.com/ODEON/posts/523396924342167>. Zugegriffen: 28. Nov. 2019.
- Fini, A. (2009). Social networking and personal learning environment. In S. Dasgupta (Hrsg.), *Social computing – Concepts, methodologies, tools, and applications* (S. 238–246). Pennsylvania: IGI Global.
- Fürst, A. (2008). Effektivität und Effizienz der Gestaltung des Beschwerdemanagements. Eine empirische Analyse. *Marketing ZFP*, 30(1), 29–45.
- Grégoire, Y., Tripp, T. M., & Legoux, R. (2009). When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. *Journal of Marketing*, 73(6), 18–32.
- Greiwe, M. (2006). Beschwerdemanagement: Nörgler steigern den Umsatz. *Handelsblatt vom*, 31(10), 2006.
- Groß, M., & Hülsbusch, W. (2004). Weblogs und Wikis – eine neue Medienrevolution? *Wissensmanagement*, 6(8), 44–48.
- Günter, B. (2012). Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (8. Aufl., S. 325–348). Wiesbaden: Gabler.
- Hart, C., Heskett, J., & Sasser, W. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148–156.

- Helm, R., & Ludl, M. (2004). Kundenbindung im Handel durch Kundenkarten. In H. Bauer & F. Huber (Hrsg.), *Strategien und Trends im Handelsmanagement: Disziplinenübergreifende Herausforderungen und Lösungsansätze* (S. 61–82). München: Vahlen.
- Helm, R., & Ludl, M. (2005). Kundenkarten und ihre Wirkung als Kundenbindungsinstrument. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75(12), 1131–1163.
- Herhausen, D., Ludwig, S., Grewal, D., Wulf, J., & Schoegel, M. (2019). Detecting, preventing, and mitigating online firestorms in brand communities. *Journal of Marketing*, 83(3), 1–21.
- Heumann, C., Freudenschuss, M., Wangenheim, F. v., & Wübben, M. (2011). Realisierung von Cross-Selling Potenzialen durch das Management von kundeninitiierten Kontakten, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, forthcoming.
- Hippner, H. (2006). Bedeutung, Anwendungen und Einsatzpotenziale von Social Software. *HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 252(6), 6–16.
- Holz, S., & Tomczak, T. (1996). *Kundenclubs – Marktuntersuchung der deutschen Clubs: Erste Gestaltungshinweise und Erfolgsfaktoren bei der Club-Initiierung*. Ettlingen: IM-Marketing-Forum.
- Homburg, C., & Bruhn, M. (2013). Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (8. Aufl., S. 3–39). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Stock, R. M. (2007). How to get lost customers back? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 461–474.
- Homburg, C., Fürst, A., & Koschate, N. (2010). On the importance of complaint handling design: A multi-level analysis of the impact in specific complaint situations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 265–287.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System*, 8. aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Böhler, S., & Hohenberg, S. (2019). Organizing for cross-selling: Do it right, or not at all. *International Journal of Research in Marketing*, in Kürze erscheinend.
- Homburg, C., & Fürst, A. (2003). Complaint Management Excellence – Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, Universität Mannheim, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Arbeitspapier Nr. M 73, Mannheim.
- Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95–114.
- Homburg, C., & Fürst, A. (2007a). Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement. *Eine Bestandsaufnahme der Forschung und Agenda für die Zukunft*, *Die Betriebswirtschaft*, 67(1), 41–74.
- Homburg, C., & Fürst, A. (2007b). See no evil, hear no evil, speak no evil: A study of defensive organizational behavior towards customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 523–536.
- Homburg, C., & Schäfer, H. (1999). Customer Recovery: Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Arbeitspapier, Management Know-How, Nr. M 39, Mannheim.
- Homburg, C., & Schäfer, H. (2000). Cross-selling – Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen. *Harvard Business Manager*, 22(6), 35–44.
- Homburg, C., & Schäfer, H. (2001). Profitabilität durch Cross-Selling: Kundenpotenziale professionell erschließen, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Arbeitspapier, Management Know-How, Nr. M 60, Mannheim.

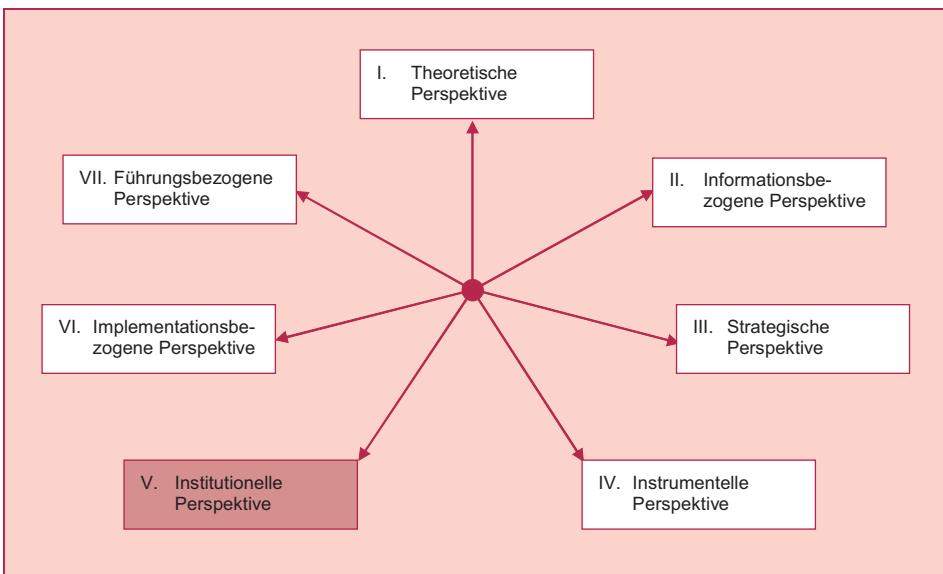
- Homburg, C., & Schäfer, H. (2002). Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross-Selling: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Forschung. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 24(1), 7–26.
- Homburg, C., & Werner, H. (1998). *Kundenorientierung mit System: mit Customer-Orientation-Management zu profitabilem Wachstum*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Kumar, V., Bhagwat, Y., & Zhang, X. (2015). Regaining “Lost” customers: The predictive power of first-lifetime behavior, the reason for defection, and the nature of the win-back offer. *Journal of Marketing*, 79, 34–55.
- Lemon, K., & Wangenheim, F. v. (2009). The reinforcing effects of loyalty program partnerships and core service usage. *Journal of Service Research*, 11(4), 357–370.
- Li, S., Sun, B., & Wilcox, R. T. (2005). Cross-selling sequentially ordered products: An application to consumer banking services. *Journal of Marketing Research*, 42(2), 233–239.
- Li, S., Sun, B., & Montgomery, A. L. (2011). Cross-selling the right product to the right customer at the right time. *Journal of Marketing Research*, 48(4), 683–700.
- Link, J., & Hildebrand, V. (1993). *Database-marketing und computer aided selling: Strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen*. München: Vahlen.
- Liu, Y. (2007). The long term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19–35.
- Liu, Y., & Yang, R. (2009). Competing loyalty programs: Impact of market saturation, market share, and category expandability. *Journal of Marketing*, 73(1), 93–108.
- Mallien, J., Schlautmann, C., & Hofer, J. (2011). Payback sucht eine neue Chance, Handelsblatt Nr. 155 vom 12.08.2011.
- McLean, G., Al-Nabhan, K., & Wilson, A. (2018). Developing a mobile applications customer experience model (MACE)-implications for retailers. *Journal of Business Research*, 85, 325–336.
- Meyer-Waarden, L., & Benavent, C. (2009). Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 345–358.
- Mohme, J. (1993). *Der Einsatz von Kundenkarten im Einzelhandel*. Frankfurt a. M.: P. Lang.
- Möhlenbruch, D., Dölling, S., & Ritschel, F. (2013). Instrumente des Web 2.0 im Kundenbindungsmanagement des E-Commerce. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (8. Aufl., S. 459–484). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mumme, T. (2019). Der Tagesspiegel: Welche Daten die neue Lidl-App von den Kunden sammelt. <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/digitale-kundenkarte-lidl-plus-welche-daten-die-neue-lidl-app-von-den-kunden-sammelt/24448732.html>. Zugegriffen: 27. Nov. 2019.
- o. V. (2013a). Facebook-Marketing: Maggi, Rossmann und Sixt mit Success-Stories, Adzine online. <http://www.adzine.de/de/site/artikel/8650/social-media-marketing/2013/05/facebook-marketing-maggi-rossmann-und-sixt-mit-success-stories>. 28. Apr. 2014.
- o. V. (2013b). Rossmann: Kundenbindung per Facebook, OnetoOne online. <http://www.onetooone.de/Rossmann-Kundenbindung-per-Facebook-23791.html>. Zugegriffen: 28. Apr. 2014.
- o. V. (2015). Nespresso – Das Unternehmen im Überblick. <https://www.nestle-nespresso.com/asset-library/Documents/Nespresso%20-%20im%20C3%9Cberblick%20-%20Informationsblatt.pdf>. Zugegriffen: 29. Nov. 2019.
- o. V. (2019a). Nespresso. <https://www.nespresso.com/de/de/benefits#!/free-delivery>. Zugegriffen: 29. Nov. 2019.
- o. V. (2019b). Miles & More. <https://www.miles-and-more.com/de/de/program/at-a-glance.html>. Zugegriffen: 27. Nov. 2019.

- o. V. (2019c). Payback. <https://www.payback.de/app>. Zugegriffen: 27. Nov. 2019.
- Pick, D., Thomas, J., Tillmanns, S., & Krafft, M. (2016). Customer win-back: The role of attributions and perceptions in customers' willingness to return. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 218–240.
- Porter, C. E., & Donthu, N. (2008). Cultivating trust and harvesting value in virtual communities. *Management Science*, 54(1), 113–128.
- Reinecke, S. (Hrsg.). (2010). *Best Practice in Marketing: Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing*. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.
- Sauerbrey, C., & Henning, R. (2000). *Kundenrückgewinnung. Erfolgreiches Management für Dienstleister*. München: Vahlen.
- Schmitz, C., Lee, Y., & Lilien, G. (2014). Cross-selling performance in complex selling contexts: An examination of supervisory- and compensation-based controls. *Journal of Marketing*, 78, 1–19.
- Schöber, P. (1997). *Organisatorische Gestaltung von Beschwerdemanagement-Systemen*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Schürmann, K. (2019). Datenschutzkonformer Aufbau von Kundenbindungsprogrammen – die wichtigsten Fragen. <https://handelsjournal.de/blog/kathrin-schuermann/datenschutzkonformer-aufbau-von-kundenbindungsprogrammen-die-wichtigsten-fragen.html>. Zugegriffen: 27. Nov. 2019.
- Sieben, F. (2002). *Rückgewinnung verlorener Kunden*. Wiesbaden: Erfolgsfaktoren und Profitabilitätspotentiale.
- Singh, J., & Wilkes, R. (1996). When consumers complain: A path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 350–365.
- Sinn, U. (2010), E-Mail-Marketing – Marketingeffizienz statt Rezession, IHK WirtschaftsForum. http://www.frankfurt-main.ihk.de/branchen/mediacity/werbung_pr/e-mail-marketing/. Zugegriffen: 7. März 2016.
- Smith, A., & Bolton, R. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters, Paradox or Peril? *Journal of Services Research*, 1(1), 65–81.
- Statista (2016). Nach welcher Zeit erwarten Sie bei Beschwerden eine Antwort des Unternehmens? <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/315573/umfrage/erwartungen-der-nutzer-an-die-antwortdauer-bei-beschwerden-mittels-sozialer-medien-nach-branche/>. Zugegriffen: 13. März 2016.
- Stauss, B. (2000a). Rückgewinnungsmanagement Regain Management. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 29(10), 579–583.
- Stauss, B. (2000b). Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000* (S. 449–471). Wiesbaden: Gabler.
- Stauss, B., & Friege, C. (1999). Regaining service customers: Cost and benefits of regain management. *Journal of Service Research*, 1(4), 347–361.
- Stauss, B., & Friege, C. (2006). Kundenwertorientiertes Rückgewinnungsmanagement. In B. Günter & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen* (3. Aufl., S. 509–530). Wiesbaden: Gabler.
- Stauss, B., & Seidel, W. (2014). *Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe* (5. Aufl.). München: Hanser.
- Stephens, N., & Gwinner, K. (1998). Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 172–189.

- Stokburger-Sauer, N. (2010). Brand community: Drivers and outcomes. *Psychology & Marketing*, 27(4), 347–368.
- Sudahl, M. (2017). Wirtschaftswoche: So erobern Sie das Herz Ihrer Kunden. <https://www.wiwo.de/erfolg/management/kundenbindung-analytische-crm-ki-und-chatbots/20622418-2.html>. Zugriffen: 29. Nov. 2019.
- Tokman, M., Davis, L. M., & Lemon, K. N. (2007). The WOW factor: Creating value through win-back offers to reacquire lost customers. *Journal of Retailing*, 83(1), 47–64.
- Tomczak, T., Reinecke, S., & Dittrich, S. (2013). Kundenbindung durch Kundenkarten und -clubs. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (8. Aufl., S. 375–398). Wiesbaden: Gabler.
- Vavra, T. (1995). *After-marketing – How to keep customers for life through relationship marketing*. Homewood: Irwin Professional Pub.
- Vierbuchen, R. (2001). Schönheitsfarm für treue Kunden: kein Feilschen um jeden Preis. *Handelsblatt*, 18(02), 2001.
- Ward, J. C., & Ostrom, A. L. (2006). Complaining to the masses: the role of protest framing in customer-created complaint web sites. *Journal of Consumer Research*, 33(2), 220–230.
- Wirtz, B. W., Nitzsche, P., & Ullrich, S. (2012). Nutzerintegration im Web 2.0. *DBW*, 72(3), 215–234.
- Wolff, P. (2006). *Die Macht der Blogs – Chancen und Risiken von Corporate Blogs und Podcasting*. Frechen: Datakontext.

Teil V

Institutionelle Perspektive: Marketing im speziellen Kontext



Dieser Teil widmet sich der fünften unserer sieben Perspektiven. Es geht um die Besonderheiten des Marketing unter bestimmten institutionellen Rahmenbedingungen. Diese können zum einen durch die Tätigkeit des Unternehmens in einem bestimmten Wirtschaftssektor und zum anderen durch die Internationalität der Marketingaktivitäten determiniert sein. Im Hinblick auf bestimmte Wirtschaftssektoren werden in den Kap. 17 bis 19 die Themenfelder Dienstleistungsmarketing, Handelsmarketing sowie Industriegütermarketing dargestellt. Schließlich widmet sich Kap. 20 dem internationalen Marketing.

Man mag hier die Frage stellen, welches der Bezugspunkt für die Betrachtung institutioneller Besonderheiten ist. Anders ausgedrückt wirft der Begriff „Besonderheiten“ die Frage auf, was als nicht besonders, somit als Normalzustand interpretiert wird. Beispielsweise könnte man vermuten, dass angesichts eines speziellen Kapitels zum Dienstleistungsmarketing die bisherigen Ausführungen nicht auf Dienstleistungsmarketing zutreffen. Diese Vermutung ist allerdings nicht zutreffend: Unsere bisherigen Ausführungen zum Marketing sind wirtschaftssektorenübergreifend orientiert, treffen also auch beispielsweise für das Marketing von Dienstleistungen bzw. Industriegütern zu. Daher geht es im Rahmen der institutionellen Perspektive also lediglich um eine prägnante Darstellung der Besonderheiten, die sich in bestimmten institutionellen Umfeldern für das Marketing ergeben. Die Ausführungen in diesem Teil sind also im Hinblick auf die Betrachtung der verschiedenen institutionellen Umfelder als **Ergänzung** zu den Ausführungen in den übrigen Teilen des Buches zu sehen.



Inhaltsverzeichnis

17.1	Grundlagen des Dienstleistungsmarketing	1055
17.2	Dienstleistungsqualität	1059
17.2.1	Dimensionen der Dienstleistungsqualität	1059
17.2.2	Ansätze zum Management der Dienstleistungsqualität	1063
17.2.2.1	Messung der Dienstleistungsqualität	1065
17.2.2.2	Analyse der Dienstleistungsqualität	1067
17.2.2.3	Beeinflussung der Dienstleistungsqualität	1071
17.3	Marketingstrategische Besonderheiten von Dienstleistungen	1074
17.4	Instrumentelle Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing	1076
17.4.1	Besonderheiten im Hinblick auf klassische Komponenten des Marketingmix ..	1077
17.4.2	Besonderheiten im Hinblick auf zusätzliche Komponenten des Marketingmix	1083
Literatur		1088

Lernziele

- Der Leser kennt die konstitutiven Merkmale, durch die Dienstleistungen geprägt sind.
- Der Leser kennt zentrale Ansätze zur Typologisierung von Dienstleistungen.
- Der Leser kennt die wichtigsten Ansätze zur Konzeptualisierung von Dienstleistungsqualität.
- Der Leser überblickt das Spektrum der Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität auf der Basis unterschiedlicher Datenquellen sowie wichtige Methoden zur vertiefenden Analyse der Dienstleistungsqualität.
- Der Leser kennt zentrale Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Dienstleistungsqualität.

- Der Leser versteht die wechselseitige Beziehung zwischen Dienstleistungsmerkmalen und marketingstrategischen Entscheidungen von Dienstleistungsanbietern.
- Der Leser überblickt die wichtigsten Auswirkungen der Dienstleistungsmerkmale auf die Gestaltung der klassischen Komponenten des Marketingmix.
- Der Leser versteht die Notwendigkeit einer Erweiterung des klassischen Marketingmix im Hinblick auf Dienstleistungen und kennt die wesentlichen Zielsetzungen im Rahmen des erweiterten Marketingmix.

In den letzten Jahrzehnten haben Dienstleistungen in den meisten westlichen Ländern an gesamtwirtschaftlicher Bedeutung gewonnen. Die gestiegene und weiter steigende Nachfrage nach Dienstleistungen hat ihre Ursachen in **technologischen, gesellschaftlichen und demographischen Entwicklungen** sowie in der **Entwicklung der Märkte und des Nachfragerverhaltens** (vgl. ausführlich Meffert et al. 2019).

So führt beispielsweise

- die technologische Entwicklung der Verbreitung und gestiegene Leistungsfähigkeit des Internets zur Entstehung neuer digitaler Dienstleistungen (z. B. Musik- und Videostreaming), Remote Services (vgl. Abschn. 17.4.1) oder selbst elektronisch erstellter Dienstleistungen wie Online Banking (vgl. hierzu auch Meuter et al. 2005);
- das gesellschaftliche Bedürfnis nach einer höheren individuellen Work Life Balance zu einer Zunahme der Dienstleistungen aus dem Freizeitbereich aber auch haushaltnahen Dienstleistungen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf;
- die demographische Entwicklung in Industrieländern zu erhöhtem Bedarf an Pflegedienstleistungen;
- die Entwicklung der Märkte in Form der Homogenisierung von Produktangeboten dazu, dass Hersteller Differenzierung vermehrt über produktbegleitende Dienstleistungen betreiben (vgl. hierzu auch Ulaga und Reinartz 2011) und schließlich
- die Entwicklung des Nachfragerverhaltens hin zu mehr Körper- und Gesundheitsbewusstsein zu neu geschaffenen Dienstleistungen (wie bspw. Sport- und Gesundheitsangebote).

Parallel zu dieser gestiegenen wirtschaftlichen Bedeutung hat sich das Dienstleistungsmarketing auch im akademischen Bereich als Fachgebiet etabliert (vgl. Berry und Parasuraman 1993; Grönroos 2015; Fisk et al. 1995; Hilke 1989).

Wir gehen im ersten Abschnitt zunächst auf Grundlagen des Dienstleistungsmarketing ein. Wir definieren den Dienstleistungsbegriff und erläutern grundlegende Merkmale von Dienstleistungen. Auch Dienstleistungstypologien werden in Abschn. 17.1 behandelt.

Im Anschluss daran befasst sich Abschn. 17.2 mit der Dienstleistungsqualität. Die exponierte Behandlung der Dienstleistungsqualität ist durch die besondere Bedeutung des Qualitätsaspekts bei der Vermarktung von Dienstleistungen begründet (vgl. zu dieser besonderen Bedeutung ebenfalls Abschn. 17.2). In Abschn. 17.3 behandeln wir strategische Aspekte des Dienstleistungsmarketing. Gegenstand von Abschn. 17.4 sind die instrumentellen Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing. Wir gehen zunächst auf Besonderheiten in herkömmlichen Bereichen des Marketingmix (Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Vertriebspolitik) ein (vgl. hierzu auch Meffert et al. 2018) und behandeln anschließend zusätzliche Teilbereiche des Marketingmix, die speziell bei der Vermarktung von Dienstleistungen von Bedeutung sind.

17.1 Grundlagen des Dienstleistungsmarketing

Wir befassen uns zunächst mit der **Definition von Dienstleistungen**. In Anlehnung an Corsten und Gössinger (2015) unterscheiden wir

- enumerative Definitionen,
- Negativdefinitionen zu Sachgütern sowie
- Definitionen auf der Grundlage konstitutiver Merkmale.

Im Rahmen von **enumerativen Definitionen** wird der Dienstleistungsbegriff über eine Aufzählung von Dienstleistungskategorien konkretisiert. Beispielsweise werden die Kategorien Personenverkehr, Gütertransport, Zahlungsverkehr oder Informationsvermittlung als Dienstleistungskategorien aufgezählt (vgl. z. B. Langeard 1981). Es ist offensichtlich, dass derartige Definitionsversuche unzulänglich sind. So fällt es insbesondere schwer, zu bewerten, wann eine enumerative Definition als umfassend angesehen werden kann. Darüber hinaus werden bei den enumerativen Definitionen keine Kriterien herausgearbeitet, auf deren Grundlage zu beurteilen ist, ob es sich bei einer konkreten Leistung um eine Dienstleistung handelt oder nicht.

Negativdefinitionen präzisieren den Dienstleistungsbegriff, indem sie Produkte, die keine Sachgüter darstellen, dem Dienstleistungsbereich zuordnen (vgl. z. B. Altenburger 1980). Derartige Definitionen stellen eher eine wissenschaftliche Verlegenheitslösung dar, deren Abgrenzung von Dienstleistungen nicht ausreichend präzise ist.

Bei **Definitionen auf der Basis konstitutiver Merkmale** geht es darum, Dienstleistungen durch Rückgriff auf typische Merkmale zu definieren, die Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern aufweisen. Die Beschäftigung mit derartigen konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen nimmt in der Literatur zum Dienstleistungsmarketing breiten Raum ein (vgl. z. B. Corsten 1986; Engelhardt et al. 1993; Meffert 1994; Mengen 1993; Meyer 1991, 1998; Stauss 1992; Zeithaml et al. 1985). Es lassen sich die fünf konstitutiven Merkmale

- Intangibilität,
- Verderblichkeit,
- Integration des externen Faktors,
- wahrgenommenes Kaufrisiko und
- Individualität

unterscheiden.

Das Merkmal der **Intangibilität** bezieht sich darauf, dass das Ergebnis einer dienstleistenden Tätigkeit nicht greifbar (also intangibel) ist. Am Ende des Dienstleistungs erstellungsprozesses liegt im Gegensatz zur Sachgüterherstellung kein materielles Gut vor.

Die **Verderblichkeit** von Dienstleistungen bezieht sich darauf, dass Dienstleistungen aufgrund der weitgehenden Untrennbarkeit ihrer Erstellung und ihres Absatzes nicht gelagert werden können. Dienstleister können also nicht vorab auf Lager produzieren.

Das konstitutive Merkmal **Integration des externen Faktors** beschreibt die Tatsache, dass der Kunde einen externen Faktor in den Erstellungsprozess einer Dienstleistung einbringt. Dieser externe Faktor kann ein Lebewesen (z. B. der Kunde selbst beim Arztbesuch), ein materielles Gut (z. B. Auto bei einer Reparaturdienstleistung), ein nominales Gut (z. B. Geld bei einer Dienstleistung im Bereich der Geldanlage) oder eine Information (z. B. Informationen über das Unternehmen bei einer Beratungsdienstleistung) sein.

Das konstitutive Merkmal **wahrgenommenes Kaufrisiko** bezieht sich darauf, dass das Kaufrisiko für Kunden bei vielen Dienstleistungen größer ist als bei Sachgütern. Dies resultiert insbesondere aus der bei Dienstleistungen stärker ausgeprägten Qualitätsunsicherheit. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Ausführungen zur Informationsökonomie in Abschn. 2.2.1. Dort hatten wir im Hinblick auf die Qualitätsbeurteilung von Produkten zwischen Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften differenziert. Die Tatsache, dass Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern eher Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften und weniger Sucheigenschaften aufweisen, ist mittlerweile allgemein akzeptiert (vgl. hierzu auch Corsten und Gössinger 2015; Zeithaml 1981). Anschaulich bedeutet dies, dass es bei vielen Dienstleistungen für den Kunden schwieriger als bei vielen Sachgütern ist, die Qualität vor dem Kauf zu beurteilen.

Schließlich bezieht sich das konstitutive Merkmal **Individualität** darauf, dass Dienstleistungen prinzipiell in stärkerem Ausmaß als Sachgüter auf individuelle Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden können. Es handelt sich also um potenzielle und nicht zwangsläufig um tatsächliche Individualität.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass diese fünf konstitutiven Merkmale durchaus geeignet sind, Dienstleistungen deskriptiv von Sachgütern abzugrenzen. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass auf dieser Basis keine vollkommen trennscharfe Abgrenzung zwischen Dienstleistungen und Sachgütern möglich ist. Beispielsweise weisen zahlreiche Sachgüter (z. B. Lebensmittel) ebenfalls das Merkmal der Verderblichkeit auf. Im Industriegüterbereich ist die Vermarktung vollkommen individualisierter Sachgüter verbunden mit einer starken Integration des Kunden in den

Leistungserstellungsprozess weit verbreitet. Auch das Kaufrisiko des Kunden ist bei manchen Sachgütern (z. B. bei sehr komplexen Maschinen mit innovativer Technologie) sehr stark ausgeprägt. Umgekehrt gibt es hochgradig standardisierte Dienstleistungen, die kaum individualisiert sind (z. B. bestimmte Auskunftsdiensleistungen). Wir sehen also, dass auch Sachgüter die konstitutiven Merkmale in hohem Maße aufweisen können und dass Dienstleistungen nicht alle konstitutiven Merkmale in hohem Maße aufweisen müssen. Demnach ist die Präzisierung des Dienstleistungsbegriffs über konstitutive Merkmale eher tendenzieller Art: Dienstleistungen weisen bezüglich der konstitutiven Merkmale tendenziell höhere Ausprägungen als Sachgüter auf, was aber nicht in jedem Einzelfall zutrifft (vgl. z. B. Keh und Pang 2010).

Angesichts der Problematik, Dienstleistungen eindeutig abzugrenzen, wird bisweilen die Frage gestellt, ob eine Abgrenzung zwischen Dienstleistungen und Sachgütern überhaupt sinnvoll ist. In diesem Zusammenhang schlagen Engelhardt et al. (1993) eine Typologie von Absatzobjekten anhand der beiden Dimensionen Integrativität des Leistungserstellungsprozesses und Materialität der Leistung vor (vgl. Abb. 17.1). Die typologisierten Absatzobjekte können sich im Rahmen dieses Ansatzes aus Sachgütern und Dienstleistungen zusammensetzen. Mit dieser übergreifenden Typologisierung unterstreichen die Verfasser die bereits erwähnte Tatsache, dass Sachgüter hohe Ausprägungen bezüglich einzelner konstitutiver Merkmale von Dienstleistungen aufweisen können und dass nicht alle Dienstleistungen diesbezüglich hohe Merkmale aufweisen müssen. Mit diesem Ansatz wird also prinzipiell die Sinnhaftigkeit einer Abgrenzung zwischen Dienstleistungen und Sachgütern infrage gestellt.

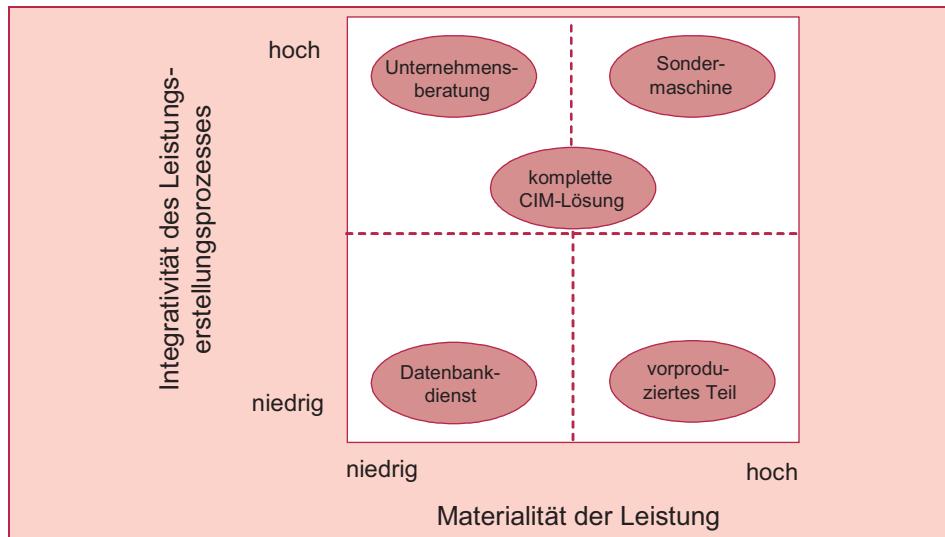


Abb. 17.1 Übergreifende Typologie von Leistungsbündeln aus Sachgütern und Dienstleistungen. (In Anlehnung an Engelhardt et al. 1993, S. 417)

Den Ausführungen von Engelhardt et al. (1993) ist sicherlich insofern zu folgen, als eine trennscharfe Abgrenzung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen anhand der konstitutiven Merkmale nicht möglich ist. Allerdings halten wir es für überzogen, aufgrund dieser Erkenntnis die Trennung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen vollkommen aufzugeben. Trotz der Abgrenzungsprobleme in Randbereichen ist es möglich, einen großen Teil der im realen Wirtschaftsleben auftretenden immateriellen Leistungen zweifelsfrei als Dienstleistungen zu identifizieren. Auch ergeben sich (wie in Abschn. 17.4 noch ausführlich dargelegt wird) aus den tendenziell höheren Ausprägungen bezüglich der konstitutiven Merkmale spezifische Herausforderungen für das Dienstleistungsmarketing in der Unternehmenspraxis. Vor diesem Hintergrund erhalten wir auch unter praxisbezogenen Gesichtspunkten die Unterscheidung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen aufrecht.

Einen wesentlichen Beitrag dazu, den Dienstleistungsbegriff greifbar zu machen, leisten auch **Dienstleistungstypologien**. Hier kann man grundsätzlich zwischen ein- und mehrdimensionalen Typologisierungsansätzen unterscheiden. Die Mehrzahl der in der relevanten Literatur zu findenden Ansätze ist eindimensionaler Art. Eine Auflistung solcher Ansätze findet sich bei Corsten und Gössinger (2015). So wird z. B. nach der Zeitdimension zwischen Dienstleistungen, die Zeit sparen, und Dienstleistungen, die Zeit erfordern unterschieden. Relativ weit verbreitet ist auch die Differenzierung anhand des Kriteriums der Kaufphase zwischen Dienstleistungen vor dem Kauf, während des Kaufs und nach dem Kauf.

Anspruchsvoller sind mehrdimensionale Typologisierungsansätze. Hier werden z. B. Dienstleistungen anhand der Dimensionen Grad der Kundeninteraktion/Individualisierung und Personalkosten im Verhältnis zum Wert der Infrastruktur kategorisiert (vgl. Abb. 17.2). Die Kundeninteraktion bezieht sich auf die Möglichkeit des



Abb. 17.2 Dienstleistungstypologie anhand der Dimensionen Grad der Kundeninteraktion/Individualisierung und Personalkosten im Verhältnis zum Wert der Infrastruktur. (In Anlehnung an Schmennner 1992)

Kunden, steuernd in den Dienstleistungsprozess einzugreifen und die Individualisierung umfasst die Berücksichtigung individueller Kundenpräferenzen. Die zweite Dimension berücksichtigt die Höhe der Personalkosten im Verhältnis zum Wert der Infrastruktur und bezieht sich somit auf die Arbeitsintensität. Eine Dienstleistung mit hoher Arbeitsintensität erfordert also relativ niedrige Investitionen in Infrastruktur, jedoch hohe Aufwendungen für den Personaleinsatz.

Die Relevanz derartiger Typologien liegt insbesondere darin, dass sich aus der Zugehörigkeit einer Dienstleistung zu einer bestimmten Kategorie Aussagen über sinnvolle marketingstrategische und -instrumentelle Maßnahmen treffen lassen. So werden wir die Dienstleistungstypologie aus Abb. 17.2 im Rahmen der Ausführungen zur strategischen Orientierung der Dienstleistungsvermarktung (vgl. Abschn. 17.3) aufgreifen.

17.2 Dienstleistungsqualität

Im vorhergehenden Abschnitt wurde dargelegt, dass viele Dienstleistungen durch ein **hohes Kaufrisiko** für den Kunden geprägt sind. Dieses resultiert insbesondere aus der Tatsache, dass viele Dienstleistungen im Sinne der Informationsökonomie (vgl. Abschn. 2.2.2.1) in erster Linie Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften und in nur geringem Umfang Sucheigenschaften aufweisen. Aus diesem Sachverhalt ergibt sich unmittelbar eine große Bedeutung der Dienstleistungsqualität im Rahmen des Dienstleistungsmarketing. Darüber hinaus ergibt sich die besondere Bedeutung der Dienstleistungsqualität auch aus dem Dienstleistungsmerkmal der Integration des externen Faktors: Die Tatsache, dass der Kunde ein Objekt oder sich selbst in den Dienstleistungsprozess einbringt, erschwert die Sicherstellung einer gleichbleibend hohen Qualität.

Im Folgenden beschreiben wir zunächst die Dimensionen der Dienstleistungsqualität (vgl. Abschn. 17.2.1). Im Rahmen der Darstellung des Managements der Dienstleistungsqualität (vgl. Abschn. 17.2.2) gehen wir auf Aspekte der Messung und Analyse der Dienstleistungsqualität sowie der Beeinflussung der Dienstleistungsqualität ein.

17.2.1 Dimensionen der Dienstleistungsqualität

In der relevanten Literatur finden sich zahlreiche Ansätze zur Konzeptualisierung des Konstrukts Dienstleistungsqualität. Die Wichtigsten hiervon sollen im Folgenden kurz dargestellt werden. Am bekanntesten ist die Konzeptualisierung, die im Rahmen des so genannten **SERVQUAL-Ansatzes** entwickelt wurde. Es handelt sich hierbei um einen Ansatz, der auf umfassenden empirischen Untersuchungen basiert (vgl. Parasuraman et al. 1988; Zeithaml et al. 2010). Der Ansatz unterscheidet fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität:

- Die **Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds (tangibles)** umfasst das materielle Umfeld, in dem die Dienstleistung erstellt wird (z. B. die Räumlichkeiten, die Einrichtung und das Erscheinungsbild des Personals).
- Die **Zuverlässigkeit (reliability)** bezieht sich auf die Fähigkeit des Dienstleisters, die versprochenen Leistungen gründlich und zuverlässig zu erbringen (z. B. das Einhalten eines zugesagten Termins).
- Mit **Reaktionsfähigkeit (responsiveness)** ist die Fähigkeit und Bereitschaft des Dienstleisters angesprochen, auf Kundenanfragen und geäußerte Kundenbedürfnisse zeitnah zu reagieren.
- Die Dimension **Leistungskompetenz (assurance)** bezieht sich auf das Fachwissen, die Höflichkeit und die Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter des Dienstleisters.
- Mit **Einfühlungsvermögen (empathy)** ist insbesondere die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter des Dienstleisters gemeint, sich in einzelne Kunden hineinzuversetzen und deren Wünsche zu verstehen.

Der SERVQUAL-Ansatz umfasst neben dieser Konzeptualisierung der Dienstleistungsqualität auch einen darauf aufbauenden Ansatz für deren Operationalisierung. Im Rahmen dieser Operationalisierung wird die Dienstleistungsqualität anhand von 21 Items gemessen, die den fünf Qualitätsdimensionen zugeordnet sind (vgl. für eine vollständige Auflistung dieser Indikatoren Parasuraman et al. 1988, 1991; Zeithaml et al. 2017). Diese 21 Items werden mittels einer Doppelskala bewertet. Die erste Skala erfasst die Kundenerwartungen hinsichtlich des jeweiligen Aspekts der Dienstleistungsqualität, die zweite Skala die erlebte (wahrgenommene) Qualität in Bezug auf ein spezielles Dienstleistungsunternehmen (vgl. Abb. 17.3 für die Anwendung dieser Doppelskala für zwei Indikatoren der Dimensionen Zuverlässigkeit bzw. Reaktionsfähigkeit).

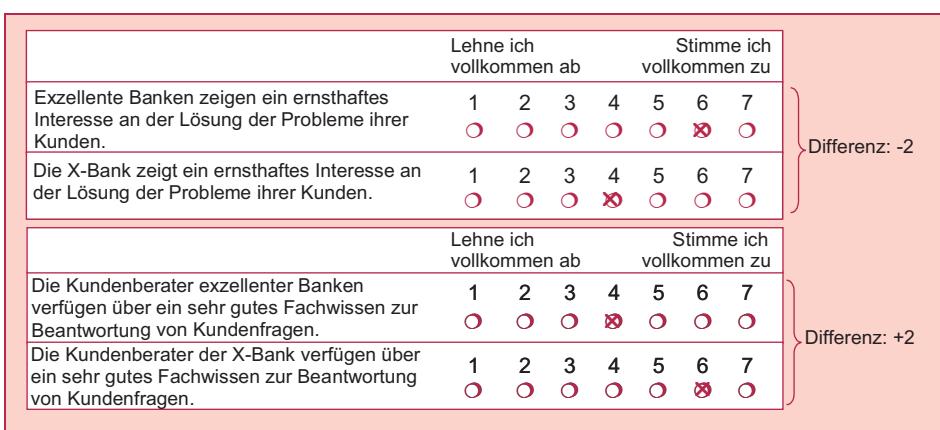


Abb. 17.3 Veranschaulichung der Qualitätsmessung auf der Basis von Doppel-skalen im Rahmen des SERVQUAL-Ansatzes

Aus der Differenz zwischen der wahrgenommenen Leistung und der Leistungserwartung ergibt sich für jedes Item eine positive oder negative quantitative Bewertung der Dienstleistungsqualität. Für jede der fünf SERVQUAL-Dimensionen errechnet man über die jeweiligen Items eine durchschnittliche Differenz. Schließlich erfolgt die Durchschnittsbildung über alle fünf SERVQUAL-Dimensionen.

Grundsätzlich ist die Konzeptualisierung der Dienstleistungsqualität anhand des SERVQUAL-Ansatzes im Hinblick auf ein fundiertes Verständnis von Dienstleistungsqualität hilfreich. Es ist davon auszugehen, dass die fünf Dimensionen bei jeder betrachteten Dienstleistungsart eine gewisse Relevanz haben. Das Messinstrument im Rahmen des SERVQUAL-Ansatzes bietet einen Rahmen zur vergleichenden Bewertung der Dienstleistungsqualität über zahlreiche Dienstleistungskategorien hinweg. Dennoch sind im Zusammenhang mit dem Messinstrument einige Probleme zu konstatieren (vgl. z. B. Babakus und Boller 1992; Buttle 1996; Cronin und Taylor 1992; Hentschel 1990, 2000):

- Aufgrund der allgemeinen Formulierung der einzelnen Items ist deren Aussagefähigkeit im Hinblick auf die Qualitätsbewertung spezieller Dienstleistungen eher begrenzt. Folglich kann es sich in der Praxis empfehlen, Messinstrumente zu entwickeln, die den Besonderheiten der betrachteten Dienstleistung Rechnung tragen.
- Ein methodisches Problem, das aus der Anwendung der Doppelskala resultiert, liegt darin, dass es Ausstrahlungseffekte bei der Beantwortung der beiden Fragen geben kann. So ist beispielsweise denkbar, dass ein Kunde seine Antwort auf die erste Frage (die Erwartungsfrage) als Obergrenze für die Beantwortung der zweiten Frage interpretiert. Durch einen solchen Effekt kann das Qualitätsurteil nach unten verfälscht werden. Darüber hinaus ist die separate Erfragung von Erwartungen mit dem Problem der Anspruchsinflation verbunden. Vor diesem Hintergrund sind Modifikationen des SERVQUAL-Messinstruments zu sehen, die auf eine Doppelskala verzichten und direkt die Diskrepanz zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung erfragen (vgl. Babakus und Boller 1992; Brown et al. 1993).
- Schließlich haben sich in einer Reihe von empirischen Anwendungen des Ansatzes Probleme im Hinblick auf die Abgrenzung der Dimensionen voneinander (die so genannte Diskriminanzvalidität) ergeben (vgl. Dabholkar et al. 1996).

Eine weitere Konzeptualisierung der Dienstleistungsqualität entwickelt Donabedian (1980). Aus den drei Phasen einer Dienstleistung (vgl. Corsten und Gössinger 2015; Meyer und Mattmüller 1987) werden drei Dimensionen der Dienstleistungsqualität abgeleitet:

- Die **Potenzialqualität** umfasst alle Leistungsvoraussetzungen, die zur Erbringung einer Dienstleistung erforderlich sind (z. B. Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter, Infrastruktur des Dienstleisters).

- Die **Prozessqualität** bezieht sich auf alle Aktivitäten, die während des Dienstleistungserstellungsprozesses stattfinden (z. B. Freundlichkeit der Mitarbeiter, Fehlerfreiheit und angemessene Dauer des Dienstleistungsprozesses).
- Die **Ergebnisqualität** bezieht sich schließlich darauf, inwieweit die Dienstleistung zu dem gewünschten Ergebnis führt (z. B. Funktionsfähigkeit eines Fahrzeugs nach einer Reparaturdienstleistung).

Beim Vergleich dieses Ansatzes mit dem SERVQUAL-Konzept ist zunächst festzustellen, dass die drei Dimensionen der Dienstleistungsqualität nach Donabedian (1980) Verbindungen zu den fünf SERVQUAL-Dimensionen aufweisen. Die Potenzialqualität hat Berührungspunkte zu den zwei Dimensionen „Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds“ und „Leistungskompetenz“. Eine gewisse Verwandtschaft liegt auch zwischen der Prozessqualität und den Dimensionen „Einfühlungsvermögen“ und „Reaktionsfähigkeit“ vor. Die Ergebnisqualität weist Überlappungen mit der Dimension „Zuverlässigkeit“ auf. Darüber hinaus ist festzustellen, dass der Ansatz von Donabedian im Hinblick auf die Konzeptualisierung von Dienstleistungsqualität weniger spezifisch als SERVQUAL ist. Dies hat den Nachteil, dass die drei Dimensionen ohne eine entsprechende Operationalisierung weniger greifbar sind. Ein möglicher Vorteil dieser geringeren Spezifität liegt in der größeren Generalisierbarkeit dieses Ansatzes: Die Unterscheidung zwischen Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität ist wohl auf jede Dienstleistung in dieser Form anwendbar. Im Gegensatz hierzu zeigte sich in empirischen Studien, dass die SERVQUAL-Skala in ihrer ursprünglichen Form nur bedingt für industrielle Dienstleistungen geeignet ist (vgl. z. B. Babakus et al. 1995 sowie die Diskussion bei Homburg und Garbe 1999). Eine Beispielhafte Operationalisierung der drei Dimensionen von Donabedian für die Qualitätsbeurteilung im Bildungswesen ist in Tab. 17.1 dargestellt.

Eine noch allgemeinere Konzeptualisierung von Dienstleistungsqualität wird von Grönroos (1984) vorgeschlagen. Hier erfolgt eine Unterscheidung zwischen **technischen Dimensionen** (Was wird dem Kunden angeboten?) und **funktionalen Dimensionen** (Wie wird die Dienstleistung für den Kunden erbracht?) der Dienstleistungsqualität. Die

Tab. 17.1 Beispielhafte Operationalisierung der Qualitäts-Dimensionen von Donabedian für die Qualitätsbeurteilung im Bildungswesen (vgl. Homburg und Kebbel 2001; Kebbel 2000)

Potenzialqualität	Prozessqualität	Ergebnisqualität
Qualitätsurteil im Hinblick auf <ul style="list-style-type: none"> • Räumlichkeiten • Lehrmittel ausstattung • Strukturierung des Studiums • Verwaltung und Organisation 	Qualitätsurteil im Hinblick auf <ul style="list-style-type: none"> • Qualifikation der Dozenten • Relevanz der Inhalte • Didaktik • Interaktion während der Lehrveranstaltungen 	Qualitätsurteil im Hinblick auf <ul style="list-style-type: none"> • Image • Nutzen des Wissens für das berufliche Weiterkommen • Nutzen des Diploms/Zertifikats für das berufliche Weiterkommen

gedankliche Verwandtschaft zum Ansatz von Donabedian (1980) ist offensichtlich: Die technische Qualität hat starke Bezugspunkte zur Ergebnisqualität und die funktionale Qualität zur Prozessqualität.

Schließlich sei noch die Unterscheidung zwischen **Routinedimensionen** und **Ausnahmedimensionen** der **Dienstleistungsqualität** erwähnt (vgl. Berry 1987; Brandt 1988). Im Fokus steht hier die Frage, inwieweit der Kunde vor der Inanspruchnahme einer Dienstleistung eine spezifische Erwartungshaltung aufweist. Dies ist bei Routinedimensionen in hohem Maße der Fall. Hierbei handelt es sich um Qualitätsmerkmale, die der Kunde für selbstverständlich erachtet. Dementsprechend führt eine hohe Qualität bezüglich dieser Dimensionen kaum zu positiven Kundenreaktionen, wohingegen eine niedrige Qualität bezüglich dieser Dimensionen zu intensiven negativen Reaktionen des Kunden führen kann. Im Gegensatz hierzu weist der Kunde bei Ausnahmedimensionen keine stark ausgeprägte Erwartungshaltung auf. Daher führt eine niedrige Qualität bei diesen Dimensionen in der Regel nicht zu stark negativen Kundenreaktionen, wohingegen hohe Qualität bei diesen Dimensionen zu intensiven positiven Kundenreaktionen führen kann.

17.2.2 Ansätze zum Management der Dienstleistungsqualität

Im Hinblick auf das Management der Dienstleistungsqualität sind

- Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität,
- Ansätze zur tiefer gehenden Analyse der Dienstleistungsqualität sowie
- Ansätze zur Beeinflussung (Sicherung bzw. Steigerung) der Dienstleistungsqualität

zu unterscheiden (vgl. Benkenstein 2001; Bruhn und Stauss 2000; Meyer et al. 1999). Einen entsprechenden Überblick vermittelt Abb. 17.4.

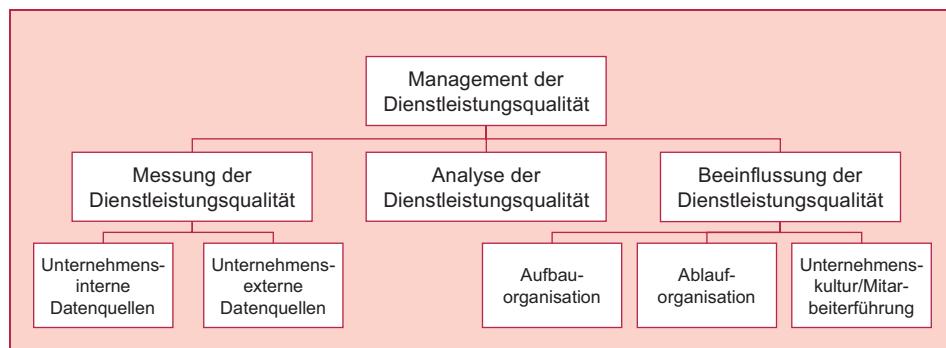


Abb. 17.4 Ansätze zum Management der Dienstleistungsqualität im Überblick

Bevor wir auf die wichtigsten Ansätze in den drei Bereichen eingehen, soll mit dem GAP-Modell der Dienstleistungsqualität ein Ansatz vorgestellt werden, der das grundlegende Verständnis der Entstehung von Dienstleistungsqualität und somit auch der verschiedenen Ansatzpunkte zur Analyse und Beeinflussung der Dienstleistungsqualität fördert. Der Ansatz unterscheidet fünf so genannte GAPs (Lücken bzw. Diskrepanzen), deren Bedeutungen und Zusammenhänge in Abb. 17.5 dargestellt sind.

Ausgangspunkt des Modells ist GAP 5, das sich auf die Diskrepanz zwischen wahrgenommener und erwarteter Dienstleistung bezieht. Legt man ein kundenorientiertes Verständnis (im Gegensatz beispielsweise zu einem technischen Qualitätsverständnis) zugrunde, bei dem Dienstleistungsqualität mit dem Grad der Erfüllung der Kundenerwartungen gleichgesetzt wird, so gibt die Größe von GAP 5 unmittelbar Auskunft über die erreichte Dienstleistungsqualität. Die in Abschn. 17.2.2.1 dargestellten Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität zielen teilweise auf die Messung von GAP 5 ab.

Die übrigen vier GAPs beziehen sich auf unterschiedliche Diskrepanzen, die für die resultierende Dienstleistungsqualität von Bedeutung sind. Die Größe von GAP 5 hängt also von der Größe der übrigen GAPs ab (vgl. auch Parasuraman et al. 1985):

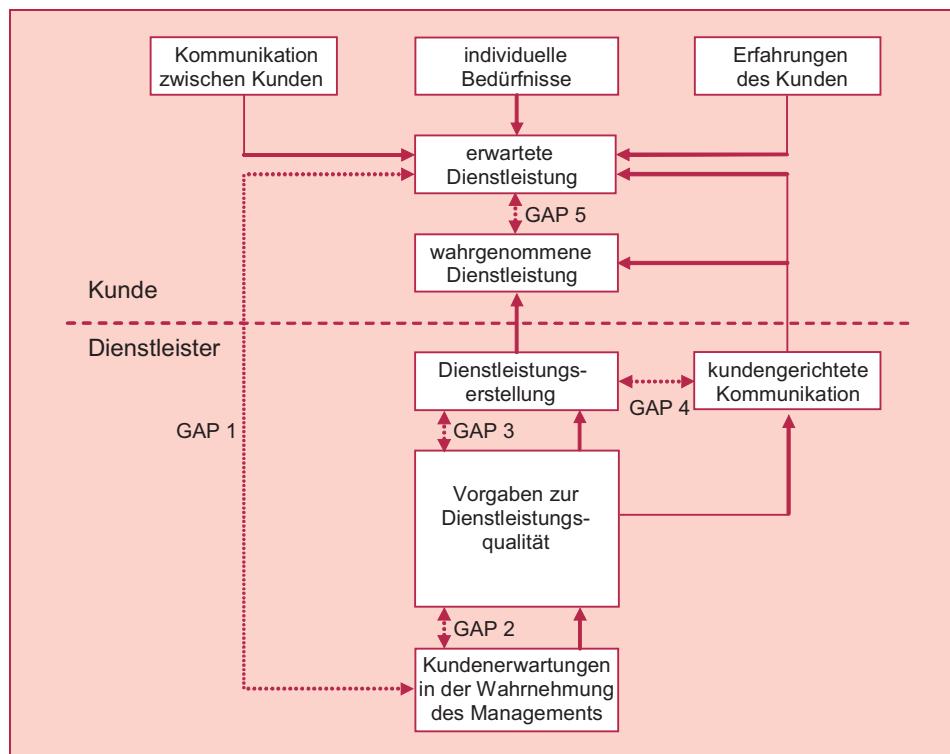


Abb. 17.5 Erklärung der Entstehung von Dienstleistungsqualität durch das GAP-Modell. (In Anlehnung an Parasuraman et al. 1985, S. 44)

- GAP 1 bezieht sich auf die Lücke zwischen den tatsächlichen Kundenerwartungen und den durch das Management wahrgenommenen Kundenerwartungen. Ursachen hierfür können in einer unzureichenden Marktforschung liegen.
- Bezugsobjekt von GAP 2 ist die Lücke zwischen den durch das Management wahrgenommenen Kundenerwartungen und den unternehmensinternen Vorgaben zur Dienstleistungsqualität. Mangelndes Problembewusstsein sowie geringe Kundenorientierung des Managements sind mögliche Gründe für diesbezügliche Diskrepanzen.
- GAP 3 ergibt sich aus der Diskrepanz zwischen den unternehmensinternen Vorgaben zur Dienstleistungsqualität und den tatsächlichen Dienstleistungsprozessen. Diese Lücke kann beispielsweise aus unzureichender Qualifikation des Personals sowie aus Defiziten bei der Personalführung resultieren.
- Schließlich bezieht sich GAP 4 auf Diskrepanzen zwischen der tatsächlich erstellten Dienstleistung und der Kommunikation dieser Dienstleistung gegenüber den Kunden. Das GAP-Modell verdeutlicht, dass sowohl die Wahrnehmung der Dienstleistung durch die Kunden als auch deren Erwartungen durch die Kommunikation des Dienstleistungsanbieters beeinflusst werden. Beispielsweise führen überzogene Versprechungen gegenüber dem Kunden zu unrealistisch hohen Erwartungshaltungen.

Im Anschluss an die Darstellung dieses Modells, das ein grundlegendes Verständnis für Ansatzpunkte des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen vermittelt, sollen die wichtigsten Ansatzpunkte in den drei Bereichen Messung, Analyse und Beeinflussung der Dienstleistungsqualität behandelt werden. Ausführlichere Darstellungen hierzu findet der Leser beispielsweise bei Bruhn (2016) sowie Benkenstein und Güthoff (1996).

17.2.2.1 Messung der Dienstleistungsqualität

Bezüglich der Messung der Dienstleistungsqualität lautet eine entscheidende Frage, aus welchen **Datenquellen** Informationen für diese Messung gewonnen werden können (vgl. Abb. 17.6). Eine erste Unterscheidung bezieht sich darauf, ob es sich um unternehmensinterne oder unternehmensexterne Datenquellen handelt. In beiden Bereichen kann anschließend zwischen Daten aus Beobachtungen bzw. aus Befragungen unterschieden werden (vgl. zu diesen beiden Ansätzen der Datenerhebung Abschn. 6.4.2). Im Rahmen **unternehmensinterner Beobachtungen** ist insbesondere die Analyse von Qualitätskennzahlen (z. B. Fehlerhäufigkeiten bei der Dienstleistungserbringung) sowie von Qualitätskosten (z. B. Kosten für die Fehlerbehebung bei der Dienstleistungserbringung) zu nennen. **Unternehmensexterne Befragungen** können in diesem Zusammenhang z. B. Mitarbeiterbefragungen zur wahrgenommenen Dienstleistungsqualität sein.

Von größerer Relevanz sind im Hinblick auf die Messung von Dienstleistungsqualität unternehmensexterne Datenquellen. Im Zusammenhang mit **unternehmensexternen Beobachtungen**, die über die Dienstleistungsqualität Aufschluss geben können, sind z. B.

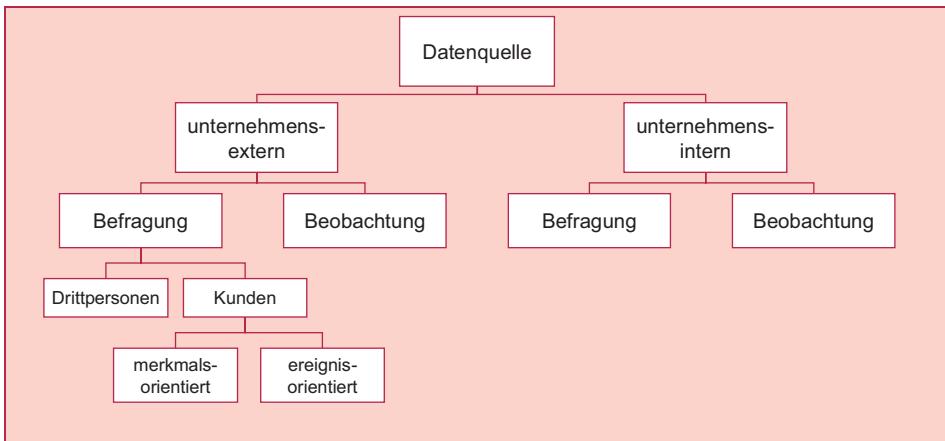


Abb. 17.6 Datenquellen für die Messung der Dienstleistungsqualität

- Daten zur Beschwerdehäufigkeit bzw. zu Beschwerdeursachen,
- Informationen aus Testkäuferanalysen (auch als Silent Shopper-Analysen oder Mystery Shopper-Analysen bezeichnet, vgl. hierzu Abschn. 6.4.2.2) sowie
- Informationen aus Expertenbeobachtungen

zu nennen.

Unternehmensexterne Befragungen können dahin gehend differenziert werden, ob Drittpersonen (z. B. Experten) oder die Kunden selbst befragt werden. Die größte Bedeutung weisen in der Unternehmenspraxis sicherlich Kundenbefragungen auf. In diesem Zusammenhang ist zwischen merkmals- und ereignisorientierten Ansätzen zu unterscheiden. Merkmalsorientierte Ansätze zielen auf die im Zeitablauf kumulierte Kundenwahrnehmung der Dienstleistungsqualität ab. Man spricht daher in diesem Zusammenhang auch von kumulativen Ansätzen. Im Rahmen derartiger Befragungen können z. B. Konzepte wie SERVQUAL (vgl. Abschn. 17.2.1) zur Anwendung kommen. Einen gebräuchlichen merkmalsorientierten Ansatz stellt die Vignette-Methode dar (vgl. hierzu auch ausführlich Bruhn 2016). Bei diesem Ansatz beurteilen die Kunden „Vignetten“, die unterschiedliche Kombinationen von Ausprägungen zentraler Dienstleistungscharakteristika (z. B. Ausstattung der Geschäftsräume, Kompetenz der Mitarbeiter, Zuverlässigkeit des Dienstleistungsprozesses) darstellen. Diese Vignetten entsprechen im Wesentlichen den Produktprofilen, die von Kunden im Rahmen einer Conjoint-Analyse bewertet werden (vgl. zur Conjoint-Analyse Abschn. 7.2.2.6). Im Gegensatz hierzu beziehen sich ereignisorientierte Ansätze auf die Qualitätswahrnehmung der Kunden bei einem ganz speziellen Dienstleistungssereignis (z. B. einem bestimmten Restaurantbesuch). Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass diese Unterscheidung zwischen merkmals- und ereignisorientierten Befragungsansätzen auch

im Rahmen der Messung von Kundenzufriedenheit von Bedeutung ist (vgl. z. B. Fürst 2016; Homburg und Werner 1996).

Grundsätzlich ist in diesem Zusammenhang darauf hinzuweisen, dass sich die verschiedenen Datenquellen sinnvoll ergänzen können. So kann beispielsweise die Analyse unternehmensinterner Qualitätskennzahlen die Resultate aus Kundenbefragungen ergänzen. Unter den aufgezeigten Datenquellen sind Kundenbefragungen von besonderer Bedeutung, da letztlich nicht die objektive Qualität, sondern die Qualitätswahrnehmung der Kunden deren Einstellungen und Verhaltensweisen beeinflusst. Darauf hinaus können nur Kundenbefragungen zweifelsfrei darüber informieren, inwieweit der Dienstleister den Erwartungen seiner Kunden gerecht wird. Nur solche Befragungen ermöglichen also eine Erfassung von GAP 5 im Rahmen des GAP-Modells.

17.2.2.2 Analyse der Dienstleistungsqualität

Die Abgrenzung zwischen Methoden zur Messung bzw. zur Analyse der Dienstleistungsqualität (die nicht vollkommen trennscharf ist) liegt im Wesentlichen darin, dass Analysemethoden häufig tiefer gehend als Messmethoden sind. Messmethoden stellen lediglich auf die möglichst genaue Erfassung der Dienstleistungsqualität ab. Analysemethoden befassen sich auch mit Ursachen mehr oder weniger hoher Dienstleistungsqualität. Beispielsweise werden hier auch unternehmensinterne Prozesse analysiert. Im Folgenden soll eine Reihe von Methoden zur **Analyse der Dienstleistungsqualität** vorgestellt werden. Im Einzelnen werden

- die Methode der kritischen Ereignisse (auch als Critical Incident Technique bezeichnet),
- die Frequenz-Relevanz-Analyse von Qualitätsproblemen,
- die sequenzielle Ereignismethode (auch als Blueprinting bezeichnet),
- die Fishbone-Analyse sowie
- der Ansatz des Benchmarking

dargestellt. Eine weiterführende Übersicht zu den Methoden der Analyse der Dienstleistungsqualität findet der interessierte Leser bei Meffert et al. (2019).

Die **Critical Incident Technique (Methode der kritischen Ereignisse)** zielt auf die systematische Ermittlung und Analyse von so genannten Critical Incidents ab. Hierunter versteht man Ereignisse, die der Kunde in Kontakten mit dem Dienstleister (den so genannten Moments of Truth) als besonders zufriedenstellend bzw. besonders unbefriedigend erlebt. Im Kern handelt es sich bei dieser Methode um eine systematische Form der Kundenbefragung, die aber weniger auf die Messung der Dienstleistungsqualität als vielmehr auf die Analyse von Hintergründen abzielt (daher auch die Einordnung als Analyseinstrument und nicht als Ansatz zur Messung derselben). Im Rahmen der Befragung werden die Kunden gebeten, sich an Kontaktsituationen mit dem Dienstleister zu erinnern, die für sie besonders zufriedenstellend bzw. besonders unzufriedenstellend verlaufen sind. Die Vorgehensweise im Rahmen der Befragung kann durch folgende

beispielhafte Frageformulierungen veranschaulicht werden (hier am Beispiel der Qualitätsanalyse für ein Restaurant, vgl. Bitner et al. 1990):

- Erinnern Sie sich als Kunde an einen besonders zufriedenstellenden (unzufriedenstellenden) Kontakt mit einem Mitarbeiter des Restaurants X?
- Wann passierte dieses Ereignis?
- Welche spezifischen Umstände führten zu dieser Situation?
- Was sagte oder tat dieser Mitarbeiter genau?
- Was führte dazu, dass Sie den Kontakt als besonders zufriedenstellend (unzufriedenstellend) empfanden?

Auf der Basis empirischer Studien in mehreren Dienstleistungsbranchen identifizieren Zeithaml et al. (2017) vier Kategorien von Critical Incidents. Hierzu gehören die Bereiche

- Recovery (Reaktion der Mitarbeiter auf Fehler bei der Dienstleistungserbringung),
- Adaptability (Eingehen der Mitarbeiter auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden),
- Spontaneity (unaufgeforderte und unerwartete Handlungen der Mitarbeiter während der Dienstleistungserbringung) und
- Coping (Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Problemkunden).

Die Critical Incident Technique ist ein wertvolles Instrument zur Analyse der Dienstleistungsqualität, da sie Erkenntnisse in einer Tiefe liefert, die klassische Kundenbefragungen nach der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität (z. B. unter Anwendung des SERVQUAL-Konzepts oder ähnlicher Ansätze) meist nicht erreichen. Die besondere Bedeutung der Critical Incidents ergibt sich daraus, dass die Kunden sich an diese Ereignisse sehr gut erinnern, sodass sie die langfristige Qualitätswahrnehmung und damit auch die Loyalität der Kunden stark beeinflussen können (vgl. van Doorn und Verhoef 2008). Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass diese Methode aufgrund der Fokussierung auf sehr positive und sehr negative Ereignisse kein umfassendes Bild der gesamten Qualitätswahrnehmung des Kunden liefern kann.

Mittels der **Frequenz-Relevanz-Analyse** können Qualitätsprobleme anhand der Häufigkeit ihres Auftretens und ihrer Bedeutung für den Kunden eingestuft werden (vgl. zu dieser Methode ausführlich Bruhn 2016). Diese sehr einfache Analysemethode unterstützt die Prioritätensetzung im Rahmen des Dienstleistungsmanagements: Ein Dienstleistungsanbieter sollte sich umso dringlicher mit einem Qualitätsproblem befassen, je bedeutsamer sein Auftreten für die Kunden ist und je häufiger es auftritt. Die Betrachtung der Häufigkeit des Auftretens ist sehr wichtig, da die Häufigkeit eines Problems ein Indiz für eine systematische Problemursache darstellt. Mit dieser Analysemethode können also Qualitätsprobleme identifiziert werden, bei denen eine Suche nach

den systematischen Problemursachen angeraten ist. Diese Analysemethode kann auch sinnvoll im Beschwerdemanagement eingesetzt werden (vgl. Homburg et al. 2016).

Ein aufwändigerer Ansatz zur Analyse der Dienstleistungsqualität ist die **sequenzielle Ereignismethode**, die auch als **Blueprinting** bezeichnet wird. Diese Analysemethode konzentriert sich auf den Prozess der Dienstleistungserbringung. Dieser Prozess wird detailliert in einzelne Teilschritte zerlegt. Resultat dieser Zerlegung ist ein graphisches Ablaufdiagramm, das den idealtypischen Verlauf der Dienstleistungserbringung im Detail abbildet. Ein solcher Blueprint („Blaupause“ für einen Dienstleistungsprozess) ist in Abb. 17.7 anhand eines Beispiels dargestellt. In diesem Blueprint sind drei wichtige Linien eingezeichnet: die Line of External Interaction, die Line of Visibility und die Line of Internal Interaction. Die Line of External Interaction trennt die Aktivitäten des Kunden von denen des Dienstleisters. Die für Kunden sichtbaren bzw. unsichtbaren Aktivitäten separiert die Line of Visibility. Die Line of Internal Interaction trennt Aktivitäten der Kontaktpersonen von Aktivitäten, die im Rahmen unterstützender Vorgänge erfolgen.

Ein Blueprint kann auf mehrere Arten zur Analyse der Dienstleistungsqualität herangezogen werden. So kann ein Dienstleistungsunternehmen auf der Basis eines solchen Blueprints eine systematische Analyse der Dienstleistungsprozesse durchführen und

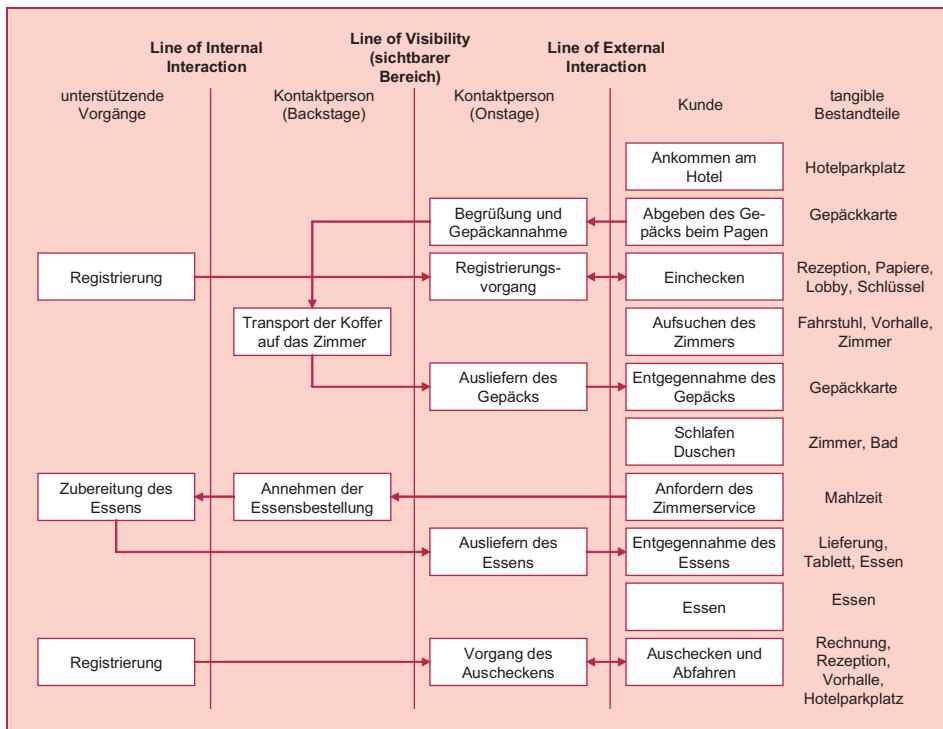


Abb. 17.7 Blueprint am Beispiel einer Hotelübernachtung. (In Anlehnung an Zeithaml et al. 2017)

mögliche Qualitätsprobleme in den Prozessstufen identifizieren. Auch die Identifikation von internen Schnittstellen, deren Funktionieren für die Dienstleistungsqualität von großer Bedeutung ist, wird durch das Blueprinting unterstützt. Schließlich können Blueprints im Rahmen von Kundenbefragungen eingesetzt werden. Beispielsweise kann ein Kunde anhand des Blueprints schrittweise durch den Dienstleistungsprozess geführt und um die Schilderung seiner Erlebnisse mit dem Dienstleister (Story-Telling) gebeten werden. Aus diesen subjektiven Eindrücken und Bewertungen des Kunden können dann Rückschlüsse im Hinblick auf die Dienstleistungsqualität gezogen werden (vgl. Patrício et al. 2008).

Eine weitere Methode zur Analyse der Dienstleistungsqualität ist die **Fishbone-Analyse** (auch als Ursache-Wirkungs-Diagramm oder nach ihrem Erfinder als Ishikawa-Diagramm bezeichnet). Diese Methode stellt ein Instrument der Ursachenanalyse bei auftretenden Qualitätsproblemen dar, das nicht nur im Dienstleistungsbereich anwendbar ist, sondern als ein allgemeines Instrument des Qualitätsmanagements nutzbar ist (vgl. Munro-Faure und Munro-Faure 1993). Bei dieser Methode werden die potenziellen Ursachen von Qualitätsproblemen mittels Kreativitätstechniken (vgl. Abschn. 11.2.2.1) ermittelt, die dann in ein Fishbone-Diagramm (Fishbone = Fischskelett) eingetragen werden. Hierbei repräsentieren der „Kopf“ das zu lösende Qualitätsproblem und die „Gräten“ die zentralen Ursachendimensionen (vgl. Abb. 17.8). Die so veranschaulichte Problemstruktur stellt eine übersichtliche Grundlage für die Diskussion von Qualitätsproblemen im Unternehmen dar, ohne jedoch spezifische Problemlösungen aufzuzeigen.

Schließlich kann das Konzept des **Benchmarking** zur Analyse der Dienstleistungsqualität herangezogen werden. Wie bereits in Abschn. 9.4.2 dargestellt, besteht die Grundidee des Benchmarking darin, bestimmte Prozesse und Aktivitäten des Unternehmens

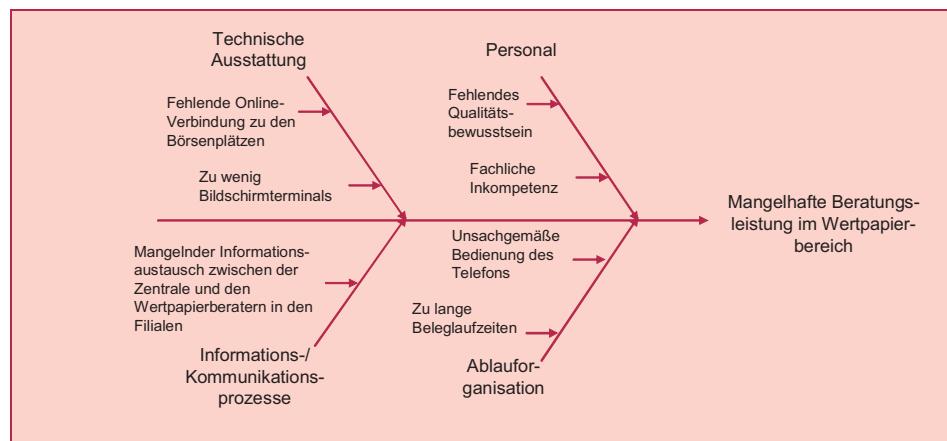


Abb. 17.8 Beispiel einer Fishbone-Analyse zur Analyse der Dienstleistungsqualität im Bereich der Finanzdienstleistungen (vgl. Bruhn 2016)

mit denen anderer Unternehmen anhand standardisierter Vergleichsgrößen und Richtwerte („Benchmarks“) systematisch zu vergleichen. Auf Basis dieses Vergleiches sollen Ansatzpunkte für Leistungsverbesserungen des eigenen Unternehmens aufgezeigt werden. Im Rahmen der Analyse der Dienstleistungsqualität werden folglich Vergleichsgrößen bzw. Richtwerte herangezogen, die einen Bezug zur Dienstleistungsqualität aufweisen. So können z. B. Qualitätskennzahlen (z. B. pünktliche Einhaltung der Flugzeiten durch eine Fluglinie) oder Kennzahlen des Dienstleistungsprozesses (z. B. Zufriedenheit der Kunden mit der Höflichkeit der Flugbegleiter) herangezogen werden (vgl. ausführlich Bruhn 2016). Die Möglichkeit, auf diese Weise von den qualitätsbezogenen Erfahrungen anderer Unternehmen zu lernen, trägt wesentlich zur Attraktivität dieser Methode bei – insbesondere dann, wenn sich die Unternehmen im Rahmen eines offenen Informationsaustausches am Benchmarking beteiligen. Der Informationsaustausch wird tendenziell offener sein, wenn die beteiligten Unternehmen keine direkten Konkurrenten darstellen. Folglich kann ein Benchmarking zwischen Unternehmen, die unterschiedliche Dienstleistungen erbringen (und somit nicht in einem direkten Wettbewerbsverhältnis stehen), aber grundsätzlich ähnliche Dienstleistungsprozesse zu managen haben, besonders erfolgreich sein. Beispielsweise könnte ein Krankenhaus zur Analyse seiner Dienstleistungsqualität ein Benchmarking mit mehreren Hotels durchführen.

17.2.2.3 Beeinflussung der Dienstleistungsqualität

Wie wir bereits in Abb. 17.5 dargestellt haben, existieren Ansätze zur Beeinflussung der Dienstleistungsqualität insbesondere in den drei Bereichen

- Aufbauorganisation,
- Ablauforganisation sowie
- Mitarbeiterführung/Unternehmenskultur.

Im Bereich der **Aufbauorganisation** geht es um die Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen, die eine hohe Dienstleistungsqualität begünstigen. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die Ansatzpunkte zur marktorientierten Organisationsgestaltung, die wir im Rahmen der führungsbezogenen Perspektive des Marketing darstellen, auch die Erreichung einer hohen Dienstleistungsqualität unterstützen. Auch auf unsere Ausführungen zur Gestaltung der Marketing- und Vertriebsorganisation in Kap. 21 ist hier zu verweisen. So kann die Dienstleistungsqualität z. B. durch die Vermeidung von Überspezialisierung im Unternehmen und den damit verbundenen Schnittstellenproblemen gefördert werden (vgl. z. B. von Wangenheim und Bayón 2007 zur Problematik des Mangels an Kundenorientierung bei Maßnahmen der Kapazitätsauslastung von Dienstleistungsanbietern). Auch die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten im Hinblick auf die Dienstleistungsqualität ist eine wichtige aufbauorganisatorische Maßnahme.

Ein spezielles aufbauorganisatorisches Instrument zur Beeinflussung der Dienstleistungsqualität ist die Schaffung so genannter **Qualitätszirkel**. Hierbei handelt es

sich um Gesprächsgruppen, in denen sich mehrere Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionsbereichen der unteren Hierarchieebene eines Unternehmensbereiches in regelmäßigen Abständen treffen, um (meist selbstgewählte) dienstleistungsbezogene Qualitätsprobleme des eigenen Arbeitsbereiches zu diskutieren (vgl. Dale et al. 2016; Schubert 1994). Meist unter Anleitung eines Moderators werden in den Qualitätszirkeln Lösungsvorschläge zur Behebung der diskutierten Qualitätsprobleme erarbeitet, deren Umsetzung und Kontrolle dann in den Verantwortungsbereich des Qualitätszirkels fallen. Damit dieses Instrument tatsächlich auch zur Steigerung der Dienstleistungsqualität beitragen kann (und nicht lediglich einen „Debattierclub“ darstellt), ist es erforderlich, dass für die Qualitätszirkel eindeutige Ziele definiert werden, der Erfolgsbeitrag kontinuierlich bewertet wird und eine Unterstützung durch übergeordnete Managementebenen erfolgt (vgl. die allgemeine Untersuchung von Qualitätszirkeln bei Sherwood und Guerrier 1993; Silince und Sykes 1996).

Zahlreiche Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Dienstleistungsqualität beziehen sich auf den Bereich der **Ablauforganisation** (vgl. hierzu auch unsere Ausführungen zur Koordination durch Ablauforganisation in Abschn. 21.2.2). Von grundlegender Bedeutung ist hier das Schnittstellenmanagement im Unternehmen. Beispielhaft sei die Definition von Verhaltens- und Qualitätsstandards an internen Schnittstellen genannt.

Ein weit verbreiteter ablauforganisatorischer Ansatz zur Beeinflussung der Dienstleistungsqualität ist die detaillierte Dokumentation von Dienstleistungserstellungsprozessen in so genannten **Qualitätsmanagementhandbüchern** (Quality Manuals). Derartige umfassende Dokumentationen entstehen insbesondere bei der **Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen** gemäß den DIN ISO 9000 Normen (vgl. z. B. Stauss 1994). Ein Vorteil liegt hier in der systematischen Darstellung von Dienstleistungsprozessen. Ein möglicher Nachteil liegt allerdings darin, dass Dienstleistungsprozesse gewissermaßen „zementiert“ werden, sodass kontinuierliche Prozessverbesserungen behindert werden. Auch ist im Zusammenhang mit zertifizierungsorientierter Qualitätsdokumentation in vielen Unternehmen eine exzessive „Qualitätsbürokratie“ entstanden, deren Aktualisierung und Pflege in großem Umfang Ressourcen von Aktivitäten abzieht, die auf die eigentliche Gestaltung der Dienstleistungsqualität ausgerichtet sind.

Ein weiterer ablauforganisatorischer Ansatzpunkt ist die Unterstützung der Dienstleistungsprozesse durch entsprechende **Informationssysteme**. Im Kern geht es hier darum, dass Mitarbeiter während der Dienstleistungserbringung auf umfassende Kundeninformationen zurückgreifen können, um so auf die speziellen Präferenzen und die besondere Situation des Kunden individuell eingehen zu können. Beispielsweise ist es für einen Hotelangestellten hilfreich, beim Einchecken eines Stammkunden des Hotels computerunterstützt auf dessen spezielle Präferenzen (z. B. Nichtraucherzimmer) zugreifen zu können. Auch im Bereich der Finanzdienstleistungen ist ein Überblick über die bisherigen Kundentransaktionen und das Anlagevolumen des Kunden hilfreich.

Im Bereich der Ablauforganisation ist schließlich das **Poka-Yoke-Verfahren** als Instrument der Qualitätsverbesserung zu nennen, das die systematische Behebung von Fehlerquellen im Dienstleistungsprozess anstrebt (vgl. Shingo 1991). Diese Methode

steht in enger Verbindung zur Analysemethode des Blueprinting (vgl. Abschn. 17.2.2.2): In einem im Rahmen der Blueprinting-Methode analysierten Dienstleistungsprozess werden Ansatzpunkte zur Fehlervermeidung identifiziert. Ein Poka-Yoke stellt hierbei ein einfaches, kostengünstiges, technisches Gestaltungs- bzw. Handlungsprinzip dar, das verhindern soll, dass (grundsätzlich nicht vermeidbare) menschliche Fehlhandlungen (z. B. Verwechseln, Vergessen, Vertauschen, Falschablesen, Fehlinterpretieren) sofort entdeckt werden und nicht zu fehlerhaften Dienstleistungen führen (vgl. Bruhn 2016; Sondermann 1994; vgl. für ein Anwendungsbeispiel Abb. 17.9).

Schließlich existieren zahlreiche Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Dienstleistungsqualität im Bereich der Mitarbeiterführung sowie der Unternehmenskultur. Angesichts der hohen Bedeutung der Mitarbeiter des Unternehmens als Kundenkontaktpersonal im Rahmen der Dienstleistungserbringung (vgl. z. B. Bitner et al. 1990) stellt die **Mitarbeiterführung** einen wichtigen Bereich im Rahmen der Steigerung der Dienstleistungsqualität dar. Konkrete Ansatzpunkte zur Steigerung der Dienstleistungsqualität lassen sich hier im Rahmen des **Personalwesens** sowie der **Personalführung** (vgl. Kap. 24) finden. Beispielsweise sollte die Gewinnung dienstleistungsaffiner Mitarbeiter im Rahmen der Personalgewinnung ein zentrales Anliegen darstellen. Generell ist davon

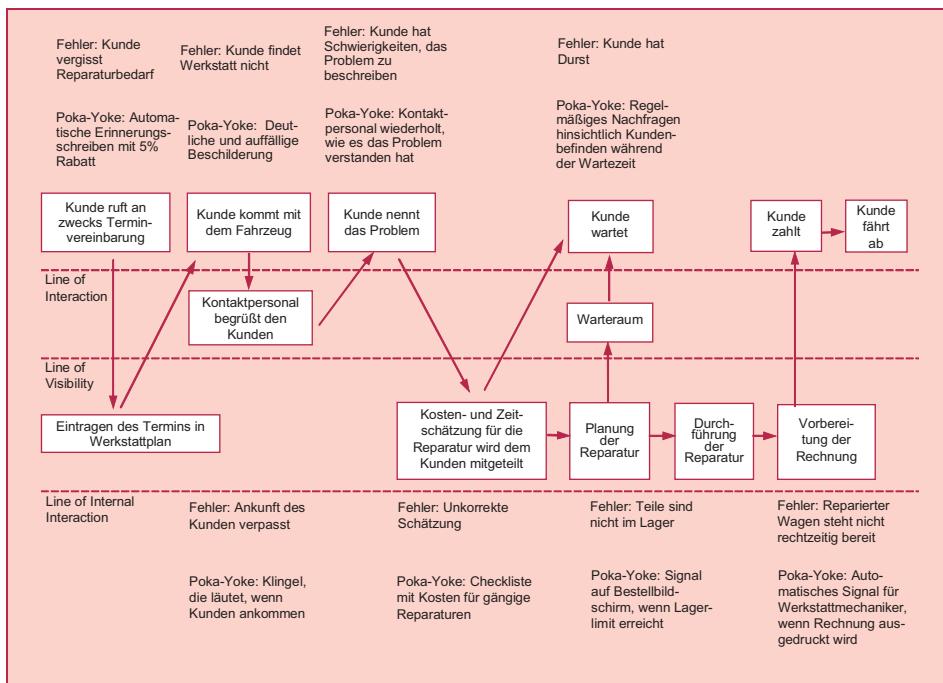


Abb. 17.9 Veranschaulichung des Poka-Yoke-Verfahrens am Beispiel einer Autoreparaturwerkstatt (vgl. Bruhn 2016)

auszugehen, dass im Rahmen der Personalführung eine intensive Kommunikation der Vorgesetzten mit den Mitarbeitern über Aspekte der Dienstleistungsqualität dieselbe steigern kann. Weiterhin sind die Führungskräfte gefordert, durch ihre Entscheidungen und Aktivitäten den Mitarbeitern den Qualitätsgedanken vorzuleben (vgl. Bruhn 2016) und ein Klima zu schaffen, in dem Prozesse, Vorgehensweisen und Methoden auf hohe Servicequalität ausgerichtet sind und entsprechender Einsatz honoriert wird (Bowen und Schneider 2014).

Im Bereich der **Unternehmenskultur** (vgl. hierzu auch die Diskussion der marktorientierten Unternehmenskultur in Kap. 25) geht es darum, eine gewisse Dienstleistungs- bzw. Qualitätsorientierung in der Kultur als zentralen Wert zu verankern. Hierzu können Leitsätze zur Sicherstellung der Dienstleistungsqualität definiert werden (z. B. Prinzip des internen Kunden). Insbesondere kann ein offener Umgang mit Fehlern die Dienstleistungsqualität steigern, wobei Fehler nicht als Quelle für gegenseitige Schuldzuweisungen verstanden werden, sondern als Basis für Lernprozesse dienen, sodass eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung etabliert werden kann.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die hier dargestellten Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Dienstleistungsqualität größtenteils auch im Hinblick auf die Sicherung von Qualität von Sachgütern zur Anwendung kommen können. Aufgrund der herausragenden Bedeutung der Qualität für ein erfolgreiches Dienstleistungsmarketing erscheint es uns dennoch angemessen, diese Ansatzpunkte und Methoden im vorliegenden Kapitel zum Dienstleistungsmarketing darzustellen.

17.3 Marketingstrategische Besonderheiten von Dienstleistungen

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die gesamten Ausführungen im Rahmen der strategischen Perspektive des Marketing (vgl. Teil III dieses Buches) auch für Dienstleistungsunternehmen relevant sind: Die in Kap. 9 dargestellte Analyse der Ausgangssituation ist im Wesentlichen unabhängig davon, welcher Art das vermarktete Produkt ist. Auch die Leitfragen zur Strategieformulierung, die das inhaltliche Gerüst von Kap. 10 bilden, stellen sich für ein Unternehmen unabhängig vom vermarktetem Produkt. Vor diesem Hintergrund sollen in diesem Abschnitt nicht die Ausführungen aus Teil III des Buches für Dienstleister wiederholt werden. Vielmehr möchten wir hier lediglich kurz auf einige marketingstrategische Besonderheiten von Dienstleistungen eingehen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang insbesondere der **Einfluss der Dienstleistungsmerkmale auf die marketingstrategischen Handlungsoptionen von Dienstleistungsanbietern**. Es ist davon auszugehen, dass die Ausprägung zentraler Dienstleistungsmerkmale Einfluss auf die Vorteilhaftigkeit bestimmter marketingstrategischer Orientierungen von Dienstleistungsanbietern hat. Eine solche Sichtweise ist konsistent mit der Perspektive des situativen Ansatzes (vgl. Abschn. 4.2.2.3). Gemäß

diesem Ansatz hängt die Vorteilhaftigkeit von Marketingstrategien von Kontextfaktoren ab.

In diesem Zusammenhang bietet sich insbesondere die Betrachtung der konstitutiven Dienstleistungsmerkmale Intangibilität, Verderblichkeit, Integration des externen Faktors, wahrgenommenes Kaufrisiko sowie Individualität (vgl. hierzu Abschn. 17.1) an. Homburg und Faßnacht (1998) diskutieren, wie die Ausprägungen dieser Dienstleistungsmerkmale die Vorteilhaftigkeit einer Differenzierungsstrategie bzw. einer Strategie der Kostenführerschaft (vgl. Abschn. 10.1.2) beeinflussen. Beispielsweise sprechen ein hoher Grad der Integration des externen Faktors sowie ein hoher Grad der Individualisierung der Dienstleistung für eine Differenzierungsstrategie, während unter diesen Gegebenheiten eine Kostenführerstrategie problematisch erscheint.

Die Einflüsse von Dienstleistungsmerkmalen auf strategische Handlungsoptionen können auch auf Basis der Dienstleistungstypologie in Abb. 17.2 betrachtet werden. Hier hatten wir Dienstleistungen anhand der Merkmale Grad der Kundeninteraktion/Individualisierung und Personalkosten im Verhältnis zum Wert der Infrastruktur klassifiziert. Für die unterschiedlichen Dienstleistungstypen ergeben sich unterschiedliche marketingstrategische Prioritäten (vgl. Fähnrich et al. 1999; Verma 2000; Abb. 17.10).

Andererseits können die Dienstleistungsmerkmale auch durch strategische Entscheidungen des Anbieters beeinflusst werden. In Abb. 17.11 wird anhand von Banken veranschaulicht, dass verschiedene Teilprozesse der Dienstleistungserstellung



Abb. 17.10 Beispieldarstellung marketingstrategische Prioritäten für unterschiedliche Typen von Dienstleistungen. (In Anlehnung an Verma 2000, S. 20)

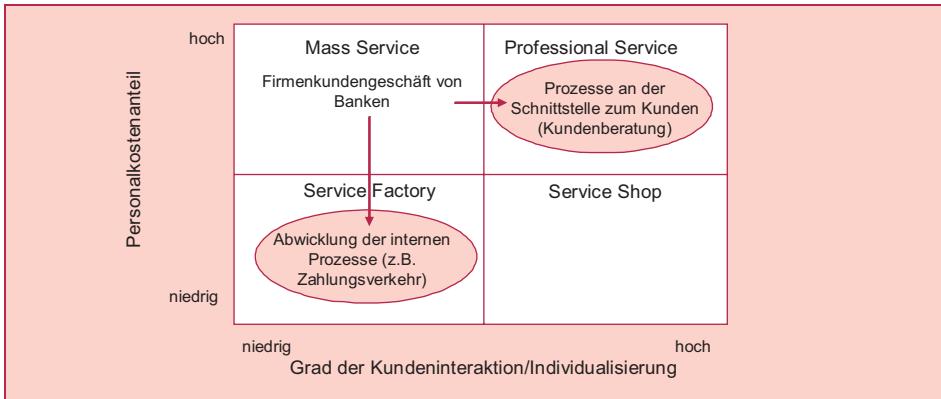


Abb. 17.11 Unterschiedliche strategische Positionierung von Teilprozessen der Dienstleistungserstellung am Beispiel von Banken. (In Anlehnung an Schmenner 1992)

unterschiedlich positioniert werden können. So kann z. B. die Abwicklung der bankinternen Prozesse als Service Factory konzipiert werden, wohingegen die beratungsintensiven Prozesse im Rahmen der Kundeninteraktion als Professional Service gestaltet sein können.

Wir können also zusammenfassend feststellen, dass die Dienstleistungsmerkmale sowohl (im Sinne des situativen Ansatzes) Einflussgröße als auch Gestaltungsobjekt der Marketingstrategie sein können. Zwischen Dienstleistungsmerkmalen und der strategischen Orientierung von Dienstleistungsanbietern bestehen also Wechselwirkungen.

17.4 Instrumentelle Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing

Ebenso wie bei der Marketingstrategie (vgl. Abschn. 17.3) ist auch im Hinblick auf das Instrumentarium des Dienstleistungsmarketing festzustellen, dass es durch unsere Ausführungen im Rahmen der instrumentellen Perspektive (vgl. Teil IV dieses Buches) umfassend dargestellt wird. Vor diesem Hintergrund sollen im Rahmen dieses Abschnitts lediglich zentrale instrumentelle Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing behandelt werden. Wir orientieren uns hierbei an der Frage, welche Implikationen für die Gestaltung der Marketinginstrumente aus den konstitutiven Dienstleistungsmerkmalen (Intangibilität, Verderblichkeit, Integration des externen Faktors, wahrgenommenes Kaufrisiko sowie Individualität, vgl. hierzu Abschn. 17.1) resultieren. In Abschn. 17.4.1 gehen wir auf die Implikationen dieser Dienstleistungsmerkmale im Hinblick auf die klassischen Komponenten des Marketingmix (Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Vertriebspolitik) ein (vgl. hierzu auch Meffert et al. 2019).

Abschließend behandeln wir in Abschn. 17.4.2 Besonderheiten, die sich in der Berücksichtigung weiterer Komponenten im Rahmen des Marketingmix für Dienstleistungen (Personal-, Ausstattungs- und Prozesspolitik) manifestieren.

17.4.1 Besonderheiten im Hinblick auf klassische Komponenten des Marketingmix

Wir befassen uns zunächst mit den Implikationen des Dienstleistungsmerkmals **Intangibilität**. Aufgrund dieses Dienstleistungsmerkmals stehen Dienstleister vor der grundsätzlichen Problematik, für etwas Nichtgreifbares eine monetäre Gegenleistung (einen Preis) zu verlangen (vgl. zur Preisbestimmung von Dienstleistungen im Allgemeinen Woratschek 1998; Docters et al. 2004 sowie zur Preisbestimmung von industriellen Dienstleistungen Indounas und Avlonitis 2011; Niederauer und Voeth 2011). Hieraus resultiert die Notwendigkeit einer besonders **überzeugenden Kommunikation des Preises**. Die entsprechenden Implikationen beziehen sich auf die Bereiche Kommunikations- und Vertriebspolitik. Ein wichtiger Ansatzpunkt einer überzeugenden Preiskommunikation bzw. Preisverhandlung ist die Argumentation über den Kundennutzen (vgl. hierzu die Ausführungen zum Benefit Selling im Rahmen des persönlichen Verkaufs in Abschn. 14.4.2). Beispielhaft sei der Ansatz genannt, im Firmenkundengeschäft den Preis einer Beratungsdienstleistung über die Kostenreduktion zu rechtfertigen, die für den Kunden mit der Umsetzung der Vorschläge des Beraters verbunden sein kann.

Eine weitere Implikation der Intangibilität, die sich auf die Kommunikationspolitik bezieht, ist die Notwendigkeit der **Materialisierung der Dienstleistung in der Werbung**. Es geht anschaulich gesprochen darum, die Dienstleistung für die Zielgruppen der Werbung „greifbar“ zu machen. Hierzu können Dienstleister im Rahmen der Werbung auf so genannte materielle Surrogate (Ersatzobjekte) zurückgreifen. Es bieten sich hier im Wesentlichen drei Ansatzpunkte an:

- Eine Dienstleistung kann anhand einer sichtbaren Veränderung am externen Faktor durch eine Vorher/Nachher-Gegenüberstellung (z. B. bei Kosmetikdienstleistungen) materialisiert werden.
- Materialisierung kann auch durch die Veranschaulichung greifbarer Resultate der Dienstleistung im Rahmen der Werbung erfolgen. Beispielhaft seien der erholte Gast (bei Werbung für Urlaubsreisen oder Hotels) oder erkennbar finanziell unabhängige Personen (bei Werbung für Finanzdienstleistungen) genannt.
- Schließlich können Dienstleistungen teilweise durch eine ansprechende Darstellung des tangiblen Umfelds der Dienstleistungserbringung in der Werbung materialisiert werden. Beispielhaft sei die Darstellung von hochwertig und geschmackvoll eingerichteten Hotelzimmern genannt.

Dienstleistungen können aufgrund ihrer Intangibilität in der Regel **nicht patentiert** werden. Die Gefahr, dass erfolgreiche Dienstleistungen kurzfristig von Konkurrenten kopiert werden, ist also bei Dienstleistungen stärker ausgeprägt als bei Sachgütern. Vor diesem Hintergrund hat die **Produktpolitik** bei Dienstleistungen tendenziell eine **geringere Bedeutung** als bei Sachgütern für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, die ja durch einen gewissen Schutz vor Imitation gekennzeichnet sind (vgl. Abschn. 9.4.1).

Aus dieser Tatsache ergibt sich auch die besondere Bedeutung der zusätzlichen Komponenten des Marketingmix (Personal-, Ausstattungs- und Prozessmanagement) für Dienstleistungen (vgl. hierzu Abschn. 17.4.2).

Eine weitere produktpolitische Konsequenz des Dienstleistungsmerkmals Intangibilität liegt darin, dass sich der **Einsatz von Marken** bei Dienstleistungen **schwieriger** gestaltet. Bei Sachgütern ist es naheliegend und üblich, das Markenzeichen am Produkt selbst oder auf seiner Verpackung darzustellen. Dies ist aufgrund der Intangibilität bei Dienstleistungen nicht möglich. Vor diesem Hintergrund ist zu beobachten, dass viele Dienstleistungsanbieter Teile der Infrastruktur, die zur Dienstleistungserbringung genutzt werden (z. B. Gebäude, Fahrzeuge), oder auch Mitarbeiter (z. B. durch Anstecknadeln mit Markenzeichen) für Markierungszwecke nutzen (vgl. auch Meyer und Tostmann 1995).

Schließlich führt die Intangibilität von Dienstleistungen im Bereich der Vertriebspolitik dazu, dass der **indirekte Vertrieb** **tendenziell von geringerer Bedeutung** ist: Es existiert kein physisches Absatzobjekt, das durch Vertriebspartner vertrieben werden kann. Lediglich das Versprechen einer Dienstleistung (z. B. mittels einer Eintrittskarte oder eines Flugtickets) kann indirekt vertrieben werden. Dementsprechend spielen hier Absatzhelfer (vgl. hierzu Abschn. 14.2.1) wie Makler (z. B. Reisebüros) oder Vertriebsagenturen (z. B. Agenturen zur Vermittlung industrieller Dienstleistungen) eine gewisse Rolle – nicht jedoch Absatzmittler wie Groß- und Einzelhändler (vgl. Abschn. 14.2.1).

Wir wenden uns nun dem Dienstleistungsmerkmal der **Integration des externen Faktors** zu. Die Integration des externen Faktors führt dazu, dass der Kunde bei vielen Dienstleistungen persönlich anwesend und somit immer auch in gewissem Sinne an der Erstellung derselben beteiligt ist (vgl. Vargo und Lusch 2008). Hieraus ergibt sich für Dienstleistungsanbieter ein produktpolitischer Gestaltungsparameter im Hinblick auf die Frage, inwieweit der **Kunde im Dienstleistungserstellungsprozess eine aktive Rolle** spielen soll. Ausgehend von einem bestimmten Aktivitätsniveau des Kunden kann hier neben der Beibehaltung dieses Aktivitätsniveaus zwischen der **Externalisierungsstrategie** und der **Internalisierungsstrategie** unterschieden werden (vgl. Corsten 2000). Bei der Externalisierungsstrategie überträgt der Dienstleister Teile der zu erstellenden Dienstleistung auf den Kunden (z. B. teilweiser Übergang zur Selbstbedienung in Restaurants durch Einführung von Büffets). Im Gegensatz hierzu weitet das Dienstleistungsunternehmen bei der Internalisierungsstrategie sein Dienstleistungsangebot aus, sodass das Aktivitätsniveau des Kunden reduziert wird (z. B. zusätzlicher Abhol- und Bringservice von Textilreinigungen). Abb. 17.12 verdeutlicht unterschiedliche Gestaltungsvarianten im Hinblick auf die Aktivität des Kunden im Dienstleistungserstellungsprozess.

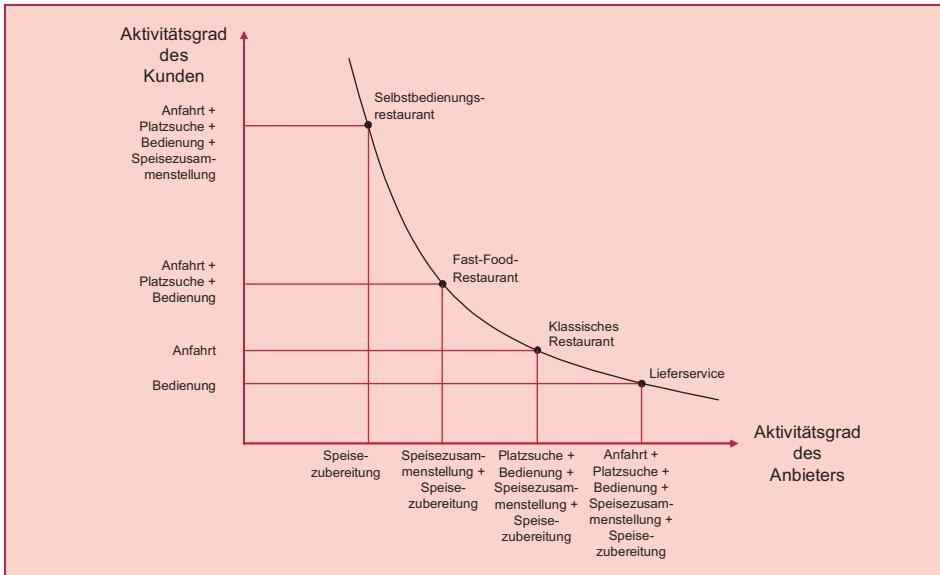


Abb. 17.12 Gestaltungsvarianten der Kundeneinbindung in den Dienstleistungsprozess am Beispiel von Restaurants. (In Anlehnung an Meffert et al. 2019)

Eine weitere Konsequenz der Integration des externen Faktors und der damit häufig verbundenen persönlichen Anwesenheit des Kunden während der Dienstleistungserbringung liegt in der Möglichkeit, den **Dienstleistungsprozess für vertriebliche Zwecke zu nutzen**. Beispielhaft seien das Angebot von Finanzdienstleistungen an Geldautomaten, das Angebot von Kunstartikeln in hochwertigen Restaurants sowie Verkaufsveranstaltungen im Rahmen von Urlaubsreisen genannt. Prinzipiell bieten Dienstleistungen daher gute Möglichkeiten für das Cross-Selling (vgl. zum Cross-Selling Abschn. 16.5).

Die Integration des externen Faktors führt des Weiteren dazu, dass sich **im Dienstleistungsprozess für das Unternehmen vielfältige Möglichkeiten der Kundenkommunikation ergeben**. Dadurch gewinnt die persönliche Kommunikation mit dem Kunden im Rahmen der Kommunikationspolitik an Bedeutung (vgl. Anderson et al. 2008). Dies impliziert für Dienstleister insbesondere die Notwendigkeit, die persönliche Kommunikation zwischen Kundenkontaktpersonal und Kunden systematisch zu gestalten. Von besonderer Bedeutung ist dies bei der Kommunikation kritischer Inhalte (z. B. der Begründung von Preiserhöhungen). Außerdem ist es durch die individuelle Kommunikation möglich, eine enge Kunden-Mitarbeiter-Beziehung (z. B. Kellner-Gast-Beziehung im Restaurant) aufzubauen sowie die Erhebung von Kunden-daten (z. B. Kenntnis des Hausarztes über alle medizinischen Probleme eines Patienten) zu erleichtern (vgl. Meffert et al. 2018).

Im Hinblick auf die Preispolitik begünstigt die Integration des externen Faktors die **Preisdifferenzierung** (vgl. Abschn. 12.3.1.2; Skiera 1999) in zweifacher Hinsicht: Erstens ermöglicht der direkte Kundenkontakt es dem Unternehmen, den Kunden die Gründe für unterschiedliche Preise zu erläutern, was die Akzeptanz der Preisdifferenzierung steigern kann. Zweitens können Dienstleistungsanbieter aufgrund der Integration des externen Faktors die Erfüllung der Voraussetzungen für Preisdifferenzierungsmaßnahmen (z. B. Anspruch des Kunden auf einen speziellen zielgruppenbezogenen Sonderpreis) besser prüfen, als dies bei der Vermarktung von Sachgütern häufig der Fall ist.

Die Integration des externen Faktors führt schließlich zu einer **hohen Bedeutung der räumlichen Nähe** von Dienstleistern zu ihren Kunden. Dieser Aspekt bezieht sich insbesondere auf die Vertriebspolitik. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf dichte Filialnetze von Finanzdienstleistern. In anderen Dienstleistungsbranchen (wie z. B. im Hotelsektor und im Fast-Food-Bereich) erzielen viele Dienstleister eine hohe räumliche Nähe zum Kunden durch die Nutzung von Franchisesystemen (vgl. Abschn. 14.2.1).

Digitale Kommunikationsmedien (z. B. Internet) führen jedoch zu einem zunehmenden Paradigmenwechsel dieses Verständnisses. Die Zusammenkunft von Dienstleistern wie Netflix oder Spotify und deren Kunden findet fast ausschließlich in einer digitalen Interaktionsumgebung statt. Im Zusammenhang von digitalen Dienstleistungen spielen dabei Plattformmodelle eine besondere Rolle (vgl. Ramaswamy und Ozcan 2018). Ein Plattformanbieter ist ein Intermediär, der als Schnittstelle zwischen Dienstleistungsanbieter und Endkunde fungiert (z. B. Uber, Airbnb). Durch damit verbundene Netzwerkeffekte wird kostengünstig eine schnelle Skalierung erreicht, die die klassischen Anbieter nicht erreichen können (z. B. Taxiunternehmen, Hotels). Eine weitere neue Kategorie im Rahmen digitaler Dienstleistungen stellen die so genannten Remote Services dar. Dabei handelt es sich um Dienstleistungen, die vom Dienstleister aus der Ferne über digitale Datenübertragung und ohne die physische Zusammenkunft von Anbieter und Nachfrager erbracht werden. Wichtige Einsatzgebiete von Remote Services sind beispielsweise Instandhaltungs- oder Optimierungsprozesse im Maschinen- und Anlagenbau (vgl. Wunderlich et al. 2012 für eine weiterführende Diskussion dieser Thematik und Paluch und Blut 2013 für die weiterführende Diskussion kritischer Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit bei Remote Services). Trotz allem zeigen beratungsintensive Dienstleistungsbranchen wie beispielsweise die Rechts- oder Strategieberatung, dass digitale Interaktion kein vollkommenes Substitut für räumliche Nähe darstellt.

Das nächste zu behandelnde Dienstleistungsmerkmal ist das **wahrgenommene Kaufrisiko**, das sich insbesondere aus der Qualitätsunsicherheit des Kunden ergibt. Die grundsätzliche Implikation für das Dienstleistungsmarketing liegt darin, dass die **Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos** ein zentrales Ziel der Marketingaktivitäten eines Dienstleistungsanbieters sein muss:

- Von grundlegender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die **Markenpolitik**. Wie in Abschn. 11.4.1 erläutert, liegt eine wesentliche Funktion von Marken für

den Nachfrager in der Risikoreduktion. Eine Marke stellt aus Sicht des Nachfragers ein Qualitätsversprechen des Anbieters dar. An dieser Stelle wird das **Dilemma der Markenpolitik für Dienstleistungsanbieter** deutlich: Zum einen kommt Marken im Bereich des Dienstleistungsmarketing aufgrund der Qualitätsunsicherheit des Kunden prinzipiell eine große Bedeutung zu. Zum anderen erschwert das Dienstleistungsmerkmal Intangibilität (wie oben bereits erläutert) die Anwendung von Markenkonzepthen auf Dienstleistungen. Vor diesem Hintergrund ist die Dachmarkenstrategie, bei der alle Dienstleistungen eines Anbieters unter einer Marke zusammengefasst werden, im Dienstleistungsbereich sehr weit verbreitet. Sehr häufig wird bei dieser Markenstrategie der Name des Unternehmens als Markenname verwendet. Das Unternehmen ist für den Kunden greifbarer als die einzelne Dienstleistung.

- Ein weiterer Ansatz zur Reduktion des Kaufrisikos sind **Qualitätsgarantien** (vgl. Shin und Ellinger 2013; Soberman 2003; Wirtz und Kum 2004). Besonders weitreichend sind solche Garantien dann, wenn dem Kunden zugesichert wird, dass er im Falle seiner Unzufriedenheit ohne Ursachenprüfung den bezahlten Preis in vollem Umfang erstattet bekommt. Derartige Garantien werden beispielsweise von einigen Hotelketten in den USA gegeben (vgl. Zeithaml et al. 2017).
- Auch preisvergünstigte **Kennenlernangebote** (Schnupperangebote) können dazu beitragen, das Kaufrisiko des Kunden zu reduzieren und überdies die Kaufbereitschaft für die Dienstleistung erhöhen (vgl. zur Wirkung bestimmter Produkt- und Dienstleistungsproben Wadhwa et al. 2008). Kunden können bei Nutzung solcher Angebote für einen bestimmten Zeitraum eine Dienstleistung günstiger oder sogar kostenlos in Anspruch nehmen und sich in diesem Zeitraum ein Qualitätsurteil bilden. Derartige Kennenlernangebote findet man z. B. im Marketing von Hotels bzw. Fitnessstudios.
- Auch im Rahmen der **Kommunikationspolitik** existieren Ansatzpunkte zur Reduktion des Kaufrisikos. So können Dienstleister beispielsweise Meinungsführer und Prominente in der Werbung einsetzen oder mit erhaltenen Qualitätszertifikaten sowie mit Ergebnissen unabhängiger Produkttests werben. Eine besondere Rolle spielt im Hinblick auf die Reduktion des Kaufrisikos die Förderung der Kommunikation zwischen den Nachfragern (die so genannte Mund-zu-Mund-Werbung), da diese von vielen Kunden als glaubwürdiger eingeschätzt wird als Werbeaussagen von Unternehmen (vgl. Murray 1991). Beispielsweise sei hier die Praxis vieler Unternehmensberatungen genannt, im Rahmen von Veranstaltungen gezielt den Kontakt zwischen Kunden und potenziellen Kunden herzustellen. Des Weiteren nehmen Referenzinstrumente (z. B. Referenzvideos, Referenzbesuche), vor allem im Business-to-Business Bereich, eine wichtige Rolle zur Reduktion des Kaufrisikos ein (vgl. Pick und Maiwald 2015).

Eine weitere Implikation des wahrgenommenen Kaufrisikos resultiert daraus, dass Kunden ihrer Qualitätsunsicherheit häufig durch die Wahl eines hochpreisigen Produktes Rechnung tragen. In diesem Fall dient der Preis als Ersatzindikator für die Produktqualität (vgl. Abschn. 12.2.2.2). Vor diesem Hintergrund ergeben sich für Dienstleistungsanbieter **Ansatzpunkte zur Realisierung einer imagegestützten Hochpreispolitik**.

Schließlich unterstreicht das wahrgenommene Kaufrisiko die **Wichtigkeit der Auswahl von Vertriebspartnern**. Eine negative Wahrnehmung des Vertriebspartners durch die Kunden wird in aller Regel Ausstrahlungseffekte auf die Wahrnehmung der Dienstleistung bzw. des Dienstleistungsanbieters selbst haben.

Wir kommen nun zum Dienstleistungsmerkmal **Verderblichkeit**. Wie bereits erläutert, führt dieses Merkmal dazu, dass Dienstleistungen nicht auf Lager produziert werden können. Vorhandene Dienstleistungskapazitäten eines Anbieters (z. B. eines Hotels, einer Fluggesellschaft, eines Transportunternehmens) bleiben ungenutzt, wenn sie nicht bis zu einem bestimmten Zeitpunkt verkauft sind. Vor diesem Hintergrund resultiert aus der Verderblichkeit von Dienstleistungen die Notwendigkeit der **Harmonisierung von Dienstleistungskapazitäten und Dienstleistungsnachfrage** (vgl. Faßnacht und Homburg 1997). Dies kann zum einen durch Variabilisierung der Kapazitäten (z. B. Chartern zusätzlicher Flugzeuge durch eine Fluggesellschaft im Bedarfsfall) und zum anderen durch Beeinflussung der Nachfrage geschehen. Der zweitgenannte Aspekt ist unter Marketinggesichtspunkten relevant.

Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die **zeitliche Preisdifferenzierung** (vgl. Abschn. 12.3.1.2): Viele Anbieter bieten in Zeiten niedriger Nachfrage ihre Leistungen zu einem deutlich geringeren Preis an als in Zeiten hoher Nachfrage. Beispielhaft seien hier Touristikunternehmen, Telekommunikationsunternehmen sowie Energieversorger genannt. Eine besonders intensive Form der zeitlichen Preisdifferenzierung sind so genannte „Last-Minute-Angebote“. Auf die Probleme, die einer auf diesem Wege erzielten kurzfristigen Kapazitätsauslastung langfristig entgegenstehen können, wurde bereits in Abschn. 12.3.1.2 verwiesen (vgl. auch Wirtz und Kimes 2007 zur wahrgenommenen Fairness der Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen).

Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang auch das so genannte **Yield Management**. Das zentrale Ziel des Yield Managements besteht darin, die Dienstleistungskapazität so auf unterschiedliche Preisklassen (Buchungsklassen) aufzuteilen, dass der Umsatz maximiert wird (vgl. Daudel und Vialle 1992; Faßnacht und Homburg 1998; Kimes 1992; Simon 1992; Xie und Gerstner 2007S). Beispielsweise kann eine Fluglinie im Rahmen des Yield Managements die Verteilung der Sitzplätze in einem Flugzeug auf First Class, Business Class und Economy derart gestalten, dass der Umsatz bei gegebener Nachfragestruktur optimiert wird. Hierbei handelt es sich also im Wesentlichen um ein unternehmensinternes Preis-Kapazitätssteuerungskonzept im Grenzbereich des Marketing. Die Nachfrage wird hier als gegeben angesehen und wird nicht in größerem Umfang gezielt beeinflusst. Dennoch können vereinzelte kommunikative Maßnahmen (z. B. Verkaufsförderungsaktivitäten) zur Unterstützung des Yield Managements herangezogen werden.

Aus dem Dienstleistungsmerkmal Verderblichkeit resultiert darüber hinaus die Notwendigkeit des wechselseitigen und zeitnahen Informationsaustauschs zwischen Dienstleistern und ihren Vertriebspartnern. Besonders deutlich wird dieser Informationsaustausch in der Zusammenarbeit zwischen Touristikunternehmen und Reisebüros.

Im Hinblick auf das Dienstleistungsmerkmal **Individualität** ist schließlich anzumerken, dass es den Einsatz von Marken erschwert, da dieser in der Regel einen gewissen Standardisierungsgrad voraussetzt (vgl. auch Stauss 1995). Im Gegensatz hierzu wird die Preisdifferenzierung durch dieses Merkmal offensichtlich erleichtert (vgl. hierzu auch Faßnacht 1996; Roth et al. 2006).

17.4.2 Besonderheiten im Hinblick auf zusätzliche Komponenten des Marketingmix

In der Literatur zum Dienstleistungsmarketing hat sich zunehmend die Erkenntnis durchgesetzt, dass die herkömmliche Untergliederung des Marketingmix in die Bereiche Produkt-, Preis-, Kommunikations- sowie Vertriebspolitik im Hinblick auf Dienstleistungen ergänzungsbedürftig ist. In der Regel werden diesen vier „klassischen“ Komponenten des Marketingmix im Dienstleistungsbereich die drei Komponenten

- Personalpolitik,
- Ausstattungspolitik sowie
- Prozesspolitik

hinzugefügt. Um die Analogie zu den klassischen vier Ps (Product, Price, Promotion und Place) herzustellen, werden diese drei zusätzlichen Komponenten bisweilen mit den Bezeichnungen personnel, physical evidence (auch als physical environment bezeichnet) und process umschrieben. Auf dieser Basis ergibt sich also der in Abb. 17.13 dargestellte erweiterte Marketingmix für Dienstleistungen.

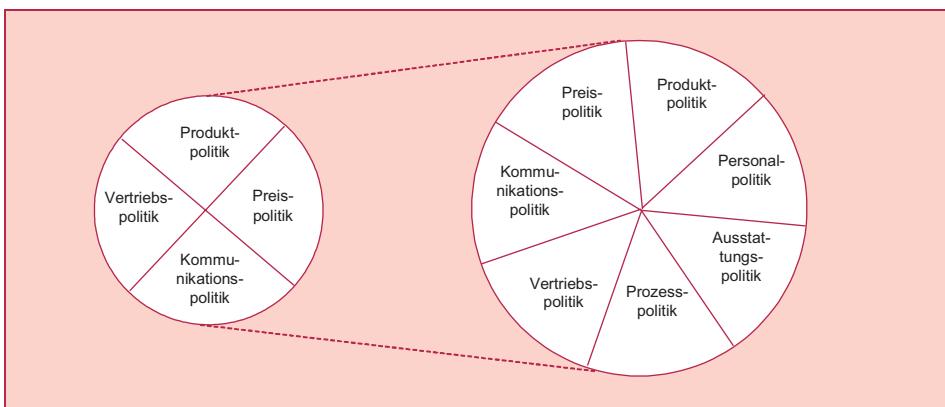


Abb. 17.13 Der erweiterte Marketingmix im Dienstleistungsbereich. (In Anlehnung an Magrath 1986, S. 45)

Die **Relevanz dieser zusätzlichen Komponenten des Marketingmix** lässt sich wiederum aus den zentralen Dienstleistungsmerkmalen ableiten:

- Dienstleistungen können aufgrund ihrer **Intangibilität** in der Regel nicht patentiert werden. Im Zusammenhang mit der Suche nach alternativen Möglichkeiten zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen kommt den Bereichen Personal-, Ausstattungs- und Prozesspolitik prinzipiell eine hohe Bedeutung zu.
- Darüber hinaus können Maßnahmen im Bereich der Personal-, Ausstattungs- und Prozesspolitik Qualitätssignale für den Kunden darstellen und so dessen **wahrgenommenes Kaufrisiko** reduzieren. Dies gilt beispielsweise für Personal mit hoher Kompetenz sowie für ansprechende und leistungsfähige Ausstattung. Beispielsweise können die Gebäude und Räumlichkeiten eines Finanzdienstleisters Seriosität, Bonität sowie eine hohe Dienstleistungsqualität signalisieren.
- Auch aus der **Integration des externen Faktors** lässt sich offensichtlich die hohe Bedeutung aller drei Bereiche (und in besonderem Ausmaß die der Personalpolitik) ableiten.

Grundsätzlich ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass diese Erweiterung des Marketingmix zu Abgrenzungsproblemen mit anderen Teilgebieten der Betriebswirtschaftslehre (insbesondere zum Personalmanagement) führt. Aufgrund der unbestrittenen Bedeutung dieser Aspekte für das Dienstleistungsmarketing halten wir diese Erweiterung dennoch für angebracht. Im Folgenden sollen die wesentlichen Zielsetzungen in diesen drei zusätzlichen Komponenten des Marketingmix kurz skizziert werden. Eine entsprechende Übersicht ist in Abb. 17.14 dargestellt.

Im Rahmen der **Personalpolitik** besteht ein wesentliches Ziel darin, eine **hohe Kompetenz der Servicemitarbeiter** zu gewährleisten. Hohe fachliche und soziale Kompetenz ist u. a. wichtig, da sie zum Abbau der dienstleistungsbezogenen Qualitätsunsicherheit auf Kundenseite beitragen kann (vgl. z. B. zum Einfluss bestimmter kundenorientierter Verhaltensweisen von Call Center-Mitarbeitern Rafaeli et al. 2008). Darüber hinaus ist insbesondere eine angemessene Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt anzustreben, um auf von Kunden kommunizierte Wünsche und Probleme schnell und unbürokratisch einzugehen. Ein wichtiges Konzept stellt in diesem Zusammenhang das **Empowerment** der Mitarbeiter dar, im Rahmen dessen den Kundenkontaktmitarbeitern eine relativ hohe Selbständigkeit und Entscheidungsfreiheit im Umgang mit den Kunden zugestanden wird (vgl. zu diesem Konzept Bowen und Lawler 1992, 1995, 2003).

Ein weiteres wichtiges Ziel der Personalpolitik stellt eine **hohe Motivation der Mitarbeiter** dar: Nur motivierte Mitarbeiter werden ihr volles Potenzial ausschöpfen und in den Dienstleistungsprozess einbringen. Für die Realisierung dieses Ziels spielen Motivations- und Anreizsysteme eine zentrale Rolle (vgl. für eine Diskussion dergleichen Systeme in einem Dienstleistungskontext Hentze und Lindert 1998). In diesem Zusammenhang kann beispielsweise durch die Honorierung von Kundenzufriedenheit die



Abb. 17.14 Grundlegende Zielsetzungen im Rahmen der drei zusätzlichen Komponenten des Marketingmix im Dienstleistungsbereich

Motivation und damit das serviceorientierte Verhalten der Mitarbeiter gezielt gefördert werden (vgl. zur Serviceorientierung Berry und Seiders 2002; Di Mascio 2010 sowie Homburg et al. 2002).

Eine vordringliche Führungsaufgabe stellt weiterhin die Sicherstellung der **Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter** dar. Insbesondere ist eine Überarbeitung und langfristig ein Burnout der Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt zu vermeiden, um die Qualität der Interaktion mit den Kunden aufrecht zu erhalten (für eine ausführliche Diskussion des Burnout-Phänomens bei Dienstleistungsmitarbeitern vgl. Homburg und Stock 2001 sowie die dort zitierte Literatur). Beispiele für Bereiche, in denen diese Führungsaufgabe besonders wichtig ist, sind Verkaufsschalter oder Call Center (vgl. hierzu beispielsweise Deery et al. 2002). In diesem Zusammenhang ist bereits bei der Personaleinstellung darauf zu achten, Mitarbeiter mit der Eignung für den Kundenkontakt auszuwählen. Zudem sollten Dienstleister im Rahmen der Personalausbildung und -weiterbildung Mitarbeitern Strategien vermitteln, wie sie mit häufigen Kundenkontakten umgehen können (vgl. hierzu ausführlich das Konzept von Homburg und Stock 2012). Schließlich ist sicherzustellen, dass Mitarbeiter im anstrengenden direkten Kundenkontakt rechtzeitig entlastet bzw. durch Kollegen abgelöst werden.

Schließlich ist die **Mitarbeiterloyalität** als zentrales Ziel der Personalpolitik zu nennen, die mit einer niedrigen Mitarbeiterfluktuation verbunden ist. Dieses Ziel ist insbesondere vor dem Hintergrund relevant, dass in vielen Dienstleistungsunternehmen eine gewisse Bindung der Kunden an die Mitarbeiter des Unternehmens zu konstatieren ist,

die die Loyalität der Kunden zum Unternehmen sogar übersteigen kann. Im Extremfall kann dies dazu führen, dass Kunden den Anbieter wechseln, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen (z. B. im Investmentbanking, bei Werbeagenturen sowie Ingenieur- und Architekturbüros).

Im Rahmen der **Ausstattungspolitik** geht es um die Gestaltung der sichtbaren Faktoren der Dienstleistungsinfrastruktur (Physical Evidence bzw. Physical Environment, also beispielsweise Gebäude, Fahrzeuge, Inneneinrichtung von Verkaufs- und Repräsentationsräumen, Uniformen der Mitarbeiter). Angesichts der Intangibilität von Dienstleistungen ziehen Kunden diese sichtbaren Faktoren als Indikatoren für die Dienstleistungsqualität im Rahmen der Kaufentscheidung heran. Folglich sollten diese Faktoren derart gestaltet werden, dass den Nachfragern ein **positives Bild von der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters** vermittelt wird (vgl. für ein Beispiel Insert 17.1).

Weiterhin kann der Kaufentscheidungsprozess des Kunden zugunsten des Anbieters beeinflusst werden, wenn die Dienstleistungsinfrastruktur übersichtlich gestaltet ist,

Das „Rediscover Mercure“-Programm ist notwendig, um ein generelles Problem zu lösen: „Die Mittelklasse-Hotellerie steht heute besonders unter Druck“, sagt Volkmar Pfaff, der für Mercure in Zentraleuropa zuständige Accor-Geschäftsführer. „Von unten gibt es einen zunehmenden Qualitätsdruck durch ein sich zunehmend modernisierendes Economy-Segment, von oben spüren wir den Preisdruck des immer erschwinglicheren Upscale-Segments.“ Mittelsegment-Marken wie Mercure drohen zwischen den beiden Bereichen zerrieben zu werden, wenn sie ihre eigenen Produkte nicht up-to-date halten. Damit sich das ändert, hat Accor-Chef Caillere seiner Mittelmarke neue Qualitätsstandards verpasst. Anders als angelsächsisch geprägte Marken wie Holiday Inn, Sheraton oder Marriott verzichtet Accor bei Mercure ganz bewusst auf eine weltweit einheitliche Innenarchitektur. „Wir setzen auf ein emotionales Konzept mit nationalen Akzenten“, sagt

Pfaff. So verzichten die runderneuerten Mercure-Häuser künftig auf die traditionelle Lobby, der als Barriere zwischen Gast und Rezeptionspersonal empfundene Empfangstresen soll verschwinden, die Gäste stattdessen an kleinen Gästetischen eingecheckt werden. Wie die neue Lobby-Architektur farblich gestaltet wird und welches Mobiliar dort steht, wird aber je nach Standort stark variieren. Das gilt auch für die Zimmer und die Restaurants. In den geräumigen Gästezimmern der bereits modernisierten Mercure Hotels dominieren kräftige Farben, in den Bädern wird zwar in der Regel zugunsten einer Dusche auf eine Badewanne verzichtet, die Ausstattung ist aber stylisch und modern. Breite Doppel-, teilweise auch Einzelbetten mit bequemen Matratzen, geräumige Arbeitsplätze und WLAN gehören überall zum Standard. Zusatzleistungen wie etwa eine kostenlose Minibar oder Kaffee- und Espresso-Maschinen werden dagegen nicht in allen Häusern angeboten.

Insert 17.1 Beispiel für die Gestaltung von Hotels im Rahmen der Ausstattungspolitik sowie für eine Initiative zur Verbesserung der Servicequalität (vgl. Klesse 2013)

sodass sich der **Kunde schnell zurechtfinden** kann bzw. sich relativ einfach einen Überblick über die Dienstleistungsangebote des Anbieters verschaffen kann.

Ein weiteres zentrales Ziel besteht in der Sicherstellung einer ausreichenden **räumlichen Nähe zum Kunden**. Hierzu kann der Anbieter zum einen anstreben, möglichst viele Außenstellen einzurichten, in denen die Dienstleistung verkauft und/oder erbracht wird. Ein wichtiges Konzept stellt in diesem Zusammenhang das Franchising dar, das eine große räumliche Nähe zum Kunden bei relativ niedrigem Investitionsaufwand für den Dienstleistungsanbieter ermöglicht (vgl. zu diesem Konzept ausführlich Abschn. 14.2.1). Zum anderen kann räumliche Nähe auch dadurch erzielt werden, dass die Mitarbeiter des Dienstleistungsanbieters die Dienstleistung beim Kunden vor Ort erbringen (z. B. Catering-Dienstleistungen, Hausbesuche von Ärzten).

Schließlich kann die Kaufentscheidung des Kunden dadurch zugunsten des Anbieters beeinflusst werden, dass im Rahmen der Infrastruktur eine **Atmosphäre** geschaffen wird, die **konsistent mit den erbrachten Dienstleistungen** ist (vgl. hierzu ausführlich Lovelock et al. 1999). Je nach Art der erbrachten Dienstleistungen können unterschiedliche Innenarchitekturen, Dekorationen, Musikrichtungen, Lichtverhältnisse oder Gerüche zur Schaffung einer bestimmten Atmosphäre eingesetzt werden (vgl. hierzu ausführlich die Ausführungen im Rahmen des Handelsmarketing in Abschn. 18.2.2).

Im Rahmen der **Prozesspolitik** geht es um die Abgrenzung der einzelnen Schritte des Dienstleistungsprozesses, um die Festlegung der Aufgaben der am Dienstleistungsprozess beteiligten Akteure (unternehmensinterne Funktionsbereiche sowie Kunden) im Rahmen der Gestaltung der Ablauforganisation sowie um die Planung des Dienstleistungsprozesses in zeitlicher Hinsicht. Die im Rahmen der Prozesspolitik angestrebten Ziele beziehen sich im Wesentlichen auf die **Prozessqualität** und stehen somit in enger Beziehung zum Management der Dienstleistungsqualität: Wie in Abschn. 17.2.2 dargelegt, stellt die Prozessqualität eine zentrale Dimensionen der Dienstleistungsqualität dar (vgl. auch Donabedian 1980).

Ein erster Aspekt der Prozessqualität bezieht sich auf die möglichst große **Fehlerfreiheit des Dienstleistungsprozesses** bzw. seiner Teilprozesse (vgl. hierzu auch Bougie et al. 2003; Hess et al. 2003). Für die Realisierung dieses Ziels sind die in Abschn. 17.2.2.3 dargestellten ablauforganisatorischen Ansätze zur Beeinflussung der Dienstleistungsqualität (wie z. B. das Schnittstellenmanagement oder die Definition von Verhaltens- und Qualitätsstandards) von grundsätzlicher Bedeutung.

Es liegt auf der Hand, dass das Ziel der **Kostengünstigkeit von Prozessen** für den Dienstleistungsanbieter (sowie auch für die Kunden) in der Regel ein zentrales Ziel darstellt. Aus derart gestalteten Prozessen können eine höhere Profitabilität und ein niedrigeres Preisniveau resultieren.

Ein weiteres Ziel besteht in der **Flexibilität von Prozessen**. Um zeitnah auf (geringfügige) Veränderungen individueller Kundenpräferenzen eingehen zu können und so eine hohe Dienstleistungsqualität zu realisieren, sollte der Dienstleistungsprozess eine gewisse Flexibilität aufweisen, die sicherstellt, dass durch ein begrenztes Abweichen von der Prozessroutine nicht die erfolgreiche Durchführung des Prozesses infrage gestellt wird.

Die Qualitätsbeurteilung des Dienstleistungsprozesses durch die Kunden wird positiv beeinflusst durch den Grad der **Transparenz der Prozesse**. Je höher die Prozesstransparenz ist, desto eher wird der Kunde Verständnis für eventuell auftretende Qualitätsprobleme aufbringen.

Schließlich ist das Ziel einer **angemessenen Zeitdauer** zu nennen, das von zentraler Bedeutung für die Beurteilung der Prozessqualität für die Kunden ist. Von grundsätzlicher Bedeutung ist hier, ob die Kunden die Dienstleistung eher aus Gründen der Zeitersparnis (z. B. Express-Reinigungsdienst) oder primär zum Zeitvertreib (z. B. Freizeitangebote) nutzen (vgl. Stauss 1991). Die Zeitdauer ist tendenziell von größerer Bedeutung für den ersten Fall. In einer differenzierteren Betrachtung kann unterschieden werden zwischen einer Wartezeit vor der Dienstleistungserbringung und der sich anschließenden Zeit, die die Dienstleistungserbringung erfordert (vgl. ähnlich Stauss 1991). Aus Kundensicht ist unter dem Gesichtspunkt der Prozessqualität insbesondere die Wartezeit relevant, sodass der Anbieter der Reduktion der Wartezeit eine besondere Aufmerksamkeit zukommen lassen sollte. Es ist darauf hinzuweisen, dass hier insbesondere an der Wahrnehmung der Wartezeit durch die Kunden angesetzt werden kann (vgl. zu dieser Thematik ausführlich Lovelock und Wirtz 2016 sowie die dort zitierte Literatur). So wird die Wartezeit meist als kürzer wahrgenommen, wenn der Kunde das Gefühl hat, bereits während des Wartens aktiv in den Prozess der Dienstleistungserbringung eingebunden zu sein. Um dem Kunden dieses Gefühl zu vermitteln, können beispielsweise während des Wartens vom Kunden Informationen angefordert werden (z. B. Ausfüllen eines Fragebogens zu Kundendaten während der Wartezeit).

Literatur

- Altenburger, O. (1980). *Ansätze zu einer Produktions- und Kostentheorie der Dienstleistungen*. Berlin.
- Anderson, S., Pearo, L. K., & Widener, S. K. (2008). Linking customer satisfaction to the service concept and customer characteristics. *Journal of Service Research*, 10(4), 365–381.
- Babakus, E., & Boller, G. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24(3), 253–268.
- Babakus, E., Pedrick, D., & Richardson, A. (1995). Assessing perceived quality in industrial service settings: Measure development and application. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2(3), 47–67.
- Benkenstein, M. (2001). Qualitätsmanagement von Dienstleistungen. In M. Bruhn & H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement* (2. Aufl., S. 193–209). Wiesbaden.
- Benkenstein, M., & Güthoff, J. (1996). Methoden zur Erfassung der Qualität komplexer Dienstleistungen – ein Vergleich qualitativer und quantitativer Methoden. In v. A. Ahnen & T. Czenskowsky (Hrsg.), *Marketing und Marktforschung: Entwicklungen, Erweiterungen und Schnittstellen im nationalen und internationalen Kontext*, Festschrift zum 66. Geburtstag von Manfred Hüttner (S. 514–536).
- Berry, L. (1987). Big ideas in services marketing. *Journal of Services Marketing*, 1(1), 5–9.

- Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). Building a new academic field – The case of services marketing. *Journal of Retailing*, 69(1), 13–60.
- Berry, L., & Seiders, K. (2002). Understanding service convenience. *Journal of Marketing*, 66(3), 1–18.
- Bitner, M., Booms, B., & Tetreault, M. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84.
- Bougie, R., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2003). Angry customers don't come back, they get back: The experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 377–393.
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31–39.
- Bowen, D., & Lawler, E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 36(4), 73–84.
- Bowen, D., & Lawler, E. (2003). Empowerment von Mitarbeitern in Dienstleistungsunternehmen. In A. Payne & R. Rapp (Hrsg.), *Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung* (2. Aufl., S. 273–291). München.
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5–22.
- Brandt, D. (1988). How service marketers can identify value-enhancing service elements. *Journal of Services Marketing*, 2(3), 35–41.
- Brown, T., Churchill, G., & Peter, J. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69(1), 127–139.
- Bruhn, M. (2016). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden* (10. Aufl.). Berlin.
- Bruhn, M., & Stauss, B. (Hrsg.) (2000). *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8–32.
- Corsten, H. (1986). Zur Diskussion der Dienstleistungsbesonderheiten und ihrer ökonomischen Auswirkungen. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsfororschung*, 32(1), 16–41.
- Corsten, H. (2000). Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter von Dienstleistungsunternehmungen – Voraussetzungen und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (3. Aufl., S. 145–168). Wiesbaden.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Corsten, H., & Gössinger, R. (2015). *Dienstleistungsmanagement* (6. Aufl.). Berlin.
- Dabholkar, P., Thorpe, D., & Reitz, J. (1996). A measure for service quality for retail stores: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3–16.
- Dale, B., van der Wiele, T., & Bamford, D. (2016). *Managing quality: An essential guide and resource gateway* (6. Aufl.). New York.
- Daudel, S., & Vialle, G. (1992). *Yield-Management: Erträge optimieren durch nachfrageorientierte Angebotssteuerung*. Frankfurt a. M.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(4), 471–496.
- Di Mascio, R. (2010). The service models of frontline employees. *Journal of Marketing*, 74(4), 63–80.

- Docters, R., Reopel, M., Sun, J., & Tanny, S. (2004). Capturing the unique value of services: Why pricing of services is different. *Journal of Business Strategy*, 25(2), 23–28.
- Donabedian, A. (1980). *The definition of quality and approaches to Its assessment, explorations in quality assessment and monitoring* (Bd. I). Ann Arbor.
- Engelhardt, W., Kleinaltenkamp, M., & Reckenfelderbäumer, M. (1993). Leistungsbundles als Absatzobjekte: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45(5), 395–426.
- Fähnrich, K., Meiren, T., Barth, T., & Hertweck, A. (1999). *Service Engineering: Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland*. Stuttgart.
- Faßnacht, M. (1996). *Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen: Implementationsformen und Determinanten*. Wiesbaden.
- Faßnacht, M., & Homburg, C. (1997). Preisdifferenzierung als Instrument eines Kapazitätsmanagements. In H. Corsten & S. Stuhlmann (Hrsg.), *Kapazitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmungen: Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten* (S. 137–152). Wiesbaden.
- Faßnacht, M., & Homburg, C. (1998). Preisdifferenzierung und Yield Management bei Dienstleistungs-Anbietern. In A. Meyer (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungs-Marketing* (Bd. 1, S. 866–879). Stuttgart.
- Fisk, R., Brown, S., & Bitner, M. (1995). Services management literature overview: A rationale for interdisciplinary study. In: W. Glynn & J. Barnes (Hrsg.), *Understanding services management* (S. 1–32). Chichester.
- Fürst, A. (2016). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (9. Aufl., S. 125–155). Wiesbaden.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing – Managing the service profit logic* (4. Aufl.). New York.
- Hentschel, B. (1990). Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL: eine kritische Auseinandersetzung. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 12(4), 230–240.
- Hentschel, B. (2000). Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (3. Aufl., S. 311–343). Wiesbaden.
- Hentze, J., & Lindert K. (1998). Motivations- und Anreizsysteme in Dienstleistungs-Unternehmen. In A. Meyer (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungs-Marketing* (Bd. 1, S. 1011–1030). Stuttgart.
- Hess, R., Ganesan, S., & Klein, N. (2003). Service failure and recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127–145.
- Hilke, W. (1989). Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing. In: W. Hilke (Hrsg.), *Dienstleistungs-Marketing* (S. 5–44). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Faßnacht, M. (1998). Wettbewerbsstrategien von Dienstleistungs-Anbietern. In A. Meyer (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungs-Marketing* (Bd. 1, S. 527–541). Stuttgart.
- Homburg, C., & Garbe, B. (1999). Towards an improved understanding of industrial services: Quality dimensions and their impact on buyer-seller relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 6(2), 39–71.
- Homburg, C., Hoyer, W., & Faßnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86–102.
- Homburg, C., & Kebbel, P. (2001). Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 53(8), 478–499.

- Homburg, C., & Stock, R. (2001). Burnout von Mitarbeitern im Dienstleistungsbereich – Ansatzpunkte zur Vermeidung durch persönliches Ressourcen-Management. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001* (S. 480–500). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Stock, R. (2012). *Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, begeistern, bewegen* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Werner, H. (1996). Ein Messsystem für Kundenzufriedenheit. *Absatzwirtschaft*, 39(11), 92–100.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System* (8. Aufl.). Wiesbaden.
- Indounas, K., & Avlonitis, G. (2011). New industrial service pricing strategies and their antecedents: Empirical evidence from two industrial sectors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 26–33.
- Kebbel, P. (2000). *Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen: Determinanten und Auswirkungen*. Wiesbaden.
- Keh, H., & Pang, J. (2010). Customer reactions to service separation. *Journal of Marketing*, 74(2), 55–70.
- Kimes, S. (1992). Yield management: A tool for capacity-constrained service firms. In C. Lovelock (Hrsg.), *Managing services: Marketing, operations, and human resources* (2. Aufl., S. 188–201). Englewood Cliffs.
- Klesse, H. (2013). Neues Konzept für Mittelklasse-Marke Mercure. <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/accor-hotels-das-easywork-angebot/8430364-2.html>. Zugegriffen: 17. Jan. 2014.
- Langeard, E. (1981). Grundfragen des Dienstleistungsmarketing. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 3(4), 233–240.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8. Aufl.). Upper Saddle River.
- Lovelock, C., Vandermerwe, S., & Lewis, B. (1999). *Services marketing: A European perspective*. Harlow.
- Magrath, A. (1986). When marketing services, 4 Ps are not enough. *Business Horizons*, 29(3), 44–50.
- Meffert, H. (1994). Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen: Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis. *Die Betriebswirtschaft*, 54(4), 519–541.
- Meffert, H., Bruhn, M., & Hadwich, K. (2019). *Handbuch Dienstleistungsmarketing – Planung, Umsetzung und Kontrolle* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Meffert, H., Bruhn, M., & Hadwich, K. (2018). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden* (9. Aufl.). Wiesbaden.
- Mengen, A. (1993). *Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten: Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf*. Stuttgart.
- Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. (2005). Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing*, 69(2), 61–83.
- Meyer, A. (1991). Dienstleistungs-Marketing. *Die Betriebswirtschaft*, 51(2), 195–209.
- Meyer, A. (1998). *Dienstleistungs-Marketing: Erkenntnisse und praktische Beispiele* (8. Aufl.). München.
- Meyer, A. & Mattmüller, R. (1987). Qualität von Dienstleistungen: Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 9(3), 187–195.
- Meyer, A., & Tostmann, T. (1995). Die nur erlebbare Markenpersönlichkeit. *Harvard Business Manager*, 17(4), 9–15.

- Meyer, A., Chase, R., Roth, A., Voss, C., Sperl, K., Menor, L., & Blackmon, K. (1999). Service competitiveness – An international benchmarking comparison of service practice and performance in Germany, UK and USA. *International Journal of Service Industry Management*, 10(4), 369–379.
- Munro-Faure, L., & Munro-Faure, M. (1993). *Implementing total quality management* (7. Aufl.). London.
- Murray, K. (1991). A test of services marketing theory: Consumer information acquisition activities. *Journal of Marketing*, 55(1), 10–25.
- Niederauer, C., & Voeth, M. (2011). Measuring willingness-to-pay for business-to-business services. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Dienstleistungsproduktivität: Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive* (S. 475–492). Wiesbaden.
- Paluch, S., & Blut, M. (2013). Service separation and customer satisfaction: Assessing the service/customer integration paradox. *Journal of Service Research*, 16(3), 415–427.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(3), 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420–450.
- Patrício, L., Fisk, R. P., & Falcao e Cunha, J. (2008). Designing multi-interface service experiences: The service experience blueprint. *Journal of Service Research*, 10(4), 318–334.
- Pick, D., & Maiwald, K. (2015). Der Einfluss von B2B-Referenzen auf das wahrgenommene Käuferisiko. In S. Fließ, M. Haase, F. Jacob, & M. Ehret (Hrsg.), *Kundenintegration und Leistungslehre: Integrative Wertschöpfung in Dienstleistungen, Solutions und Entrepreneurship* (S. 299–320). Wiesbaden.
- Rafaeli, A., Ziklik, L., & Doucet, L. (2008). The impact of call center employees' customer orientation behaviors on service quality. *Journal of Service Research*, 10(3), 239–255.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). Offerings as digitalized interactive platforms: A conceptual framework and implications. *Journal of Marketing*, 82(4), 19–31.
- Roth, S., Woratschek, H., & Pastowski, S. (2006). Negotiating prices for customized services. *Journal of Services Research*, 8(4), 316–329.
- Schmenner, R. (1992). How can service businesses survive and prosper. In: C. Lovelock (Hrsg.), *Managing services* (S. 31–42). Englewood Cliffs.
- Schubert, M. (1994). Qualitätszirkel. In W. Masing (Hrsg.), *Handbuch Qualitätsmanagement* (3. Aufl., S. 1075–1100). München.
- Sherwood, K., & Guerrier, Y. (1993). Quality circle programme evaluation: A study in British manufacturing industry. *International Journal of Technology Management*, 8(3), 396–410.
- Shingo, S. (1991). *POKA-YOKE, Prinzip und Technik für eine Null-Fehler-Produktion*. St. Gallen.
- Shin, H., & Ellinger, A. E. (2013). The effect of implicit service guarantees on business performance. *Journal of Services Marketing*, 27(6), 431–442.
- Silince, J., & Sykes, G. (1996). Implementation, problems, success, and longevity of quality circle programs. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(4), 88–111.
- Simon, H. (1992). *Preismanagement: Analyse, Strategie, Umsetzung* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Skiera, B. (1999). *Mengenbezogene Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen*. Wiesbaden.
- Soberman, D. (2003). Simultaneous signaling and screening with warranties. *Journal of Marketing Research*, 40(1), 176–192.
- Sondermann, J. (1994). Instrumente des Total Quality Managements: Ein Überblick. In B. Stauss (Hrsg.), *Qualitätsmanagement und Zertifizierung: Von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management* (S. 223–253). Wiesbaden.

- Stauss, B. (1991). Dienstleister und die vierte Dimension. *Harvard Manager*, 13(2), 81–89.
- Stauss, B. (1992). Dienstleistungsmarketing und Dienstleistungsmanagement. *Die Betriebswirtschaft*, 52(5), 675–689.
- Stauss, B. (1994). Total quality management und marketing. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 16(3), 149–159.
- Stauss, B. (1995). Dienstleistungsmarken. *Markenartikel*, 15(1), 2–7.
- Ulaga, W., & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5–23.
- Van Doorn, J., & Verhoef, P. C. (2008). Critical incidents and the impact of satisfaction on customer share. *Journal of Marketing*, 72(4), 123–142.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Verma, R. (2000). An empirical analysis of management challenges in service factories, service shops, mass services and professional services. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 8–25.
- von Wangenheim, F., & Bayón, T. (2007). Behavioral consequences of overbooking service capacity. *Journal of Marketing*, 71(4), 36–47.
- Wadhwa, M., Shiv, B., & Nowlis, S. M. (2008). A bite to whet the reward appetite: The influence of sampling on reward-seeking behaviors. *Journal of Marketing Research*, 45(4), 403–413.
- Wirtz, J., & Kimes, S. E. (2007). The moderating role of familiarity in fairness perceptions of revenue management pricing. *Journal of Service Research*, 9(3), 229–240.
- Wirtz, J., & Kum, D. (2004). Consumer cheating on service guarantees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 159–175.
- Woratschek, H. (1998). *Preisbestimmung von Dienstleistungen – Markt- und nutzenorientierte Ansätze im Vergleich*. Frankfurt.
- Wunderlich, N., Schumann, J., von Wangenheim, F., & Holzmüller, H. (2012). Ferngesteuerte Dienstleistungen. Betriebswirtschaftliche Spezifika, Terminologie und Herausforderung für das Management. In D. Holtbrügge, H. Holzmüller, & F. von Wangenheim (Hrsg.), *Remote services. Neue Formen der Internationalisierung von Dienstleistungen* (S. 3–26). Wiesbaden.
- Xie, J., & Gerstner, E. (2007). Service escape: Profiting from customer cancellations. *Marketing Science*, 26(1), 18–30.
- Zeithaml, V. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. In: J. Donnelly & W. George (Hrsg.), *Marketing of services* (S. 186–190). Chicago.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(1), 33–46.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (2010). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2017). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7. Aufl.). Boston.



Inhaltsverzeichnis

18.1	Grundlagen des Handelsmarketing	1096
18.2	Instrumentelle Besonderheiten des Handelsmarketing	1106
18.2.1	Besonderheiten im Hinblick auf klassische Komponenten des Marketingmix	1106
18.2.1.1	Produktpolitik	1106
18.2.1.1.1	Sortimentsgestaltung	1107
18.2.1.1.2	Dienstleistungsgestaltung	1109
18.2.1.1.3	Markenmanagement	1111
18.2.1.2	Preispolitik	1114
18.2.1.3	Kommunikationspolitik	1117
18.2.1.4	Vertriebspolitik	1120
18.2.2	Besonderheiten im Hinblick auf zusätzliche Komponenten des Marketingmix	1124
Literatur		1132

Lernziele

- Der Leser kennt die besonderen Aspekte des Umfelds, in welchem Handelsunternehmen agieren.
- Der Leser kennt die Funktionen des Handels.
- Der Leser weiß, welche Betriebsformen des Handels es gibt.
- Der Leser kennt die produktpolitischen Besonderheiten des Handelsmarketing.
- Der Leser kennt die preispolitischen Besonderheiten des Handelsmarketing.
- Der Leser kennt die kommunikationspolitischen Besonderheiten des Handelsmarketing.

- Der Leser kennt die vertriebspolitischen Besonderheiten des Handelsmarketing.
- Der Leser kennt die Besonderheiten des Handelsmarketing im Hinblick auf die Verkaufsraumgestaltung sowie die Personalpolitik.

Handelsmarketing bezeichnet das Marketing von Handelsunternehmen gegenüber ihren Nachfragern (vgl. Fisbeck-Groh 2004; Haller 2001; Levy et al. 2018; Mattmüller und Tunder 2004). Hiervon abzugrenzen ist der Begriff des handelsgerichteten Marketing (Trade Marketing) von Produktanbietern, bei dem Handelsunternehmen die Zielgruppe der Marketingaktivitäten darstellen (vgl. zur Darstellung des handelsgerichteten Marketing Kap. 14). Wir behandeln zunächst in Abschn. 18.1 einige Grundlagen des Handelsmarketing, und gehen dann in Abschn. 18.2 auf instrumentelle Besonderheiten ein.

18.1 Grundlagen des Handelsmarketing

► **Handelsunternehmen** Unter Handelsunternehmen (bzw. Handelsbetrieben) verstehen wir Unternehmen, deren primäre Geschäftstätigkeit darin besteht, auf eigene Rechnung mit Gewinnabsicht Produkte einzukaufen und diese unverändert bzw. nahezu unverändert weiterzuverkaufen (vgl. ähnlich Berekoven 1995).

Die Bezeichnung „nahezu unverändert“ bezieht sich auf die Tatsache, dass Handelsunternehmen nicht selten Dienstleistungen im Zusammenhang mit den verkauften Sachgütern anbieten, wobei es auch zu geringfügigen Modifikationen (z. B. kunden-spezifischen Anpassungen) des Sachgutes kommen kann. Je nach Kunden des Handels unterscheidet man zwischen Großhandelsunternehmen (Wholesaler) und Einzelhandelsunternehmen (Retailer). Kunden von **Großhandelsunternehmen** sind gewerbliche Kunden (z. B. Einzelhandelsunternehmen oder produzierende Unternehmen, die die gekauften Produkte weiterverarbeiten). Im Gegensatz hierzu haben **Einzelhandelsunternehmen** private Nachfrager (Endverbraucher) als Kunden. Wir werden im Rahmen dieses Kapitels den Schwerpunkt auf den Einzelhandel legen. Die Funktionen, die Handelsunternehmen in der Absatzkette zwischen dem Hersteller eines Produktes und den Kunden wahrnehmen, wurden bereits in Abschn. 14.2.2.1 im Rahmen der Gegenüberstellung direkter und indirekter Vertriebswege dargelegt.

Der Handel weist unterschiedliche Erscheinungsformen auf, die als **Betriebsformen** (oder auch **Betriebstypen**) bezeichnet werden. Zur Charakterisierung von Betriebsformen lassen sich Merkmale wie

- Standort,
- Internationalität,
- Sortiment,
- Preisniveau,
- Verkaufsfläche oder
- Bedienungsprinzip

heranziehen (vgl. auch Müller-Hagedorn et al. 2012).

Die Betriebsformen lassen sich dem stationären und dem nicht-stationären Handel zuordnen. Der **stationäre Handel** ist dadurch gekennzeichnet, dass das Einzelhandelsunternehmen seine Waren an einem festen Standort anbietet, zu dem sich die Kunden begeben müssen (vgl. Tab. 18.1 für die Betriebsformen des stationären Handels im Überblick). Die beiden wichtigsten Kategorien des stationären Handels sind Märkte und Geschäfte. Märkte weisen in der Regel eine größere Verkaufsfläche auf als Geschäfte. Der **nicht-stationäre Handel** ist ortsungebunden, d. h. der Verkauf erfolgt nicht an festen Standorten. Zum nicht-stationären Handel gehören der Versandhandel, das TV-Shopping, der Straßenhandel (z. B. Gemüsehändler auf dem Wochenmarkt) und der ambulante Handel (Einzelhändler begibt sich zum Haus des Kunden, z. B. Bofrost Eiswagen). Darüber hinaus gibt es noch Sonderformen wie z. B. den Automatenhandel, den Handel vom Lager, das Verkaufsschiff oder die Kaffeefahrt (vgl. Berekoven 1995).

Im Lebensmitteleinzelhandel können insbesondere die Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser mit ihrem breiten Sortiment an Lebensmitteln, Gebrauch- und Verbrauchsgütern sowie die günstigen Discounter ein Wachstum verzeichnen. Im Gegensatz hierzu sinken die Marktanteile der Supermärkte, die mit der Sortimentsauswahl und den Preisvorteilen der anderen Betriebsformen nicht mithalten können (vgl. Abb. 18.1).

Neben einer veränderten Bedeutung der einzelnen Betriebsformen können für den Einzelhandel auch Veränderungen im Hinblick auf die Wettbewerbsstruktur konstatiert werden: Insbesondere konnte in den letzten Jahren eine zunehmende Anbieterkonzentration im Handel beobachtet werden (vgl. Peterson und Balasubramanian 2002; Rudolph und Einhorn 2001 sowie Insert 18.1). In Abb. 18.2 wird dieses Phänomen im europäischen Lebensmittelhandel veranschaulicht.

Eine Form des Versandhandels, die in den letzten Jahren gegenüber dem traditionellen Versandhandel (z. B. Katalogversandhandel) an Bedeutung gewonnen hat, ist der **Online-Handel** (auch als E-Commerce oder Internet-Versandhandel bezeichnet, vgl. hierzu auch Chaffey et al. 2019; Heinemann 2019; Holtforth 2016). Bei dieser Form des Versandhandels erfolgen das Anbieten der Produkte, der Bestell- sowie meist auch der Bezahlungsvorgang Online über das Internet (vgl. zu einer allgemeineren Diskussion der Bedeutung des Internets für den Handel Albers und Peters 1997; Bauer et al. 2000; Cleven 1999). Während auch hier der Versand physischer Produkte über traditionelle Transportwege (z. B. Post, Paketdienste) erfolgt, besteht eine Besonderheit des Internet-Versandhandels darin, dass digitale Produkte (z. B. Software, Musik, Filme)

Tab. 18.1 Zentrale Betriebsformen des stationären Einzelhandels

Betriebsform	Lage	Größe	Angebotene Produkte	Sortiment (Breite, Tiefe)	Preisniveau	Service-/ Beratungs- niveau	Beispiel
Märkte							
Kaufhaus	City	Große Verkaufsfläche	Aus zwei oder mehreren Branchen	Breit und tief	Eher hoch	Hoch	Karstadt
Verbrauchermarkt	Verkehrsgünstig	Mindestens 1500 m ²	Lebensmittel, Ge-, Verbrauchsgüter Artikel	Breit, 21.000–40.000 Artikel	Niedrig bis mittel	Niedrig	Extra Kaufhof
SB-Warenhaus	Verkehrsgünstig	Mindestens 5000 m ²	Schwerpunkt Lebensmittel, Ge-, Verbrauchsgüter Artikel	Breit und tief, 33.000–63.000 Artikel	Mittel	Niedrig	Real.-
Supermarkt	City	Ab 400 m ²	Lebensmittel, ergänzend Waren des kurzfristigen Bedarfs	Flach, 7000–12.000 Artikel	Mittel	Niedrig	Edeka Rewe
Fachmarkt	Verkehrsgünstig, je nach Sortiment auch City	Großflächig	Nonfood aus einem Waren-, Bedarfs- oder Zielgruppen- bereich	Breit, oft auch tief	Niedrig	Mittel	Mediamarkt Obi Saturn
Discounter	verkehrsgünstig	Mittlere Verkaufsfläche, 200–600 m ²	Waren aus dem Alltagsbedarf mit hoher Umschlagshäufigkeit	eng, 780 – 1600 Artikel	Niedrig	Niedrig	Aldi Lidl
Geschäfte							
Fachgeschäft	City-, Wohnlage	Klein bis mittel	Branchen- oder bedarfsgruppen- spezifisch	Schmal, mittlere Tiefe, große Auswahl an unterschiedlichen Qualitäten und Preislagen	Relativ hoch	Hoch	Fachgeschäft für Bürobedarf Body Shop

(Fortsetzung)

Tab. 18.1 (Fortsetzung)

Betriebsform	Lage	Größe	Angebotene Produkte	Sortiment (Breite, Tiefe)	Preisniveau	Service-/Beratungsniveau	Beispiel
Boutique	City	Kleinflächig	Fokus auf spezielle Zielgruppe, meist im Bereich Bekleidung, Schmuck, Einrichtungen	Schmal, flach	Hoch	Hoch	Modeboutique
Convenience Store	Stark frequentierte Standorte (z. B. Bahnhöfe, Flughäfen, Tankstellen), Wohnortnähe	Kleinflächig	Waren des täglichen Bedarfs	Breit, flach	Hoch	Mittel	ESSO-Tankstellen
Nachbarschaftsladen	Wohnortnähe	Kleinflächig	Lebensmittel, Gemüsewaren	Breit, flach	Relativ hoch	Mittel	„Tante-Emma-Läden“
Kiosk	Stark frequentierte Standorte, Wohnortnähe	Kleinflächig	Tabakwaren, Zeitschriften, Getränke und Süßigkeiten	Schmal, flach	Hoch	Gering	„Kiosk“

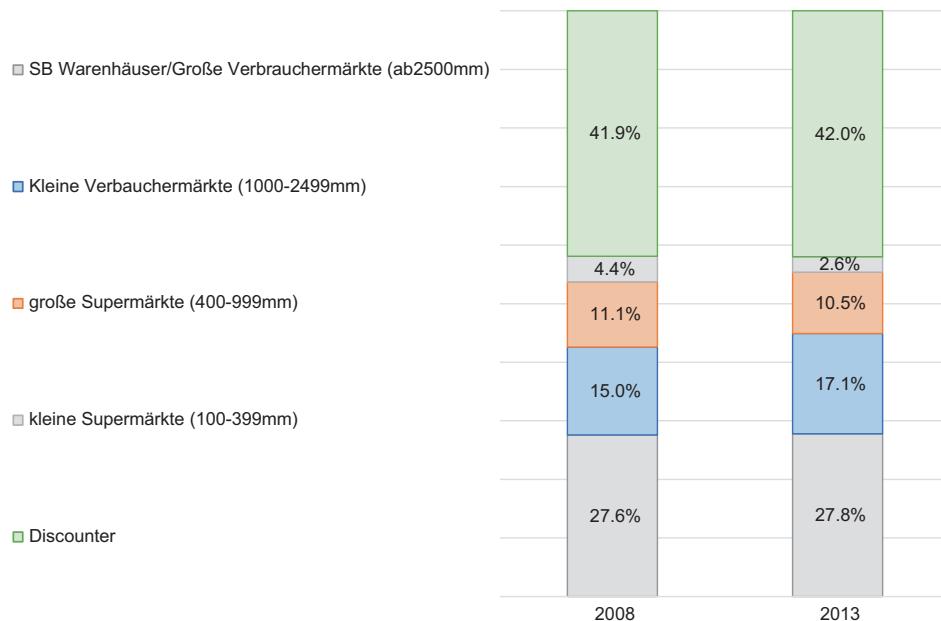


Abb. 18.1 Marktanteile der stationären Betriebsformen des Einzelhandels. (In Anlehnung an o. V. 2015, S. 105)

direkt über das Datennetz versendet werden können. Tab. 18.2 gibt einen Überblick über die größten Online-Shops in Deutschland.

Weltweit nutzen mehr als 4,16 Mrd. Menschen das Internet und bereits heute macht der Online-Handel über 10 % der gesamten Einzelhandelsumsätze weltweit aus (vgl. Heinemann 2019). In den letzten zehn Jahren sind die Umsätze im Online-Handel in Deutschland um über 370 % gestiegen und betragen im Jahr 2019 fast 58 Mrd. EUR (vgl. Abb. 18.3).

Mittlerweile hat sich eine Vielzahl an unterschiedlichen Betriebstypen von Online-Händlern am Markt etabliert. Heute ist es kaum noch möglich, generell vom Online-Handel zu sprechen, ohne zwischen den einzelnen Betriebstypen zu differenzieren (vgl. Heinemann 2019). Im Wesentlichen kann zwischen folgenden vier Betriebstypen des Online-Handels unterschieden werden:

- **Online Pure Player** sind Händler wie Zalando oder notebooksbilliger.de, die ihre Produkte und Dienstleistungen ausschließlich im Internet anbieten. Online Pure Player sind die ursprüngliche Form des Ende der 90er Jahre aufgekommenen Online-Handels. Neben den gerade erwähnten bekannten Anbietern, existieren unzählige kleine Nischenanbieter.

Mit der Übernahme von rund 2 300 Plus-Discountmärkten sorgte Lebensmittelhändler Edeka zum Jahreswechsel für Aufruhr in der Branche. Damit baute die Kette ihre Position als größtes und gegenüber den Lieferanten mächtigstes Handelsunternehmen in Deutschland weiter aus. Die Folgen machten sich 2009 in einem erhöhten Konditionendruck für viele Markenhersteller bemerkbar. Jedoch zeigte das Bundeskartellamt der Edeka Grenzen auf: Auf Druck der Behörde blieben bereits rund 300 Filialen bei der Übernahme ausgespart, die später vom Wettbewerber Rewe übernommen wurden. Vor wenigen Wochen durchsuchten mehrere Kartellwächter die Hamburger Konzernzentrale auf der Suche nach Beweismitteln für einen möglichen Missbrauch der vergrößerten Nachfragemacht. Der Markenverband hatte solche Bedenken geäußert, nachdem die Edeka zur Finanzierung der Filialumbauten „Hochzeitsrabatte“ von Lieferanten gefordert hatte. Als der Handelsriese auch

das Zahlungsziel verlängern und damit mehr Zeit zur Begleichung von Rechnungen bei Markenherstellern gewinnen wollte, beantragte der Verband eine einstweilige Verfügung. „Diese hat die Edeka akzeptiert. Wir suchen auch für die Zukunft den konstruktiven Dialog mit einem der für unsere Unternehmen wichtigsten Handelspartner“, sagt Franz-Peter Falke, Präsident des Markenverbands. Der versöhnliche Unterton kommt nicht von ungefähr: Obwohl das Miteinander zwischen Einzelhandel und Markenartiklern immer komplizierter wird, benötigt die Industrie die Key Accounts für den Vertrieb. Die fünf größten Lebensmittelhändler in Deutschland vereinen mittlerweile einen Marktanteil von 90 Prozent auf sich. Zwar tat Edeka-Chef Markus Mosa die Sorgen der Markenartikler als „routinemäßiges Stöhnen über die vermeintliche Nachfragemacht des Handels“ („Wirtschaftswoche“) ab. Doch es stellt sich die Frage, wie sich das Verhältnis von Herstellern und Händlern weiter entwickelt.

Insert 18.1 Konzentration der deutschen Handelslandschaft (vgl. Monsees 2009)

- **Kooperierende Online-Händler** sind Händler, die ihre Produkte nicht selbst über einen eigenen Online-Shop vertreiben, sondern hierfür Marktplätze anderer Anbieter nutzen und dadurch eine Kooperation mit diesen eingehen. Bekannte Marktplätze sind Ebay, Amazon oder Euronics. Händler profitieren dabei von den Reichweiten und dem großen Vertrauenspotenzial von Plattformen, können darüber hinaus teilweise aber auch die logistische Expertise in Anspruch nehmen. So ist es bei Amazon beispielsweise möglich, das komplette Fulfillment an das Unternehmen abzugeben. Händler müssen im Gegenzug monatliche und/oder verkaufsabhängige Zahlungen für die Inanspruchnahme der Plattform tätigen.
- **Multi-Channel-Händler** sind Anbieter, die ihre Produkte neben einem Online-Vertriebskanal über weitere Kanäle vertreiben. Dabei sind unterschiedliche Entwicklungen am Markt zu beobachten. Zum einen implementieren ursprüngliche stationäre Einzelhändler („Brick-and-Mortar-Anbieter“) zunehmend einen weiteren elektronischen Vertriebskanal („Click-and-Mortar-Anbieter“). Als Beispiele seien

Tab. 18.2 Die umsatzstärksten Online-Shops in Deutschland 2018. (In Anlehnung an EHI Retail Institute 2019)

Rang	Online-Shop	E-Commerce-Umsatz 2018 (in Mio. €)	Sortiment
1	www.amazon.de	9278,10	Generalist
2	www.otto.de	3200,00	Generalist
3	www.zalando.de	1441,00	Bekleidung
4	www.mediamarkt.de	987,7	Unterhaltungselektronik
5	www.notebooksbilliger.de	878,5	Unterhaltungselektronik
6	www.lidl.de	757,3	Generalist
7	www.bonprix.de	601,1	Bekleidung
8	www.cyberport.de	554,7	Unterhaltungselektronik
9	www.saturn.de	546,2	Unterhaltungselektronik
10	www.alternate.de	524,5	Unterhaltungselektronik

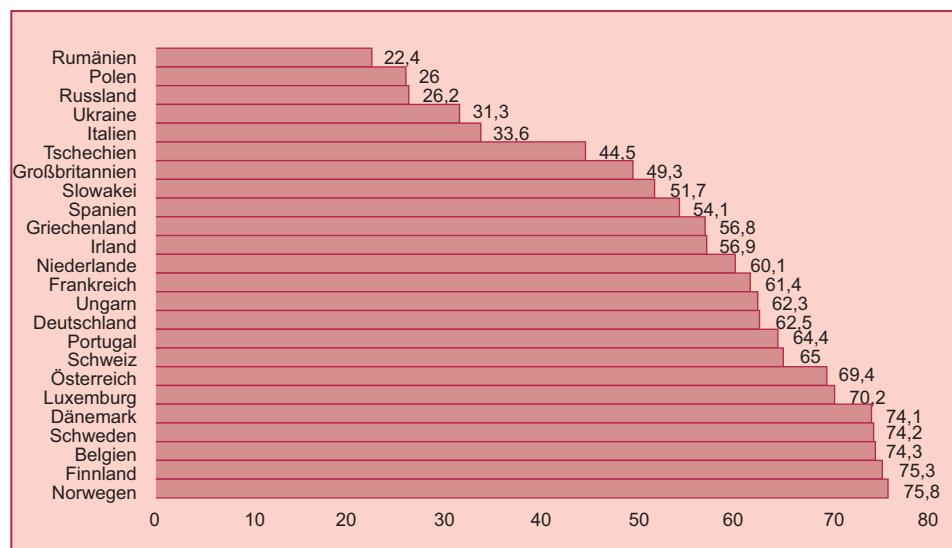


Abb. 18.2 Unternehmenskonzentration im europäischen Einzelhandel (Marktanteil der fünf größten Anbieter am jeweiligen Lebensmittelumsatz 2013 in Prozent). (In Anlehnung an o. V. 2015, S. 138)

Unternehmen wie Media Markt, H&M oder Douglas genannt. Zum anderen ist allerdings auch der klare Trend erkennbar, dass ursprüngliche Online Pure Player wie Mymüsli oder home24 die Vorzüge physischer Geschäftsstellen erkennen und eigene Ladengeschäfte eröffnen (vgl. Insert 18.2).

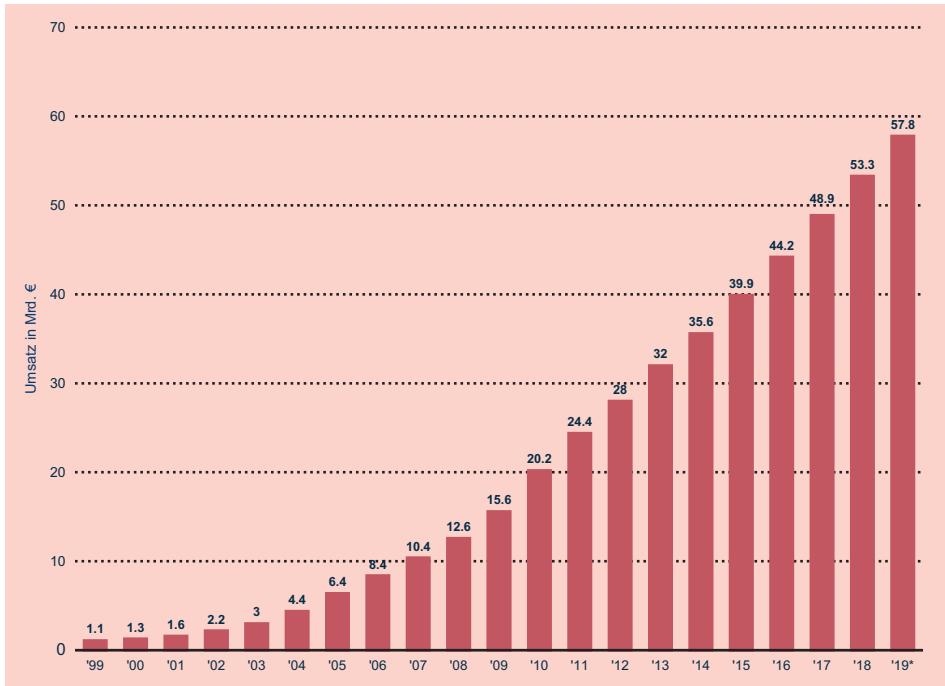


Abb. 18.3 Umsatz durch E-Commerce in Deutschland bis 2019. (In Anlehnung an HDE 2019)

- **Vertikalierte Online-Händler** sind ursprüngliche Herstellerunternehmen, die unter Zuhilfenahme eines eigenen elektronischen Vertriebskanals ihre Produkte nun direkt an den Endkunden vertreiben. Der direkte Kontakt zum Endkunden ermöglicht den Aufbau einer intensiveren Geschäftsbeziehung und liefert häufig eine höhere Datentransparenz und -qualität. Unternehmen wie Boss, Bosch oder Adidas treten damit in direkte Konkurrenz mit ihren eigenen Vertriebspartnern (vgl. Abschn. 19.3.4).

Ein wichtiger Treiber für die verstärkte Bedeutung des Online-Handels ist die steigende Vertrautheit von Konsumenten mit dem Medium und der Einkaufsstätte Internet. Zudem haben über die letzten Jahre die Qualität der Produktdarstellung sowie die Benutzerfreundlichkeit der Webseiten deutlich zugenommen, sodass das mit einem Online-Kauf verbundene wahrgenommene Risiko zurückgegangen ist (Zhu und Zhang 2010).

Dabei können Unternehmen unterschiedliche Vorteile mit der Nutzung eines Online-Verkaufskanals realisieren. So kann ein größeres Sortiment an Produkten angeboten und die Sortiments- sowie Preisstruktur relativ schnell und kostengünstig aktualisiert werden. Auch besteht die Möglichkeit, bestimmten Kunden auf Basis ihrer Präferenzen oder ihres Kundenprofils spezielle Produkte zeitnah und quasi automatisch empfehlen sowie mit Preisaktionen kombiniert anbieten zu können (vgl. in

Der Erotik-Onlinehändler Amorelie feierte im Jahr 2019 sein sechsjähriges Bestehen. Die Webseite wurde entsprechend geschmückt und in den vergangenen Wochen warb das Unternehmen unter dem Slogan „Six Years of Sex“ mit besonderen Rabatten und Angeboten zum Geburtstag. Auch was die Zahlen betrifft, dürfte man bei der ProSiebenSat.1-Tochter in Hochstimmung sein: Amorelie konnte im Jahr 2017 zum zweiten Mal in seiner Firmengeschichte ein positives Jahresergebnis verzeichnen. Lag der Umsatz im Jahr 2016 noch bei 36,3 Millionen Euro, konnte er 2017 auf satte 56,1 Millionen Euro gesteigert werden.

Grund für den Erfolg sind neben der weiterentwickelten Qualität der hauseigenen Produkte, die gestiegenen Absatzmengen durch den Ausbau des Multi-Channel-Geschäftsmodells. Das Unternehmen vertreibt seine Produkte über seinen Onlineshop in mittlerweile zwölf europäischen Ländern und über Marktplätze wie Amazon oder bol.com. Weitere stationäre Vertriebskanäle neben dem Onlineshop und den Marktplätzen sind Pop-up-Stores, das Direktmarketing-Modell über eigene Toypartys sowie B2B-Partner wie Edeka, dm drogerie markt, Bipa, Coop und Galeries Lafayette.

Insert 18.2 Amorelie als Beispiel eines erfolgreichen Multi-Channel-Händlers (vgl. Plewinski 2019)

diesem Zusammenhang die Diskussion der Technik des Collaborative Filtering in Abschn. 6.4.2.2). Händler, die ihre Produkte bisher rein stationär vertrieben haben, können den Online-Kanal nutzen, um die geographische und zeitliche Verfügbarkeit ihres Angebots auszuweiten. Zudem ist der komplementäre Einsatz von stationärem und Online-Kanal möglich, sodass Kunden im Internet bestellte Ware im Geschäft abholen bzw. umtauschen können. Insgesamt ist ein Online-Kanal häufig auch günstiger als ein stationärer Verkaufskanal (Grewal et al. 2003). Abb. 18.4 gibt einen Überblick über die Relevanz des Online-Kanals für unterschiedliche Produktkategorien.

Allerdings stellt der Online-Verkauf von Produkten Unternehmen vor besondere Herausforderungen. So fehlt in der Online-Umgebung die Möglichkeit einer ausführlichen Beratung und der sozialen Komponente des Verkaufs, die ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal des stationären Verkaufs darstellt (Yen und Gwinner 2003). Zudem hat der Kunde keine Möglichkeit, das Produkt zu berühren oder unmittelbar zu testen (Weitz 2010).

Für die Gestaltung des Online-Handels lassen sich in diesem Zusammenhang daher folgende Empfehlungen auf Basis von Forschungsarbeiten ableiten:

- Die Gestaltung der **Webseite des Online-Shops** ist ein wichtiges Signal für die Servicequalität des Händlers. So sind eine ansprechende und ästhetische Gestaltung der Webseite sowie die Zuverlässigkeit der Prozesse (Bestellung, Bezahlung, Versand, Umtausch) wichtige Erfolgsfaktoren für den Online-Shop (Srinivasan et al. 2002).

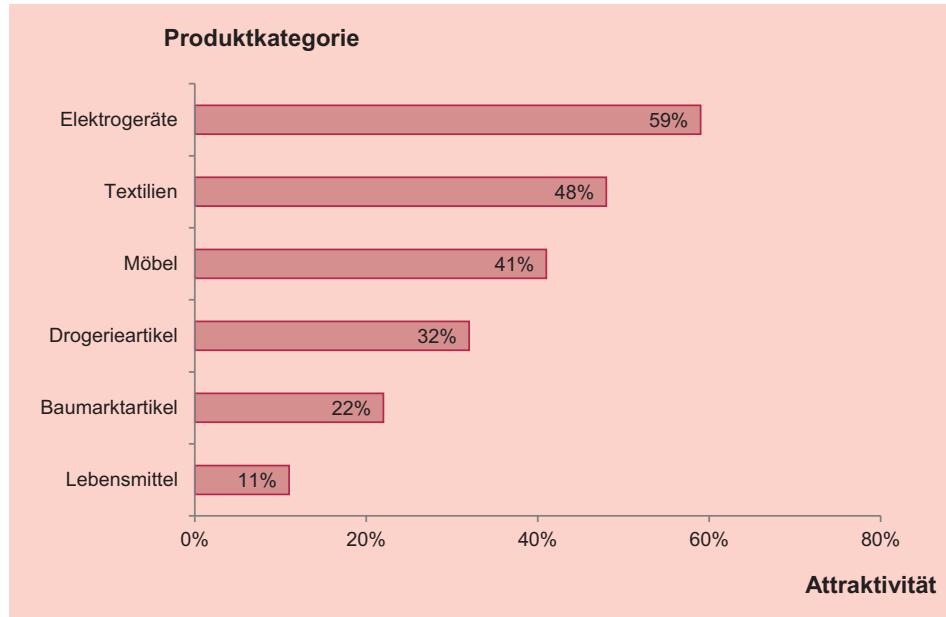


Abb. 18.4 Zukünftige Attraktivität des Online-Handels nach Produktkategorie in Prozent. (In Anlehnung an KPMG/EHI Retail Institute 2016, S. 63)

- Die **Einbindung von Customer Reviews und Multi-Media-Elementen** (z. B. Einsatz von 3D-Abbildungen, Musik, Video) in den Online-Auftritt erleichtert Konsumenten die Beurteilung von Produkten. Besondere Bedeutung kommt solchen Elementen bei Erfahrungsgütern zu (Huang et al. 2009).
- Im Hinblick auf die **Gestaltung von Online-Promotionen** sind individualisierte Angebote langfristig profitabler als undifferenzierte Angebote (Zhang und Wedel 2009). Im Gegensatz zum stationären Handel, wo Kunden personalisierte Coupons häufig erst beim Folgekauf nutzen können, bietet der Online-Kauf die Möglichkeit, solch ein Angebot während des aktuellen Kaufvorgangs einsetzen zu können.
- Im Rahmen des **Beschwerdemanagements** ist eine personalisierte (Email-)Kommunikation einer undifferenzierten Ansprache des entsprechenden Kunden vorzuziehen (Song und Zinkhan 2008).
- Im Hinblick auf den **Umtausch von Waren** hat sich gezeigt, dass eine free-return policy (kostenlose Warenrückgabe) gegenüber einer fee-return policy (gebührenpflichtige Warenrückgabe) zwar im Hinblick auf die Kundenreaktion vorteilhaft ist, da Erstere die Wiederkaufwahrscheinlichkeit positiv beeinflusst (Bower und Macham III 2012). Allerdings sollte auch die mit Kosten verbundene Retourenquote bei der Entscheidung berücksichtigt werden, die unterschiedlich in Abhängigkeit von der Branche und der Zahlungsart ausfällt. Man unterscheidet zwischen Alpha- (Anzahl retournierter Pakete im Verhältnis zur Anzahl gesendeter Pakete) und

Tab. 18.3 Durchschnittliche Alpha- und Beta-Retourenquoten in Abhängigkeit von der Zahlungsart. (In Anlehnung an Asdecker 2014, S. 254)

Zahlungsart	Consumer Electronics		Fashion		Medien/Bücher	
	Alpha (%)	Beta (%)	Alpha (%)	Beta (%)	Alpha (%)	Beta (%)
Rechnung	18,60	14,35	55,65	45,87	11,45	5,83
E-Payment	13,68	8,75	44,10	37,31	8,08	5,58
Vorkasse	8,59	5,39	30,15	26,13	4,46	3,92

Beta-Retourenquote (Anzahl retournierter Artikel im Verhältnis zur Anzahl gesendeter Artikel). Tab. 18.3 zeigt diese Retourenquoten für ausgewählte Branchen (vgl. Asdecker 2014).

18.2 Instrumentelle Besonderheiten des Handelsmarketing

18.2.1 Besonderheiten im Hinblick auf klassische Komponenten des Marketingmix

18.2.1.1 Produktpolitik

Als Ausgangspunkt unserer Betrachtungen dienen die drei zentralen Entscheidungsfelder der Produktpolitik (vgl. Kap. 11): Innovationsmanagement, Management etablierter Produkte und Markenmanagement. Im Hinblick auf Handelsunternehmen ist zunächst zu konstatieren, dass das Innovationsmanagement hier eher von untergeordneter Bedeutung ist: Handelsunternehmen entwickeln in der Regel keine neuen physischen Produkte. Innovationsaktivitäten treten allenfalls im Hinblick auf neue Dienstleistungen auf.

Im Gegensatz hierzu sind die Entscheidungen und Gestaltungsparameter, die wir im Rahmen des Managements existierender Produkte behandeln (vgl. Abschn. 11.3), von größter Bedeutung für Handelsunternehmen. Hierzu zählen beispielsweise Entscheidungen über die Breite und die Tiefe des Produktprogramms (im Handelsbereich wird statt von Produktprogramm häufig von Sortiment gesprochen). Prinzipiell kann festgestellt werden, dass die Art der zu fällenden Sortimentsentscheidungen in Handelsbetrieben nicht anders ist als in anderen Unternehmen. Allerdings haben die Sortimentsentscheidungen im Handel aufgrund des enormen Sortimentsumfangs vieler Handelsunternehmen, der großen Bedeutung von Verbundwirkungen sowie der vergleichsweise hohen Freiheitsgrade von Handelsunternehmen (beispielsweise im Vergleich zu produzierenden Unternehmen) eine besondere Qualität. Sortimentsentscheidungen werden in Abschn. 18.2.1.1 diskutiert.

In enger Verbindung mit sortimentsbezogenen Entscheidungen steht die Frage, inwieweit Handelsunternehmen Dienstleistungen in ihr Produktangebot aufnehmen. Gerade in den letzten Jahren konnte in vielen westlichen Ländern beobachtet werden,

dass Handelsunternehmen immer intensiver auf Dienstleistungen als Instrument zur Schaffung von Kundenloyalität sowie zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb setzen (vgl. hierzu Homburg et al. 2002 und die dort zitierte Literatur sowie Gröppel-Klein 1998). In dieser Frage sehen wir eine wichtige produktpolitische Besonderheit des Handelsmarketing, die in Abschn. 18.2.1.1.2 näher betrachtet wird.

Der dritte Teilbereich der Produktpolitik, das Markenmanagement, ist für Handelsunternehmen ebenfalls von einer gewissen Relevanz. In diesem Zusammenhang geht es zum einen um die Rolle des Handels im Rahmen des Markenmanagements des Herstellers. Zum zweiten ist die Thematik der Handelsmarken von Bedeutung (vgl. Abschn. 18.2.1.1.3 zu diesen Themenbereichen).

18.2.1.1.1 Sortimentsgestaltung

Im Rahmen der Sortimentsgestaltung ist zunächst eine Entscheidung über die **grundlegende Sortimentsstruktur** (statische Sortimentsgestaltung) zu treffen, die im Wesentlichen der in Abschn. 11.3.1 diskutierten Entscheidung über die grundlegende Produktprogrammstruktur entspricht und sich entsprechend durch die beiden Strukturmerkmale Sortimentsbreite und Sortimentstiefe beschreiben lässt.

Diese beiden Strukturmerkmale lassen sich anhand von im Handel gebräuchlichen Begriffen charakterisieren, die sich in einer so genannten Sortimentspyramide veranschaulichen lassen (vgl. Berekoven 1995; Haller 2001). Eine solche Sortimentspyramide ist in Abb. 18.5 dargestellt. Auf den verschiedenen Ebenen der Sortimentspyramide sind Sortimentseinheiten (z. B. Warenbereich, Warengattung, Artikel) dargestellt, die zur Beschreibung der Sortimentsstruktur herangezogen werden.

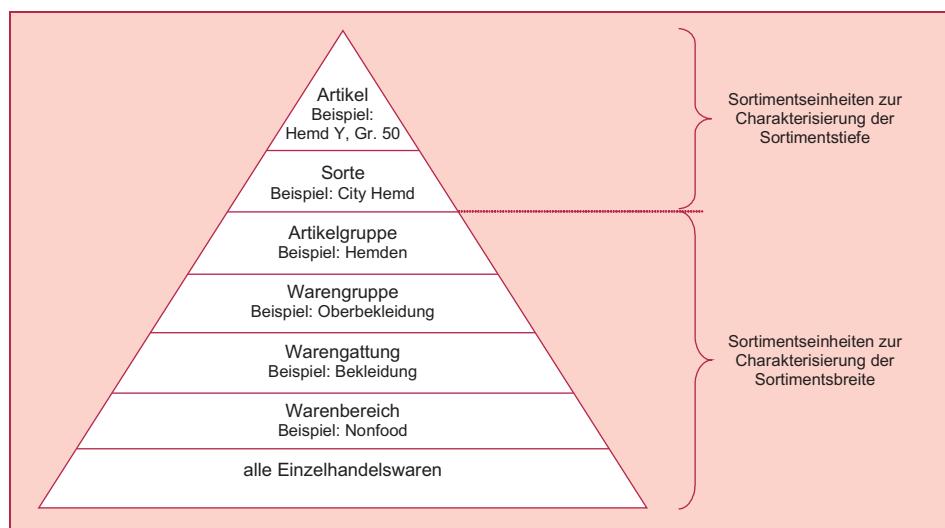


Abb. 18.5 Beispiel einer Sortimentspyramide

Die **Sortimentsbreite** wird durch die Anzahl der unterschiedlichen Warenbereiche, Warengattungen, Warengruppen und Artikelgruppen beschrieben. So ist eine hohe Sortimentsbreite beispielsweise durch eine hohe Anzahl unterschiedlicher Warengruppen gekennzeichnet. Die Sortimentsbreite resultiert insbesondere aus der Betriebsformenentscheidung. So verfügen beispielsweise Kaufhäuser über ein relativ breites Sortiment, da eine große Zahl unterschiedlicher Warenbereiche erhältlich ist, wohingegen Spezial- und Fachgeschäfte ein engeres Sortiment aufweisen.

Die **Sortimentstiefe** bezieht sich auf die Anzahl der unterschiedlichen Sorten und Artikel, die innerhalb der für die Beschreibung der Sortimentsbreite herangezogenen Sortimentseinheiten angeboten werden (vgl. hierzu Abb. 18.5). So liegt beispielsweise eine hohe Sortimentstiefe vor, wenn innerhalb einer Warengruppe eine Vielzahl unterschiedlicher Artikel angeboten wird. Auch die Sortimentstiefe hängt mit der Entscheidung für eine bestimmte Betriebsform zusammen. In Tab. 18.4 sind beispielhaft für drei Artikelgruppen die Zahlen der in diesen Gruppen geführten Artikel für drei unterschiedliche Betriebsformen aufgeführt. Es zeigt sich, dass die Zahl der pro Artikelgruppe geführten Artikel mit der Betriebsform variiert. Forschungsarbeiten zur Sortimentstiefe zeigen, dass bestimmte Kundengruppen (z. B. so genannte „Variety Seeker“) aus einem tiefen Sortiment einen Mehrwert ziehen (vgl. Kahn und Wansink 2004). Jedoch ist ein zu tiefes Sortiment mit der Gefahr der Informationsüberlastung und des Orientierungsverlusts der Kunden verbunden, was dann deren Kaufverhalten negativ beeinträchtigen kann (vgl. ausführlich Briesch et al. 2009; Broniarzycy und Hoyer 2010; Esch 2003; Huffman und Kahn 1998; Iyengar und Lepper 2000).

Bei der Entscheidung über die grundlegende Sortimentsstruktur sind **Verbundwirkungen** (z. B. zwischen verschiedenen Warengruppen oder verschiedenen Artikeln) zu berücksichtigen (vgl. zu den Verbundwirkungen auch Barth et al. 2015 sowie Abschn. 11.3.1). Insbesondere sind Nachfrageverbunde bei der Entscheidung über die Sortimentsgestaltung zu berücksichtigen (vgl. Müller-Hagedorn und Natter 2011): Hier

Tab. 18.4 Sortimentstiefen für beispielhafte Artikelgruppen bei verschiedenen Betriebsformen. (In Anlehnung an EHI Retail Institute 2008, S. 325 ff.)

Artikelgruppe	Betriebsform	Zahl der im Durchschnitt geführten Artikel
Wein/Sekt/Spirituosen	SB-Warenhaus	1512
	Große Supermärkte	1140
	Discounter	110
Babykost	SB-Warenhaus	517
	Große Supermärkte	410
	Discounter	13
Tiernahrung	SB-Warenhaus	1088
	Große Supermärkte	765
	Discounter	48

verbinden die Nachfrager (z. B. aus Zeit- und Kostengründen sowie aufgrund einer kombinierten Nutzung der Artikel) den Kauf einzelner Artikel miteinander. Beispielsweise stehen Ski und Skibindungen, Babywindeln und Babycreme, Fensterreiniger und Reinigungstücher in einem Nachfrageverbund.

Ein zweites Entscheidungsfeld im Rahmen der Sortimentsgestaltung bezieht sich auf **Sortimentsveränderungen**. Hier geht es darum, das bestehende Sortiment im Rahmen von Sortimentsbeschränkungen, -erweiterungen sowie Strukturveränderungen zu optimieren (vgl. Möhlenbruch 1994). In diesem Entscheidungsfeld, das auch als Listungspolitik bezeichnet wird, stellt sich insbesondere die Frage, welche Entscheidungskriterien im Hinblick auf die Listung eines Produktes herangezogen werden sollen.

In diesem Zusammenhang ist es weit verbreitet, auf der Basis der Analyse ihrer Umschlagshäufigkeit „langsam drehende“ Artikel (also Artikel mit geringen Absatzmengen bzw. „Penner“) tendenziell zu reduzieren und „schnell drehende“ Artikel (bzw. „Renner“) auszubauen (vgl. z. B. Müller-Hagedorn und Natter 2011): Hierdurch wird eine **Reduktion der Sortimentstiefe** angestrebt, um dadurch die Koordinationskosten und die Lagerkosten zu senken (vgl. hierzu ausführlich Schröder 1999). Eine entsprechende Entwicklung lässt sich in den letzten Jahren insbesondere bei großflächigen Betriebsformen des Handels beobachten (z. B. bei Verbrauchermärkten, Supermärkten).

18.2.1.1.2 Dienstleistungsgestaltung

Ein zweiter Themenbereich der Produktpolitik im Handelsmarketing stellt die Dienstleistungsgestaltung dar. In Abb. 18.6 sind Kategorien von Dienstleistungen zusammengestellt, die (neben dem eigentlichen Verkauf der Waren) im Rahmen der Dienstleistungsgestaltung von Einzelhandelsunternehmen zur Anwendung kommen können und zu deren Differenzierung von Wettbewerbern beitragen können (vgl. zu Dienstleistungen im Handel auch Betancourt und Gautschi 1990; Vázquez et al. 2001).

Im Rahmen der Dienstleistungsgestaltung von Einzelhandelsunternehmen ist zu entscheiden (vgl. Homburg et al. 2002),

- wie viele unterschiedliche Dienstleistungen angeboten werden sollen (Breite und Tiefe des Dienstleistungsangebots),
- wie vielen Kunden diese Dienstleistungen angeboten werden sollen (Zielgruppenbreite des Dienstleistungsangebots) und
- wie aktiv diese Dienstleistungen angeboten werden sollen (Aktivität der Vermarktung des Dienstleistungsangebots).

Ein Handelsunternehmen gilt als umso dienstleistungsorientierter, je höher diese drei Dimensionen ausgeprägt sind. In einer empirischen Untersuchung konnten Homburg et al. (2002) eine positive Korrelation zwischen einer derartigen Dienstleistungsorientierung von Handelsunternehmen und deren Profitabilität nachweisen. In diesem Zusammenhang ist jedoch auch die Dienstleistungspolitik der Wettbewerber zu berücksichtigen. Zusätzliche Dienstleistungen sind in der Regel mit höheren Kosten verbunden,

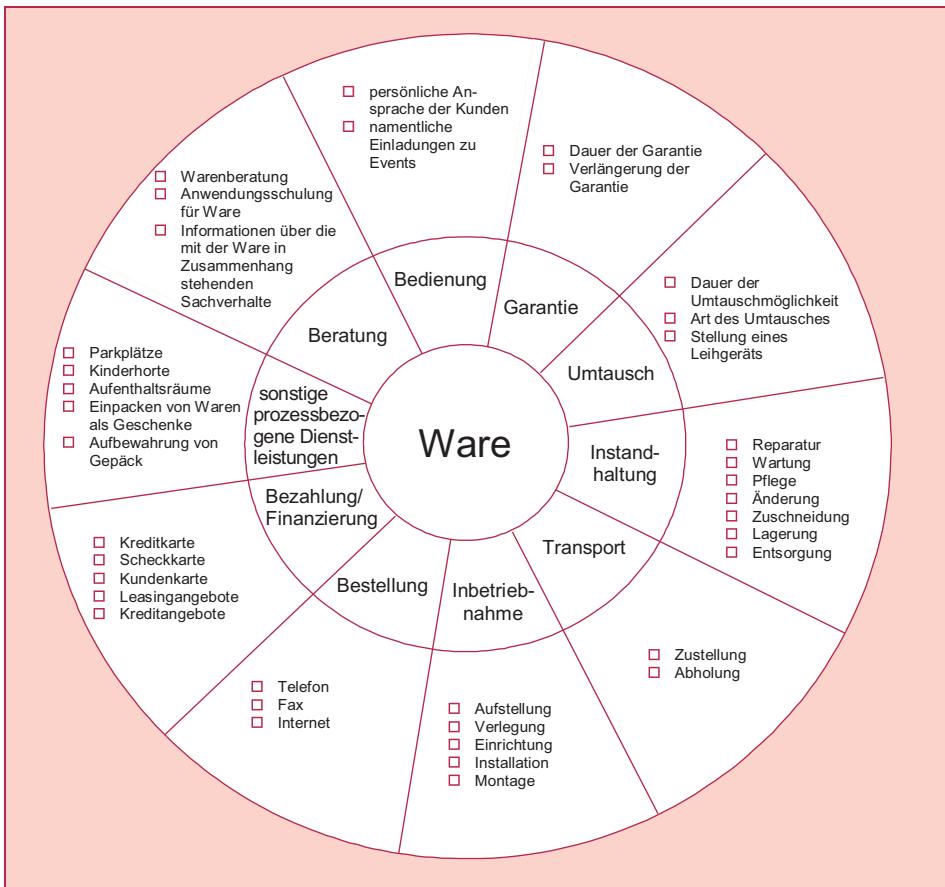


Abb. 18.6 Übersicht über mögliche Dienstleistungen im Einzelhandel. (In Anlehnung an Faßnacht 1997, S. 3)

sodass ein Handelsunternehmen mit ausgeprägter Dienstleistungsorientierung Gefahr läuft, sehr preisbewusste Kunden an preisgünstigere Wettbewerber zu verlieren, die keine oder nur wenige Zusatzdienstleistungen anbieten.

Ein Problem ist in diesem Zusammenhang der so genannte „Beratungsdiebstahl“ durch Kunden. Im Kontext des Omni-Channel-Managements erfährt diese Problematik unter dem Begriff Showrooming erhöhte Beachtung im Handel. Hierbei informieren sich Kunden zu Produkten zuerst im stationären Laden und kaufen dann das Produkt Online zu einem oft günstigeren Preis. Die Möglichkeit des Kunden, parallel zum Besuch im stationären Handelsgeschäft das Smartphone zu nutzen, verschärft diese Thematik (vgl. Verhoeef et al. 2015).

18.2.1.1.3 Markenmanagement

Ein drittes Themengebiet im Rahmen der produktpolitischen Besonderheiten des Handelsmarketing stellt das Markenmanagement dar. Hier lassen sich

- die Rolle des Handels im Markenmanagement des Herstellers und
- die Gestaltung der Eigenmarken des Handels

als zwei Teilbereiche unterscheiden.

Eine wichtige Besonderheit bezieht sich auf die **Rolle des Handels im Markenmanagement des Herstellers**. Ein zentraler Aspekt hierbei ist die Überlegung, dass die im Rahmen der Sortimentspolitik ausgewählten Herstellermarken zum Image des Einzelhandelsunternehmens passen sollten. Wenn das Image des Handelsunternehmens konsistent mit dem Markenversprechen des Herstellers ist, kann dies den Erfolg des Handelsunternehmens steigern (vgl. zur Konsistenz von Herstellermarken- und Händlerimage auch Jacoby und Mazursky 1984).

Ein zweiter Bereich des Markenmanagements umfasst die **Gestaltung der Eigenmarken des Handels** (vgl. ausführlich Ailawadi et al. 2001; Dhar und Hoch 1997; Mills 1995; Raju et al. 1995; Richardson 1997). Bei derartigen Marken, die auch als Handelsmarken oder Private Labels bezeichnet werden, treten die Handelsunternehmen selbst als Markenführer auf (vgl. zum Begriff der Handelsmarke auch Bruhn 1999, 2001). Handelsmarken konnten in den letzten Jahren an Bedeutung gewinnen. In Abb. 18.7 wird der Anteil der Handelsmarken am Einzelhandelsumsatz weltweit für verschiedene Produktkategorien dargestellt.

Ein zentrales Motiv von Handelsunternehmen für die Einführung von Handelsmarken ist die Erzielung höherer Gewinnmargen (vgl. Ailawadi und Harlam 2004; Hoch und Banerji 1993). Diese resultieren insbesondere aus niedrigeren Margen der Hersteller der Handelsmarken im Vergleich zu den Herstellern von Herstellermarken. Ein weiteres wesentliches Motiv für den Handel besteht in der Stärkung der Unabhängigkeit und damit der Verhandlungsmacht gegenüber den Markenartikelherstellern (vgl. Narasimhan und Wilcox 1998; Oehme 2001). Ein wichtiges Ziel besteht darüber hinaus in der Realisierung einer höheren Loyalität der Nachfrager gegenüber dem Handelsunternehmen (vgl. hierzu auch Ailawadi et al. 2008; Gröppel-Klein 2005; Steenkamp und Dekimpe 1997).

In diesem Zusammenhang lassen sich zwei Formen der Loyalität unterscheiden: Zum einen sind Nachfrager loyal gegenüber einer Einkaufsstätte (also gegenüber dem Handelsunternehmen). Zum zweiten verhalten sich Kunden loyal gegenüber Marken, wobei traditionell der Hersteller diese Loyalität auf seine Produkte (Herstellermarken) ziehen kann. Die Einführung von Handelsmarken stellt den Versuch des Handels dar, auch die Markenloyalität der Nachfrager auf sich zu ziehen.

Bei der Gestaltung von Handelsmarken können folgende Fragestellungen eine Orientierung bieten (vgl. Ailawadi und Harlam 2004; Davies 1998; Rafiq und Collins 1996):

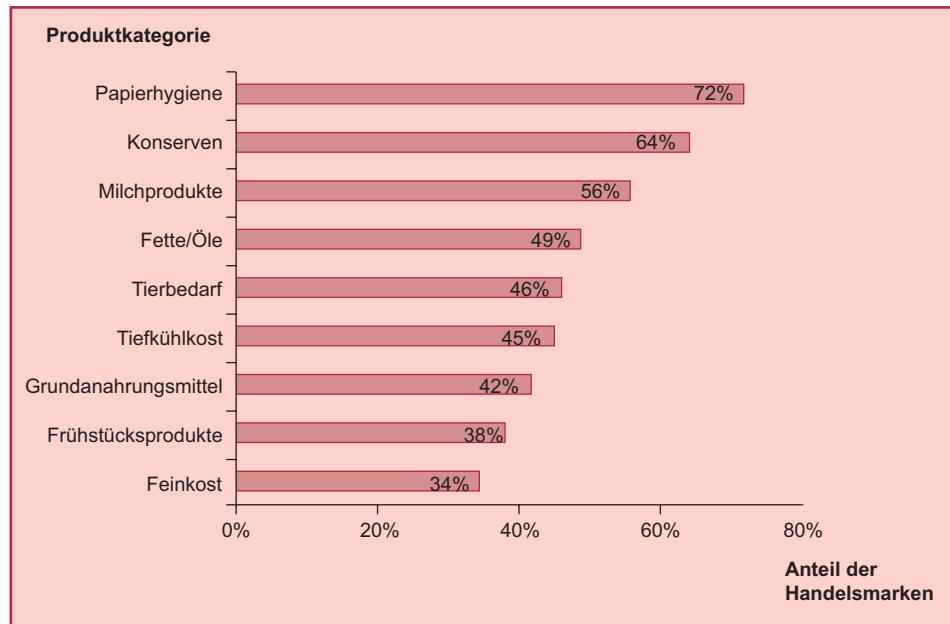


Abb. 18.7 Eigenmarkanteile am Einzelhandelsumsatz nach Produktkategorien. (In Anlehnung an Kecske und Knuss 2019)

- Welche Formen von Handelsmarken sollen verwendet werden?
- Wie sollen die Handelsmarken im Vergleich zu den Herstellermarken positioniert werden?
- Welches Markenimage soll mit den Handelsmarken angestrebt werden?

In Bezug auf die erste Frage können die folgenden Ausprägungen von Handelsmarken unterschieden werden (vgl. Gröppel-Klein 2005):

- Produktmarken (Individualmarken, die nur ein einzelnes Produkt kennzeichnen),
- Warengruppenmarken (Marken, die mehrere Produkte verwandter Natur kennzeichnen),
- Sortimentsmarken (Marken, die mehrere heterogene Produkte kennzeichnen) sowie
- Store Brands (Marken, die alle Produkte eines Händlers kennzeichnen; der Händler bietet also nur Handelsmarken an).

Im Hinblick auf die Frage, wie Handelsmarken im Vergleich zu den Herstellermarken zu positionieren sind, ist insbesondere die Positionierung bezüglich der Dimensionen Preis und Qualität relevant (vgl. zur Produkt-Preis-Positionierung die Abschn. 10.1.6 sowie 12.1). Während viele Handelsmarken zunächst im Economy-Bereich angesiedelt

waren (niedriger relativer Preis bei niedriger relativer Leistung), konnte in den letzten Jahren verstärkt eine höherwertigere Positionierung von Handelsmarken beobachtet werden. So können mittlerweile Premium-Handelsmarken viele klassische Herstellermarken im Mittelklasse-Bereich bei Leistung und Preis oftmals überbieten (vgl. zur zunehmenden Bedeutung von Premium-Handelsmarken auch Bruhn 2001; Geuskens et al. 2010; Zentes et al. 2012; Sayman et al. 2002 sowie Insert 18.3; vgl. zur erfolgreichen Differenzierung qualitativ hochwertiger Handelsmarken Choi und Coughlan 2006). Abb. 18.8 veranschaulicht die Relevanz von Eigen- und Herstellermarken im FMCG-Bereich.

Schließlich stellt sich die Frage, welches Markenimage mit den Handelsmarken angestrebt werden soll. Hier ist zu berücksichtigen, dass das Image von Handelsmarken

Supermarktregale in Deutschland sind hart umkämpft - und es wird immer enger. „Wer einen Platz haben will, braucht schon gute Argumente“, sagt Lionel Souque, Chef des deutschen Filialnetzes des Handelsriesen Rewe. Grund dafür ist der wachsende Eigenbedarf der Handelsketten. Sämtliche Branchengrößen wie Edeka, Rewe oder Metro wollen lieber ihre eigenen Marken in die Regale stellen. Sein Unternehmen werde einzelne, weniger attraktive Produkte der klassischen Konsumgüterhersteller aus dem Programm nehmen, kündigt Souque an. Bei Rewe soll sich der Anteil der sogenannten Handelsmarken in den nächsten drei Jahren von gut 20 Prozent auf mehr als 30 Prozent erhöhen. Die Attacke betrifft alle Preiskategorien - und das ist neu in der deutschen Handelswelt. Denn bislang gab es Eigenmarken vor allem im Billigbereich, sei es „Ja“ von Rewe, „Gut und Günstig“ von Edeka oder „Tip“ von Real. Mit ihnen konkurrieren die Supermärkte gegen Discounter wie Aldi, Lidl und Netto. Nun wagen sich die Händler mit ihren Eigenkreationen auch in die Phalanx der Premiumanbieter. Rewe zum Beispiel konkurriert mit dem Label „Feine

Welt“ gegen Hersteller wie Lindt oder Mövenpick. 18 Monate haben die Kölner am Konzept gearbeitet, extravagante Produkte ausgewählt und Lieferanten gesucht. Die Ware kommt laut Souque ausschließlich von kleinen Manufakturen aus aller Welt. Konkurrent Real versucht es mit der Marke „Selection“. „Für uns ist das eine Nische, in der wir zeigen können, welch hohes Niveau man mit Eigenmarken erreichen kann“, sagt Real-Chef Joel Saveuse. Das Handelsmarkenkonzept ist für die Metro-Tochter aber nicht nur ein Versuchsfeld. Die vier Kategorien - neben Selection und Tip gibt es noch Real Quality und Real Bio - spielen sogar eine wesentliche Rolle im Sanierungskonzept des Unternehmens. So stieg der Eigenmarkenanteil am Lebensmittelumsatz seit 2007 von sieben auf 17 Prozent -ein großer Sprung ange-sichts eines Jahresumsatzes von elf Milliarden Euro. Im nächsten Jahr soll schon jeder vierte Euro mit Produkten hereinkommen, auf denen „Real“ oder „Tip“ steht. „Wir erzielen damit eine Rendite, die um zehn Prozentpunkte über der von Industriemarken liegt“, begründet Saveuse die neue Strategie.

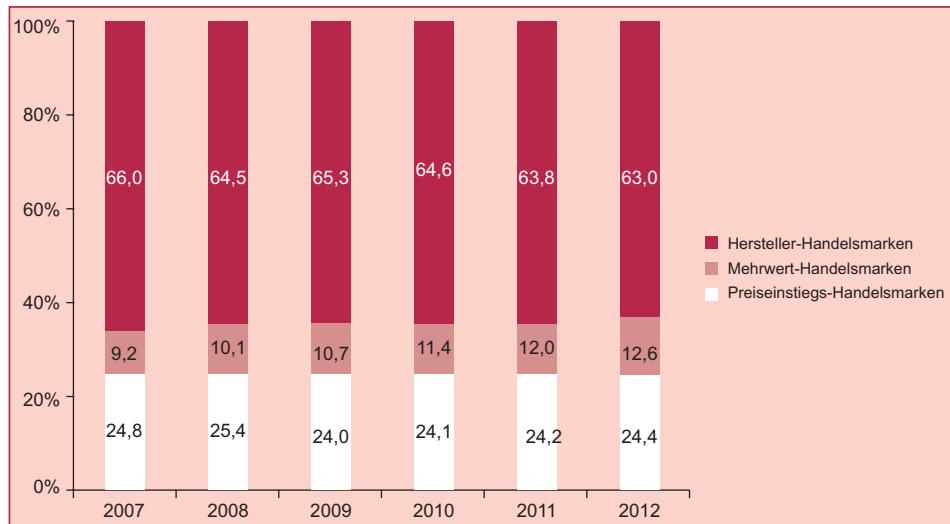


Abb. 18.8 Eigenmarktanteile am FMCG-Umsatz nach Produktkategorien. (In Anlehnung an Kecske und Knuss 2019)

durch mehrere Faktoren beeinflusst wird. Diesbezügliche empirische Untersuchungen zeigen, dass Handelsmarken eher ein Qualitätsimage zugesprochen wird, wenn das Handelsunternehmen selbst ein Qualitätsimage aufweist und das Umfeld im Handelsgeschäft ästhetisch ansprechend ist (vgl. Richardson et al. 1996). Zudem kann von den Herstellermarken, welche das Handelsunternehmen führt, ein Imagetransfer erfolgen (vgl. Ailawadi und Keller 2004).

18.2.1.2 Preispolitik

Im Bereich der Preispolitik (vgl. hierzu allgemein Kap. 12) stellt die **Preisbestimmung für einzelne Artikel** ein erstes Entscheidungsfeld dar. Hier stellt der Einkaufspreis des Handels für einen Artikel (Einstandspreis) einen natürlichen Anker dar, auf den ein Preisaufschlag vorgenommen wird. Die Höhe dieses Preisaufschlages (der auch als Handelsspanne bezeichnet wird) orientiert sich zum einen an den Kosten des Handelsunternehmens (vgl. zur Kosten-plus-Kalkulation Abschn. 12.3.2), zum anderen fließen auch Nachfrager- und Wettbewerbsaspekte ein. Insbesondere können die folgenden allgemeinen Empfehlungen für die Höhe des Aufschlagssatzes ausgesprochen werden (vgl. Simon 1992):

- Der Aufschlagssatz sollte sich am Wettbewerb orientieren.
- Der Aufschlagssatz sollte umso größer sein, je absolut niedriger der Preis ist.
- Der Aufschlagssatz sollte umso niedriger sein, je höher die Umschlagsgeschwindigkeit ist.

- Für Waren mit einer starken Preiswahrnehmung seitens der Nachfrager (z. B. für Butter, Milch, Brot) sollten die Aufschlagssätze tendenziell eher gering sein (oftmals haben diese Artikel sogar eine Negativ-Kalkulation), da sich die Preisgestaltung für diese Artikel in besonderem Maße auf das Preisimage des Handelsunternehmens auswirkt.
- Bei Massenprodukten sollten die Aufschläge geringer sein als bei Spezialitäten.

Ein zweites Entscheidungsfeld betrifft die **Preisbestimmung für Artikelgruppen**. Hier werden die Nachfrageverbunde zwischen den einzelnen Artikeln dadurch berücksichtigt, dass Mischkalkulationen durchgeführt werden: Es werden nicht mehr jeweils die Deckungsbeiträge der einzelnen Artikel maximiert, sondern der Deckungsbeitrag für das Sortiment bzw. für den von einem Kunden gekauften Warenkorb. Im Rahmen derartiger Mischkalkulationen können einzelne Artikel andere Artikel sogar quersubventionieren.

Durch derartige Quersubventionierungen ermöglichte günstige Preise für einzelne Artikel spielen insbesondere für das Preisimage des Handelsunternehmens (Overall Store Price Image) eine zentrale Rolle: Viele Kunden orientieren sich bei der Bildung eines Preisimages an den Preisen weniger (häufig gekaufter) Artikel (so genannte Schlüsselwaren wie z. B. Butter, Milch; vgl. Desai und Talukdar 2003). Um bei diesen Kunden ein günstiges Preisimage hervorrufen zu können, kann eine durch Quersubventionen ermöglichte Strategie selektiv günstiger Preise sinnvoll sein. Im Rahmen von **Preisänderungen** spielen insbesondere Sonderangebote (temporäre Preisreduktionen, auch als High-Low-Pricing bzw. HILO-Pricing bezeichnet) eine wichtige Rolle (vgl. Bolton und Shankar 2003; Chan et al. 2008; Levy et al. 2004; Tellis und Zufryden 1995 sowie Insert 18.4). Der Popularität dieses Instruments steht kein gesichertes empirisches Wissen über die direkten und indirekten Wirkungen von Sonderangeboten gegenüber (vgl. hierzu Blattberg et al. 1981; Mulhern und Padgett 1995; Rinne et al. 1986). Dies hängt damit zusammen, dass die Gesamtwirkung von Sonderangeboten aus einer Reihe schwer erfassbarer Teilwirkungen resultiert. Diese Teilwirkungen treten bei den folgenden Artikelkategorien auf (vgl. Simon 1992):

- beim Sonderangebotsartikel selbst,
- bei den restlichen Artikeln der Warengruppe des Sonderangebotsartikels (Substitute) und
- beim übrigen Sortiment (Sortimentsverbund).

Zudem sind für eine Gesamtbeurteilung von Sonderangeboten die Auswirkungen in der Sonderangebotsperiode und in den Folgeperioden einzubeziehen. Ebenfalls zu berücksichtigen ist der Einfluss von Sonderangeboten auf das Preisimage von Handelsunternehmen. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass nicht zwei (auseinander fallende) Preisimages entstehen: ein Sonderangebots- und ein Normalangebotspreisimage, gemäß denen eine Einkaufsstätte bei Sonderangeboten als besonders preisgünstig gelten würde, dagegen bei Normalangeboten als wenig preisgünstig (vgl. Cox und Cox 1990; Thaler

1985; Urbany et al. 1988). Empirische Ergebnisse zeigen, dass in diesem Fall viele Konsumenten auf den nächsten Ausverkauf oder das Sonderangebot warten, bevor sie wieder kaufen (vgl. hierzu Kaufmann et al. 1994; Levy et al. 2004).

Vor dem Hintergrund dieser Gefahr kann auf eine alternative Strategie generell günstiger Preise zurückgegriffen werden, bei der Sonderangebote eine weniger wichtige Rolle spielen. Im Rahmen dieser Strategie werden den Kunden „Dauerniedrigpreise“ (auch Every-Day-Low-Pricing bzw. EDLP-Strategie genannt) kommuniziert (vgl. zu den Erfolgsauswirkungen derartiger Dauerniedrigpreisstrategien Bailey 2008; Hoch et al. 1994), die über Preisgarantien besonders glaubhaft vermittelt werden können (vgl. zur Thematik der Preisgarantien im Handel Gierl und Helm 1999).

Empirische Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass sowohl HILO-Pricing als auch eine EDLP-Strategie erfolgreich sein können (vgl. Bell und Lattin 1998; Lal und Rao 1997). Tendenziell werden Handelsunternehmen mit einer EDLP-Strategie von Käufern großer Warenkörbe (One Stop Shopper) präferiert. HILO-Strategien hingegen werden eher von Käufern kleiner Warenkörbe geschätzt, die sich als „Cherry Picker“ die besten Sonderangebote aussuchen.

Ein viertes Entscheidungsfeld bezieht sich auf die **Preisdifferenzierung** (vgl. Gonzalez-Benito und Gonzalez-Benito 2004). Hier lassen sich für das Handelsmarketing zusätzlich zu den in Abschn. 12.3.1.2 aufgezeigten Aspekten relativ wenig Besonderheiten anführen. Ein besonderer Aspekt stellt die hohe Bedeutung einer vertriebskanalbezogenen Preisdifferenzierung dar, bei der sich für ein Handelsunternehmen insbesondere eine Preisdifferenzierung zwischen stationären Vertriebswegen (z. B. Kaufhaus) und internetgestützten Vertriebswegen (z. B. virtuelles Kaufhaus) anbietet.

Auch die räumliche Preisdifferenzierung, bei der ein Handelsunternehmen dieselben Artikel in unterschiedlichen geographischen Räumen (z. B. in verschiedenen Regionen) zu unterschiedlichen Preisen (z. B. aufgrund von regionalen Präferenz- und Kaufkraftunterschieden

[...] „Wir haben einen solchen Ansturm nicht erwartet“, sagt eine Media-Saturn Sprecherin. Angelockt durch schrille Werbung und knallige Eröffnungsangebote hatten in der vergangenen Woche Tausende den mitternächtlichen Eröffnungs-Termin in eine veritable Schnäppchen-Schlacht verwandelt. Glasscheiben zerbarsten, Rolltreppen wurden demoliert, 15 Menschen erlitten Schwächeanfälle oder wurden leicht verletzt, die Polizei musste zum Großeinsatz ausrücken.

Eine Stunde nach Öffnung der Türen wurden diese wieder geschlossen, weil der Massenansturm außer Kontrolle geraten war. Als ziemlich unsensibel empfanden viele die Berliner Zeitungsanzeigen, mit denen die Metro-Tochter auf die dramatischen Szenen reagiert hatte: „Danke für die unvergesslichste Neueröffnung aller Zeiten“, hieß es darin. „Viele unserer Kunden waren sehr glücklich über die günstigen Angebote,“ legte ein Sprecher nach: „Es gibt Leute, die so etwas lieben.“

Insert 18.4 Beispiele für Sonderangebotsaktionen im Einzelhandel (vgl. Rössing 2007)

sowie aufgrund von unterschiedlichen Transportkosten) anbietet, spielt eine gewisse Rolle (vgl. hierzu Zentes et al. 2012). Schließlich ist die Preisbündelung als eine Sonderform der Preisdifferenzierung relativ wichtig. Hier werden Preise für ein Bündel von Artikeln festgelegt, um die unterschiedlichen Preisbereitschaften der Kunden besser auszunutzen. Beispiele hierfür sind Computer, Drucker und Software sowie Hifi-Komponenten, die oftmals im Bündel angeboten werden (vgl. für eine ausführlichere Diskussion der Preisbündelung im Handel auch Müller-Hagedorn und Natter 2011).

Ein weiteres Entscheidungsfeld umfasst die **Gestaltung des Rabatt- und Bonusystems**. Hier geht es insbesondere darum, welche Coupons und Kundenkarten mit Rabattfunktion den Kunden wie angeboten werden sollen (vgl. zu Kundenkarten im Handel East et al. 1995; Mauri 2003; Passingham 1998; Wright und Sparks 1999; Ziliani und Bellini 2004). Ein zentrales Ziel stellt hier eine Steigerung der Loyalität der Kunden zum Handelsunternehmen dar (vgl. Meyer-Waarden 2008). Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Diskussion von Kundenkarten im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements in Abschn. 16.3.

Schließlich liegen handelsbezogene Besonderheiten im Entscheidungsfeld der **Preisdurchsetzung** vor. Um zu großzügig bemessene Rabatte durch Verkaufsmitarbeiter zu unterbinden, sollte deren Verhandlungsspielraum eindeutig festgelegt werden. Auch die Schulung der Verhandlungsfähigkeiten von Verkaufsmitarbeitern kann in diesem Zusammenhang sinnvoll sein.

18.2.1.3 Kommunikationspolitik

Zentrale Kommunikationsinstrumente im Handelsmarketing stellen die klassische Mediawerbung, die Verkaufsförderung sowie das Direktmarketing dar (vgl. Zentes et al. 2012). Bei der Anwendung dieser Instrumente werden

- einzelne Produkte und ihre Preise,
- einzelne Einkaufsstätten sowie
- das gesamte Handelsunternehmen

beworben.

Im Rahmen der **Werbung für einzelne Produkte und Preise** können beispielsweise neu eingeführte Produkte, Sonderangebote, Abweichungen von der unverbindlichen Preisempfehlung des Herstellers, Preisgarantien für das Produkt oder spezielle Produktbündel besonders hervorgehoben werden. Für derartige Werbeinhalte empfehlen sich insbesondere Anzeigen in Tageszeitungen, Postwurfsendungen und Werbemaßnahmen direkt am Point of Sale im Rahmen von Verkaufsförderungsaktionen (vgl. zu den Einflussfaktoren der Wirksamkeit verschiedener Kommunikationsmaßnahmen ausführlich Gedenk et al. 2010; Moon und Voss 2009; Chang 2009; Darke und Chung 2005). Auch das Internet bietet sich hierfür aufgrund seiner guten Aktualisierungsmöglichkeiten an (vgl. Abb. 18.9). Insert 18.5 zeigt ein Beispiel für die Nutzung weiterer neuer Technologien im Rahmen der Kundenkommunikation.

The screenshot shows the homepage of the EDEKA website. At the top, there's a navigation bar with links for "Einkaufsliste", "Unternehmen", "Karriere", "Kontakt", "Newsletter", "Kundemagazin", and "Suche". Below the navigation is a search bar with placeholder text "Markt suchst? #EZsucht dir eingesen". A button labeled "Zur weiteren Suche" is next to it. The main header features the EDEKA logo and the slogan "Wir lieben Lebensmittel." Below the header is a yellow navigation bar with links for "ANGEBOTE", "UNSERE MARKEN", "ERNÄHRUNG", "GENUSS & REZEPTE", "UNTERHALTUNG", and "VERANTWORTUNG". The main content area has a large banner with the text "Jetzt tolle Preise gewinnen!" and "1000 Produkte günstiger als man denkt." The banner is filled with various product images. Below the banner, there's a section titled "Angebote der Woche" featuring five product offers with their respective prices and discounts.

Produkt	Preis	Rabatt
Müller Frucht Joghurt versch. Sorten, 100g Becher	0,29	47%
Milka Schokolade verschiedene Sorten, (25g Tafel), 100g = 40,60	0,66	26%
Maggi fürs Frisch versch. Sorten, z.B. Jäger-Spatzle, 420,100g = 0,17, Beutel	0,49	38%
Funica Mehrfruchtsaftgetränke versch. Sorten, 1,5l PET-Einweg-Flaschen je 0,25 Pfand, 1l = 0,60	0,95	40%
Prl. Geschirrspülmittel versch. Sorten, 500ml je 0,95 l € 1,20	1,11	28%

Abb. 18.9 Beispiel für die Nutzung des Internets im Rahmen der Kommunikation von Handelsunternehmen. (vgl. o. V. 2014)

Bei der **Werbung für einzelne Einkaufsstätten** stehen meist regionale Sonderangebote, die verkehrsgünstige Lage der Einkaufsstätte oder Zusatzdienstleistungen (wie beispielsweise die Zustellung und Montage von Produkten, die Beratungsqualität oder Preisgarantien) im Mittelpunkt des Kommunikationsauftritts. Aufgrund des begrenzten Absatzradius der einzelnen Einkaufsstätten eignen sich hier als Werbemittel insbesondere Anzeigen in (regionalen) Tageszeitungen sowie in Anzeigenblättern, Hörfunkspots, Prospekte und Beilagen sowie Postwurfsendungen (vgl. Haller 2001).

Die **Werbung für das gesamte Handelsunternehmen** betont meist das (günstige) Preisimage des Handelsunternehmens, Preisgarantien sowie spezielle Dienstleistungen. Hier bieten sich insbesondere die klassische Mediawerbung (z. B. TV-Werbung,

Die Brücke zwischen Online- und Offlinewelt ist rund 6x12 Zentimeter groß – der Kunde hält sie in der Hand: Das Smartphone eröffnet neue Möglichkeiten beim Einkaufen, Bezahlen, Informieren und Orientieren. Und es gibt findige Händler, die sich dieses Potenzial bereits zunutze machen und nicht länger auf Wallets warten wollen: „Wir bieten die Vorteile der Onlinewelt auch im stationären Laden“, freut sich Claas Wilke, Storemanager des Tommy-Hilfiger-Geschäfts im Loop5. [...] Smartphones und Tablet-PCs sind für Kunden schon ganz normale Shoppinghelfer – beim Kauf selbst wie bei der Informationsbeschaffung. Einige Händler setzen die mobilen Geräte inzwischen im Verkaufsraum als digitale Verkaufshilfe zur Kundenberatung, als Bestellhilfe oder beim Bezahlen ein. Zudem eröffnen QR-Codes & Co. neue Möglichkeiten rund um Kundenbindung und mobiles Shopping. Aber auch das Angebot an mobilen Lösungen, mit denen Händler beispielsweise ihre Bestände per Tablet-

PC verwalten und Geschäftsprozesse analysieren können, nimmt zu. [...] In den Datenbergen, die täglich bei einem Händler anfallen, schlummert viel Potenzial – vorausgesetzt, er nutzt das Wissen effizient und kann die riesigen Informationsmengen schnell und präzise abrufen. So lassen sich beispielsweise aus den „Big Data“ genaue Prognosen treffen, wann welches Produkt verkauft wird und nachbestellt werden muss. Lernt ein System bei relevanten Informationen über den Kunden mit, kann der Händler ihm maßgeschneiderte Angebote unterbreiten. Und um herauszufinden, warum die Geschäfte in einer Filiale gut oder schlecht laufen, kann ein Händler die Daten vernetzen und auswerten: Business Intelligence (BI) heißt diese „Geschäftsaufklärung“ neudeutsch, mit deren Hilfe Händler bessere operative und strategische Entscheidungen treffen können. Oder wie es Trendforscher Peter Wippermann ausdrückt: „Statistiker sind die Popstars der Zukunft.“

Insert 18.5 Beispiel für die Nutzung neuer Technologien im Handel (vgl. Wilhelm 2013)

Hörfunk-Spots, Anzeigen in Tageszeitungen und Publikumszeitschriften) aber auch neuere Kommunikationsinstrumente wie beispielsweise das Sponsoring oder Events an.

Neben der Bedeutung der einzelnen Kommunikationsinstrumente sowie der speziellen Kommunikationsinhalte ist als eine kommunikationspolitische Besonderheit im Handelsmarketing die hohe Bedeutung der **persönlichen Kommunikation** zu erwähnen. Diese spielt sowohl allgemein zur Erzielung von Kaufabschlüssen im Rahmen von Verkaufsgesprächen wie auch speziell zur Erschließung von Cross-Selling-Potenzialen (vgl. hierzu Abschn. 16.5) eine wichtige Rolle.

Eine weitere wichtige Besonderheit besteht darin, dass die Kommunikationspolitik von Handelsunternehmen durch die Kommunikationspolitik der Herstellerunternehmen beeinflusst wird (vgl. hierzu Kumar und Pereira 1997; Sethuraman und Tellis 2002): Die Kunden nehmen sowohl die Hersteller- als auch die Handelskommunikation wahr, sodass ein Handelsunternehmen nicht losgelöst von den Kommunikationsinhalten der Hersteller agieren kann.

[...] Klettertunnel und Tauchbecken in den stationären Einzelhandelsfilialen des Outdoor-Versenders Globetrotter. Katalog und virtuelles Kaufhaus beim darüber entzückten Modefilialisten H&M Deutschland. Mobiles Life-Shopping beim Universalversender Quelle, interaktive Kaufemotionen bei den Frankfurtern von neckermann.de. Die Liste der merkantilistischen Kanal-expansionen ist heute länger denn je. Und sie muss es auch sein, wenn bei Kunden die Shopping-Gelüste hochkochen. Dann gilt es, alle erdenklichen Wege ins Unternehmen zu ebnen. Multikanalhändler nutzen konzertiert und dezidiert die unterschiedlichen Stärken von Katalogen, E-Commerce, M-Commerce, T-Commerce und Stationärhandel. „Einen Königsweg wird es angesichts der Marktdynamik indes nicht

geben“, weiß Thomas Voigt, Kommunikationschef bei der Otto Group. Die Hamburger arbeiten jedenfalls an verschiedenen Integrationsprojekten. Die Online-Geschäftsstelle der Berliner Tochter Mytoys.de erhielt stationäre Geschwister. Der digitale Otto-Store wartet mit einem „emotionalen 3DKäuferlebnis“ auf, um eine virtuelle Gegenwelt zum Katalog zu schaffen. Und den trendigen, mehrfach preisgekrönten Magalog „Brandneu“ hat Otto nicht nur innovativ inszeniert, sondern auch konsequent mit dem E-Commerce verwoben: Die Mischung aus Katalog, Lifestyle-Magazin und City-Guide zeigt laut Jury des „Katalogs des Jahres 2007“, „dass man mit ordentlichen wirtschaftlichen Zahlen den Multikanalverkauf vom Katalog kommend interessant inszenieren kann“.

Insert 18.6 Anwendungsbeispiel zum Multi-Channel-Management im Handel (vgl. Schreiber 2008, S. 79 ff.)

18.2.1.4 Vertriebspolitik

Einen ersten Bereich im Rahmen der Vertriebspolitik im Einzelhandel stellt der **persönliche Verkauf** dar. Wie auch die persönliche Kommunikation weist dieser eine hohe Bedeutung für das Handelsmarketing auf. Hier geht es im Wesentlichen darum, im Rahmen eines unmittelbaren Gesprächskontakts zwischen Verkäufer und Kunden einen Kaufabschluss zu realisieren. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist in diesem Zusammenhang die Fach- und Sozialkompetenz des Kundenkontaktpersonals. Dessen Aufgabe besteht darin, über eine zielorientierte Anwendung von Beeinflussungsstrategien und eine intelligente Gesprächsführung den Kunden zur Tätigung von Kaufabschlüssen zu bringen (vgl. hierzu auch Abschn. 18.2.2). Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Darstellung des persönlichen Verkaufs in Abschn. 14.4.2.

Ein zweiter wichtiger Bereich bezieht sich auf das **Multi-Channel-Management**, im Rahmen dessen es um die kombinierte Nutzung direkt miteinander konkurrierender Vertriebswege geht. Von besonderer Bedeutung ist hier der parallele Verkauf über stationäre Einkaufsstätten sowie über das Internet im Rahmen des Internet-Versandhandels (E-Commerce; vgl. hierzu auch Chaffey et al. 2019; Heinemann 2019; Holtforth 2016 sowie Insert 18.6). Dabei stellt sich insbesondere die Frage, inwiefern zwischen diesen beiden Vertriebswegen Sortiments- und Preisstrukturen aufeinander abgestimmt

werden sollen (zur Preisstruktur vgl. Homburg et al. 2019). Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass es gerade bei mehreren Vertriebskanälen eines kontrollierten und einheitlichen Customer Experience Managements bedarf, sodass der Kunde über alle Kanäle einen konsistenten Eindruck von dem Produkt und von dem Unternehmen erhält (vgl. Homburg et al. 2017). Die ganzheitliche Steuerung aller Kundenkontaktpunkte (Customer Touchpoints) innerhalb der Customer Journey (Reise des Kunden) ist daher von besonderer Bedeutung. Die Customer Journey bezeichnet die Summe aller direkten und indirekten Kontaktpunkte, die ein Kunde von der Vorkauf- über die Kauf- bis zur Nachkauf-Phase mit einem Unternehmen hat (vgl. Lemon und Verhoef 2016). Direkte Kundenkontaktpunkte beinhalten Berührungspunkte mit einer Marke, einem Produkt oder einem Mitarbeiter und können vom Händler unmittelbar gesteuert werden. Indirekte Kundenkontaktpunkte dagegen umfassen die Meinung Dritter (z. B. Rezensionen, Userforen, Blogs) und sind daher für einen Händler nicht direkt beeinflussbar. Eine Customer Journey kann sich von wenigen Minuten (z. B. Lebensmittelkauf) über mehrere Monate (z. B. Autokauf) erstrecken. Die Herausforderung des Customer Journey Managements besteht darin, die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse über den Zeitverlauf zu verstehen und an den direkten Kundenkontaktpunkten zu adressieren, um langfristige Kundenloyalität zu generieren (vgl. Kuehnl et al. 2019). Das Management der Customer Journey erfordert deshalb eine kundenzentrierte Denkweise und das systematische Erfassen aller Kundenkontaktpunkte von der Vor- bis zur Nachkaufphase und über alle Online- und Offline-Kanäle hinweg (vgl. für ein Positivbeispiel Insert 18.7).

Das Unternehmen Amazon proklamiert als Leitvision, das kundenfreundlichste Unternehmen der Welt werden zu wollen. In diesem Zusammenhang sieht der Gründer Jeff Bezos den wesentlichen Erfolgsfaktor seines Unternehmens darin, dass jeder Kontaktpunkt ausgehend vom Kunden und dessen Bedürfnissen ausgestaltet wird (vgl. Day 2011). Das Unternehmen zeigt an vielen Kontaktstellen, etwa dem einfachen Bestell- und Bezahlprozess, dass der Kunde für es im Mittelpunkt steht. Hierbei sind alle Kanäle miteinander verknüpft. So ist es beispielsweise möglich, eine auf einem mobilen Endgerät begonnene Suche auf einem stationären Gerät fortzuführen und dort den Kauf abzuschließen.

In Echtzeit kann anschließend die Auslieferung verfolgt werden und nach erfolgreicher Zustellung wird der Kunde hierüber per Push-Up-Nachricht oder E-Mail informiert. Dabei beschränkt sich die Verknüpfung der Kundenkontaktpunkte nicht nur auf den Online-Bereich. Amazon-Go ist ein Konzept, bei welchem der Kunde über sein mobiles Endgerät in Verbindung mit seinem Kundenkonto in Amazoneigenen Läden identifiziert wird. Dadurch ist ein kasenloses Einkaufserlebnis möglich, bei welchem der Kunde an seine Bedürfnisse individuell angepasste Produktvorschläge erhält.

Schließlich bezieht sich ein dritter Bereich auf die Gestaltung der **Vertriebslogistik** (vgl. hierzu auch Pepels 1995). Eine zentrale Entscheidung stellt hier die Wahl der Standorte für Einzelhandelsgeschäfte dar, für die Verfahren der Standortanalyse zur Entscheidungsunterstützung herangezogen werden können (vgl. hierzu auch Woratschek 2000, 2001).

In diesem Zusammenhang bieten sich

- die Profilmethode,
- die Analogmethode und
- Gravitationsmodelle

als Standortanalyseverfahren an (vgl. Müller-Hagedorn et al. 2012).

Bei der **Profilmethode** werden die bezüglich der Beurteilung eines Standortes als relevant angesehenen Kriterien mittels Ratingskalen bewertet (die Profilmethode entspricht somit einem Scoring-Modell; vgl. zu Scoring-Modellen Abschn. 11.2.4.1). Als Kriterien können z. B. die Grundstücksgröße, Kfz-Frequenz, Passantenfrequenz oder Kaufkraft im betreffenden Einzugsgebiet herangezogen werden (vgl. Müller-Hagedorn et al. 2012). Die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Kriterien kann über Gewichtungsfaktoren berücksichtigt werden. Für ein Gesamturteil werden die Bewertungen der einzelnen Kriterien aggregiert, woraus sich ein Standortgüteindex ergibt. In der Praxis spielen bei der Profilmethode Mindestanforderungen an die einzelnen Bewertungskriterien eine wichtige Rolle. Beispielhaft sind die Kriterien und Anforderungen eines Scoring-Modells zur Standortanalyse in Tab. 18.5 dargestellt.

Im Rahmen der **Analogmethode** wird für die Bewertung eines Standortes ein ähnlicher (bereits existierender) Standort als Vergleichsmaßstab herangezogen. Die an diesem „analogen“ Standort realisierten Umsätze stellen die Ausgangsbasis für eine Prognose des Umsatzes am neuen Standort dar, wobei Unterschiede des neuen Standortes im Vergleich zum Analogstandort (z. B. Unterschiede im Hinblick auf die Bevölkerungsdichte) als Korrekturfaktoren in die Prognose einfließen können.

Bei **Gravitationsmodellen** wird die Anziehungskraft (Gravitation) von Einzelhandelsstandorten auf die Verbraucher untersucht (für einen Überblick über diese Modelle vgl. Theis 1999). Ein Beispiel hierfür ist das Gravitationsmodell von Huff (1964), bei dem die Wahrscheinlichkeit berechnet wird, mit der Verbraucher aus verschiedenen Wohnorten in alternativen Einkaufsorten einkaufen. Daraus resultiert eine Standortbewertung dieser Einkaufsorte (vgl. für eine ausführliche Darstellung auch Müller-Hagedorn et al. 2012). Die Wahrscheinlichkeit p_{ij} , dass ein Bewohner des Wohnortes i den Einkaufsort j aufsucht, lässt sich anhand der Formel

$$p_{ij} = \frac{A_j \cdot d_{ij}^{-\lambda}}{\sum_{j=1}^m A_j \cdot d_{ij}^{-\lambda}}$$

Tab. 18.5 Kriterien und Anforderungen eines Scoring-Modells zur Standortanalyse für einen Bau- und Heimwerkermarkt

Kriterium	Anforderungen
Einzugsgebiet	<ul style="list-style-type: none"> Ländliches Gebiet mit mindestens 200.000 Menschen in einem 20-km-Radius Alternativ: Stadt mit mindestens 80.000 Einwohnern Überwiegen von Eigenheimen im Einzugsgebiet
Grundstücksgröße	<ul style="list-style-type: none"> Zwischen 15.000 und 60.000 Quadratmetern
Verhältnis von Park- zu Verkaufsfläche	<ul style="list-style-type: none"> Idealerweise 1:1
Lage	<ul style="list-style-type: none"> Standort an einer hoch frequentierten Hauptverkehrsstraße (möglichst Bundesstraße) Möglichst gute Verkehrsanbindung für Zu- und Abfahrten (separate Fahrstreifen, Ampelregelung) Freie Sichtbarkeit aus allen Himmelsrichtungen Einbindung des Standorts in ein Einzelhandelsumfeld

berechnen, wobei d_{ij} die Distanz des Wohnortes i zum Einkaufsort j , A_j die Attraktivität des Einkaufsortes j und λ einen Distanzparameter ($\lambda > 0$) bezeichnen (man beachte auch die Ähnlichkeit zum Konstantnutzenmodell von Luce in Abschn. 2.3.2.1.2). Je größer λ ist, desto distanzsensitiver sind die Kunden. Die Wahrscheinlichkeit p_{ij} ist also umso höher, je größer die Attraktivität (z. B. Größe der Verkaufsfläche des Einkaufsortes) und je geringer die Entfernung des betrachteten Einkaufsortes zum Wohnort sind. Gleichzeitig sinkt die Wahrscheinlichkeit mit einer höheren Attraktivität und einer geringeren Entfernung alternativer Einkaufsorte. Hierbei lässt sich p_{ij} auch als der Anteil der Einwohner des Wohnortes i interpretieren, die im Einkaufsort j einkaufen, bzw. als Anteil der Kaufkraft des Wohnortes i , der dem Einkaufsort j zufließt. Folglich ergibt sich die Zahl der Kunden Z_{ij} , die aus dem Wohnort i stammen und im Einkaufsort j einkaufen, zu

$$Z_{ij} = p_{ij} \cdot E_i,$$

wobei E_i die Einwohnerzahl des Wohnortes i bezeichnet. Auf dieser Basis kann man den Umsatz U_{ij} , der im Einkaufsort j mit den Einwohnern des Wohnortes i erzielt wird, berechnen als

$$U_{ij} = Z_{ij} \cdot K_i.$$

Hierbei bezeichnet K_i die Kaufkraft der Bewohner des Wohnortes i . Die Zahl der Kunden eines Einkaufsortes ergibt sich dann aus der Aggregation der Z_{ij} über alle Wohnorte I (für die gilt $p_{ij} > 0$) und der Umsatz eines Einkaufsortes j als Aggregation der U_{ij} über alle Wohnorte I (für die gilt $p_{ij} > 0$).

Anhand des Huff-Modells kann im Rahmen einer Standortbewertung beispielsweise das Einzugsgebiet sowie das resultierende Umsatzpotenzial eines neuen Standortes analysiert werden.

Mittels eines vereinfachten Anwendungsbeispiels soll nun die Vorgehensweise zur Standortbewertung veranschaulicht werden. Dabei berücksichtigen wir zwei Einzugsgebiete und zwei Einkaufsorte. Die Distanzen zwischen den Einzugsgebieten und den Verkaufsstellen sind die folgenden:

$$d_{11} = 10, d_{12} = 20, d_{21} = 15, d_{22} = 5$$

Für den Distanzparameter λ wird der Wert 2 angesetzt. Die Attraktivität wird über die Größe der Verkaufsfläche abgebildet und beträgt für den ersten Einkaufsort 10.000 m² ($A_1 = 10.000$), für den zweiten 5000 m² ($A_2 = 5000$).

Mit diesen Angaben können wir die Besuchs-Wahrscheinlichkeiten für die beiden Einkaufsorte berechnen. Exemplarisch berechnen wir die Wahrscheinlichkeit, dass ein Konsument aus dem Einzugsgebiet 1 am Einkaufsort 2 einkauft:

$$p_{12} = \frac{A_2 \cdot d_{12}^{-\lambda}}{\sum_{j=1}^2 A_j \cdot d_{1j}^{-\lambda}} = \frac{5000 \cdot 20^{-2}}{10.000 \cdot 10^{-2} + 5000 \cdot 20^{-2}} = 0,11$$

Analog dazu können die weiteren Besuchs-Wahrscheinlichkeiten berechnet werden:

$$p_{11} = 0,89, p_{21} = 0,18, p_{22} = 0,82$$

Mit den Besuchs-Wahrscheinlichkeiten lassen sich nun die Anzahl der erwarteten Kunden Z_{ij} und die erwarteten Umsätze U_{ij} an den Einkaufsorten J aus den Einzugsgebieten I errechnen. Dazu benötigen wir zusätzlich Angaben über die Anzahl der Einwohner der Einzugsgebiete E_i ($E_1 = 14.000$, $E_2 = 25.000$) und deren Kaufkraft K_i ($K_1 = 20$, $K_2 = 12$).

Durch Einsetzen der Werte in die obige Formel erhalten wir:

$$Z_{11} = 12.460, Z_{12} = 1540, Z_{21} = 4500, Z_{22} = 20.500$$

Die zu erwartenden Umsätze ergeben sich wie folgt:

$$U_{11} = 249.200, U_{12} = 30.800, U_{21} = 54.000, U_{22} = 246.000$$

Insgesamt ergibt sich für den Einkaufsort 1 somit ein erwarteter Umsatz von 303.200, für den Einkaufsort 2 ein erwarteter Umsatz von 276.800. Diese Berechnung kann auf beliebig viele Einzugsgebiete und Einkaufsorte bzw. Verkaufsstellen erweitert werden.

18.2.2 Besonderheiten im Hinblick auf zusätzliche Komponenten des Marketingmix

Im Rahmen der handelsbezogenen zusätzlichen Komponenten des Marketingmix sind insbesondere

- die Verkaufsraumgestaltung und
- die Personalpolitik

zu nennen (vgl. Lamb et al. 2012).

Die **Verkaufsraumgestaltung** wird auch als Profilpolitik (vgl. Oehme 2001) oder Instore-Management bezeichnet und umfasst

- die Gestaltung des Ladenlayouts,
- die Raumzuteilung,
- die atmosphärische Ladengestaltung,
- die Gestaltung des Ladenumfeldes sowie
- die Gestaltung der Ladenöffnungszeiten

(vgl. Zentes et al. 2012). Hier ist eine gewisse Parallele zum Dienstleistungsmarketing zu konstatieren, wo die Gestaltung des tangiblen Umfelds (physical environment) ein spezielles Marketinginstrument darstellt (vgl. Abschn. 17.4.2). Allerdings ist im Handelsmarketing die Tragweite dieses Instrumentes sehr viel größer. Diese hohe Bedeutung der Verkaufsraumgestaltung beruht insbesondere auf der Möglichkeit, sich von Wettbewerbern über die Ansprache von Emotionen abzugrenzen (vgl. hierzu auch Baum 2002; Gröppel 1991; Lamb et al. 2012; Levy et al. 2018 sowie Abb. 18.10).

Im Rahmen der **Gestaltung des Ladenlayouts** geht es um die Aufteilung des Verkaufsraumes auf verschiedene Funktionszonen (Raumaufteilung) und um die Anordnung dieser Funktionszonen (Raumanordnung). Bei der **Raumaufteilung** wird der Verkaufsraum in die Funktionszonen Warenfläche (Raum für die Präsentation von Waren, z. B. in Verkaufsregalen), Kundenfläche (Verkehrswege für den Kunden im Verkaufsraum) sowie übrige Verkaufsfläche (z. B. Kassenanlagen, Anprobierräume) aufgeteilt (vgl. Berekoven 1995).

Die so geschaffenen Funktionszonen werden im Rahmen der **Raumanordnung** (auch als Regalanordnung bezeichnet) zueinander angeordnet, sodass Gänge für die Kunden zwischen verschiedenen Regalflächen entstehen. Wesentliche Ziele sind hierbei eine möglichst hohe Kontakthäufigkeit der Kunden mit dem gesamten Warenangebot (vgl. Berekoven 1995) sowie eine flüssige Kundenzirkulation, bei der die Kunden sich gut zurechtfinden und sich nicht gegenseitig behindern (vgl. Zentes et al. 2012). Generell besteht also ein Trade-Off zwischen den positiven Effekten einer steigenden Verweildauer des Kunden auf dessen Kaufumfang und den negativen Effekten aus Zeitverlust und Verärgerung der Kunden.

Grundsätzlich können den Kunden im Rahmen eines Zwangslaufs ein fest vorgeschriebener Weg vorgegeben werden oder im Rahmen eines Individuallaufs alternative Wege mit unterschiedlichen Weglängen angeboten werden. Neben diesen beiden Extremformen lassen sich alternative Formen mit unterschiedlich hohen Freiheitsgraden bezüglich der Bewegungsabläufe der Kunden unterscheiden (vgl. für die Gestaltungsoptionen der Raumordnung ausführlich Abb. 18.11 sowie Kreft 2002).



Abb. 18.10 Beispiel für den Einsatz von Emotionen im Rahmen der Verkaufsraumgestaltung (vgl. Ziehe 2005, S. 13)

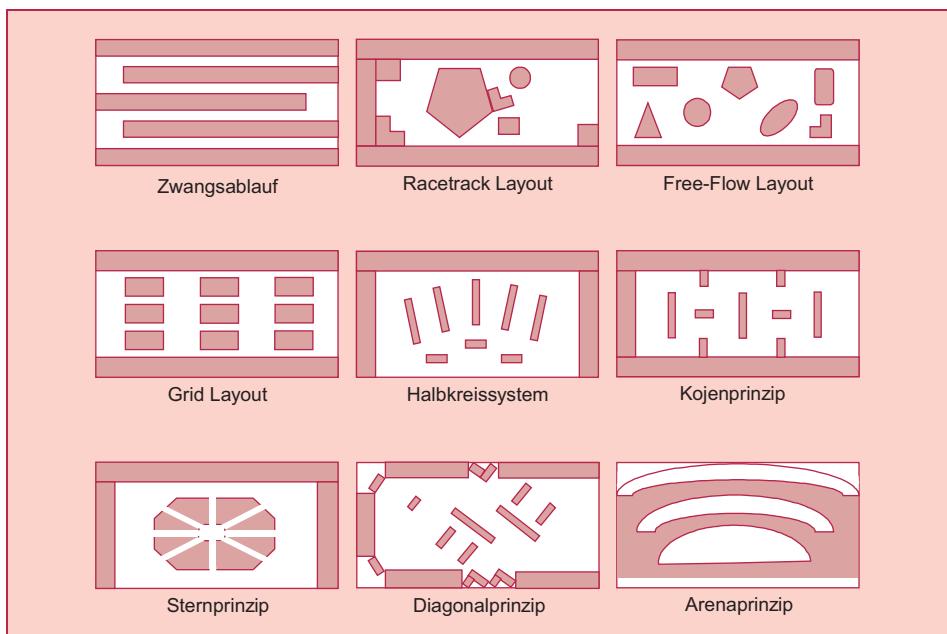


Abb. 18.11 Prinzipien der Regalanordnung (vgl. Zentes et al. 2012, S. 530)

Ein weiteres Entscheidungsfeld der Verkaufsraumgestaltung betrifft die **Raumzuteilung**, die auch als Space Utilization bezeichnet wird. Hier geht es um die Anordnung der einzelnen Warengruppen innerhalb des Verkaufsraumes (qualitative Raumzuteilung) sowie um die Größenzuteilung von Verkaufsflächen auf einzelne Warengruppen (quantitative Raumzuteilung, vgl. Berekoven 1995).

Bei der qualitativen Raumzuteilung gilt es, attraktive Warengruppen (mit hohen Deckungsbeiträgen oder hoher Umsatzbedeutung für das Handelsunternehmen) in attraktiven Verkaufszonen zu platzieren und die Artikelplatzierung innerhalb des Regals zu optimieren. In so genannten Kundenlaufstudien konnte festgestellt werden, dass Kunden Außengänge präferieren, tendenziell eher rechts und gegen den Uhrzeigersinn laufen, zu Beginn des Einkaufs schneller, dann langsamer und am Ende wieder schneller laufen, Kehrtwendungen und Ladenecken eher vermeiden und primär nach rechts blicken (vgl. Berekoven 1995). Hieraus resultieren unterschiedliche Wertigkeiten von Verkaufszonen (vgl. Tab. 18.6), die bei der qualitativen Raumzuteilung berücksichtigt werden sollten.

Bei der qualitativen Raumzuteilung sollte der Versuchung widerstanden werden, Kunden zu stark in minderwertige Verkaufszonen durch die Platzierung umschlagsstarker Warengruppen (so genannte Magnetgruppen wie z. B. Milchprodukte) zu lenken, da dies ein positives Einkaufserlebnis verhindern kann (vgl. Weinberg 1992). Vielmehr bietet sich im Rahmen des Category Managements des Handels eine Verbundpräsentation (z. B. räumliche Nähe von Hotdog-Brötchen, Würstchen, Rösti-zwiebeln, Gurken und Ketchup) oder ein Shop-in-Shop-Konzept an, wo der Kunde sinnvoll von Produkt zu Produkt geführt wird (vgl. Gröppel 1991; Zentes et al. 2012).

Eine weitere Entscheidung im Rahmen der qualitativen Raumzuteilung betrifft die Artikelplatzierung im Regal. Hier sollten attraktiven Artikeln auch attraktive Regalplätze zugewiesen werden, sodass die Verteilung des Regalplatzes auf einzelne Artikel optimiert wird (für eine quantitative Darstellung derartiger Optimierungsentscheidungen vgl. Urban 1998). Die (horizontale und vertikale) Mitte des Regals zieht die größte Aufmerksamkeit der Kunden auf sich und gilt somit als beste Regalfläche. So gelten die horizontale Mitte (sowie die Flächen rechts der Mitte) und die Sicht- und Greifzone

Tab. 18.6 Hoch- und minderwertige Verkaufszonen als Entscheidungsgrundlage für die qualitative Raumzuteilung. (In Anlehnung an Berekoven 1995, S. 289)

Hochwertige Verkaufszonen	Minderwertige Verkaufszonen
<ul style="list-style-type: none"> • Hauptwege des Geschäfts • Verkaufsflächen rechts des Kundenstroms • Auflauflächen (auf die der Kunde automatisch blickt) • Kreuzungen von Gängen • Kassenzonen • Zonen in der Nähe von Treppen und Aufzügen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelgänge • Verkaufsflächen links des Kundenstroms • Einlaufzonen (die schnell passiert werden) • Sackgassen • Räume hinter den Kassen • Höhere und tiefere Etagen der Regale

(Höhe von ca. 1,5–1,8 m) als ideale Regalplätze, die insbesondere auch für die Hervorhebung der Eigenmarken des Handels genutzt werden können (vgl. zur Thematik der Eigenmarken Abschn. 18.2.1.1). Generell gilt, dass in diesen Zonen qualitativ hochwertige, teure Artikel mit hohen Deckungsbeiträgen platziert werden sollten. In tieferen Regalzonen (z. B. in der so genannten Bückzone) und sehr hohen Regalzonen sollten dagegen eher billige, qualitativ geringwertige Artikel mit niedrigen Deckungsbeiträgen platziert werden (vgl. Berekoven 1995).

Die **atmosphärische Ladengestaltung** stellt ein weiteres zentrales Entscheidungsfeld der Verkaufsraumgestaltung dar. Hier geht es im Wesentlichen darum, die Kunden durch eine entsprechende Gestaltung der Beleuchtung, der Farbgebung der Verkaufsräume und der Dekoration, durch den Einsatz von Hintergrundmusik und ansprechenden Düften (vgl. Insert 18.8) sowie durch die Schaffung einer angenehmen Raumtemperatur dahin gehend zu beeinflussen, dass sie positive Emotionen entwickeln, länger im Verkaufsraum verbleiben und schließlich mehr Käufe tätigen (vgl. hierzu Zentes et al. 2012).

Im Hinblick auf die atmosphärische Ladengestaltung konnten insbesondere die folgenden Forschungserkenntnisse gewonnen werden:

- Vor allem abwechslungs- und überraschungsreiche Gestaltungen der Ladenumwelt führen zur Entwicklung von Emotionen bei den Konsumenten (vgl. Baker et al. 1994; Gröppel 1995; Knoblich et al. 2003; Turley und Milliman 2000).
- Durch den gezielten Einsatz von Emotionen werden Einzelhandelsunternehmen von ihren Kunden als interessanter empfunden, was dann zu einer längeren Verweildauer im Geschäft und zu Mehrkäufen führen kann (vgl. Baker et al. 1992; Donovan et al. 1994; Kumar und Karande 2000; Wakefield und Baker 1998).
- Zusätzliche Beleuchtung führt dazu, dass Kunden in der Regel mehr Käufe tätigen und sich unter heller Beleuchtung signifikant mehr und bewusster Produkte anschauen als bei sanftem Licht (vgl. Areni und Kim 1994; Summers und Hebert 2001).
- Der Einsatz von Musik führt dazu, dass Kunden stärker mit den Verkäufern interagieren möchten (vgl. Dube et al. 1995; Milliman 1982).
- Die einzelnen Elemente der atmosphärischen Ladengestaltung sollten im Einklang mit der angestrebten strategischen Positionierung des Handelsgeschäfts stehen (vgl. hierzu Mattila und Wirtz 2001) und auch untereinander konsistent sein (vgl. Turley und Chebat 2002).

Durch den Einsatz von Düften in Verkaufsräumen kann die Wahrnehmung des Warenangebotes positiv beeinflusst werden (vgl. Bone und Ellen 1999; Hirsch 1995; Knoblich et al. 2003; Schubert und Hehn 2004). Empirisch konnte beispielsweise nachgewiesen werden, dass der Einsatz von Zitrusdüften das Kaufverhalten der Kunden positiv beeinflusst und dass sich Düfte, die nicht zu den angebotenen Produkten passen, negativ auf die Kaufbereitschaft auswirken (vgl. Chebat und Michon 2003; Mitchell et al. 1995).

Zwei weitere Entscheidungsfelder der Verkaufsraumgestaltung stellen schließlich die **Gestaltung des Ladenumfeldes** (z. B. Gestaltung des allgemeinen Außenbereiches, des

[...] Es riecht nach einer Mischung aus Minze, Honig und Obst. In Köln, Hamburg und Amsterdam. Die markante Brise strömt überall dort in die Fußgängerzonen, wo der Seifenhersteller Lush mit einer Filiale vertreten ist. „Die meisten Kunden erkennen uns schon am Duft, noch bevor sie unser Geschäft sehen“, sagt Rainer Krautter, Deutschland-Chef von Lush. [...] Was Lush praktisch in den Schoß gefallen ist, lassen sich andere Unternehmen von Profis mischen: einen eigenen Firmenduft. Corporate Scent nennen das die Marketingexperten. Einer der Pioniere auf diesem Gebiet ist Samsung. Der koreanische Elektronikriese ließ Ausstellungsräume und Messeauftritte bedufteten. Auch Singapore Airlines verwendet einen eigenen Duft. In den Flugzeugen der Asiaten benutzt das Personal den Geruch als Parfüm und verteilt Handtücher mit dem

markanten Aroma. Nach Schriftzügen, Logos und Erkennungsmelodien soll nun der unverwechselbare Geruch die Corporate Identity eines Unternehmens stärken und von der Konkurrenz unterscheidbar machen. In Geschäften, Empfangsräumen, Prospekt und sogar auf Visitenkarten kann der Duft eingesetzt werden.

„Diese Entwicklung ist weltweit neu“, sagt Patrick Hehn, Konsumverhaltensforscher beim Institut für Sensorikforschung und Innovationsberatung in Göttingen. Nach seinen Untersuchungen kommt er zu dem Schluss, dass es für viele Unternehmen sinnvoll ist, Düfte einzusetzen. „Eine Marke unter Dufteinfluss wird tendenziell als einzigartig wahrgenommen.“ Außerdem könne ein Duft an sehr lange zurückliegende Ereignisse erinnern. „Er ist ein guter Gedächtnisanker.“

Insert 18.8 Einsatz von Gerüchen im Rahmen der atmosphärischen Ladengestaltung (vgl. Scheele 2006)

Schaufensters sowie des Eingangsbereiches, vgl. ausführlich Baker et al. 2002; Galle 1999; Zentes et al. 2012; Oehme 2001) und die **Festlegung der Ladenöffnungszeiten** dar.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die aufgezeigten Entscheidungsfelder der Verkaufsraumgestaltung auch durch die Möglichkeiten neuer Technologien beeinflusst werden (vgl. für einen Überblick der Einsatzmöglichkeiten dieser Technologien am POS Gedenk et al. 2010). Beispiele für diese Technologien sind der am Einkaufswagen befestigte elektronische Personal Shopping Assistant, der Kunden (ähnlich wie ein Navigationssystem im Auto) das Zurechtfinden im Geschäft erleichtert (z. B. durch Hinweise auf Promotionen), und die RFID-Technologie (Radio Frequency Identification Device, vgl. Heinrich 2005 sowie Insert 18.9) sowie Ortungstechnologien, die die Position von Kunden im Verkaufsraum anhand seines Smartphones identifizieren können, um ihm z. B. passende Gutscheine zu seinem geplanten Kauf zukommen zu lassen.

Generell ist zur Verkaufsraumgestaltung anzumerken, dass sie eine hohe Relevanz für den Erfolg des Handelsmarketing aufweist.

Man kennt das: Nach langem Warten an der Kasse, weist die Kassiererin darauf hin, dass die Zucchini hätte gewogen werden müssen. Auch das ist Alltag beim Einkaufen: Die Karte wird nicht akzeptiert oder der Lieblings-Wein ist gerade wieder ausverkauft. Dies soll dem Kunden künftig in Supermärkten erspart bleiben. Handelskonzerne wie Edeka oder Metro testen seit geraumer Zeit in ihren sogenannten „Future Stores“ wie es besser laufen könnte. [...] Dazu wird der Laden künftig nicht unbedingt bis unter die Decke mit RFID-Funkchips ausgestattet sein – selbst einfache Waagen machen das Einkaufen einfacher und auch sogar unterhaltsamer. Bizerba zeigt, dass Wiegen nicht nur eine lästige Pflicht ist: Die Geräte versorgen Kunden mit Informationen zur Lagerung, Nährwerten, Alter und Herkunft der Ware. Wer noch nicht weiß, was er kochen soll, der kann sich sogar noch Rezeptideen samt Zutatenlisten anzeigen lassen. „Die Waage wird zur Infotafel und die Software zerbricht sich den Kopf für den Kunden“, schwärmt Matthias Harsch, Sprecher der Bizerba-Geschäftsführung. [...] Echten Zusatznutzen bringt die Digitalisierung im Verkauf, wenn beispielsweise Weinempfehlungen passend zum gekauften

Käse auf der Kasse erscheinen oder Details zu Herkunfts- und Inhaltsstoffen von Fleisch, Wurst, Obst und Käse sowie Hinweise zu Allergenen oder Tipps zur gesunden Ernährung. Natürlich werden auch aktuelle Sonderangebote offeriert. „Eine spezielle Software sorgt für die automatische Artikelempfehlung auf dem Kundendisplay“, erklärt Martin Arndt, Geschäftsführer Technik bei Bizerba. Auch im Futurestore der Metro spielen Waagen eine große Rolle. Intelligente Erfassungsgeräte mit Bildsensoren erleichtern den Vorgang: Sie erkennen, ob es sich um rote Äpfel oder Tomaten handelt, woraufhin Gewicht und Preis dem so genannten „Personal Shop Assistant“ gemeldet werden. Jeder Einkaufswagen ist mit einem solchen Assistenten ausgestattet. Der Wagen navigiert über ein Display sogar zum richtigen Regal, womit sich „Wo steht denn das?“-Fragen ans Verkaufspersonal erübrigen. Dass dabei umfangreiche Kundenprofile entstehen, scheint diese nicht zu stören: Der Test-Markt im niederrheinischen Rheinberg wird seit fast fünf Jahren betrieben und erfreut sich großer Beliebtheit. Laut einer Studie der Boston Consulting Group konnte der Markt fast 30 Prozent Neukunden gewinnen.

Insert 18.9 Beispiele für den Einsatz neuer Technologien im Rahmen der Verkaufsraumgestaltung (vgl. Löwer 2008, o. S.)

Diese hohe Relevanz wird insbesondere durch so genannte Instore-Decision-Rates unterstrichen, die zeigen, dass viele Kaufentscheidungen der Kunden erst im Verkaufsraum gefällt werden (vgl. Tab. 18.7).

Eine zweite zusätzliche handelsbezogene Komponente des Marketingmix ist die **Personalpolitik** (vgl. hierzu ausführlich Scholz 1998; Sharma 2001). Wie auch bei Dienstleistungen liegt dem Handelsmarketing eine hohe Integration des externen Faktors, also der Kunden, zugrunde (bei Handelsunternehmen, die viele Dienstleistungen anbieten, werden die Grenzen zu Dienstleistungsunternehmen fließend).

Tab. 18.7 Beispielhafte Instore-Decision-Rates für verschiedene Artikelgruppen. (In Anlehnung an Liebmann und Zentes 2001, S. 523)

Artikelgruppen	Vor Betreten des Verkaufsraums geplante Kaufentscheidungen (%)	Instore-Decision-Rate (%)
Chips, Salzgebäck	30,3	69,7
Schokolade, Pralinen	31,0	69,0
Nudeln, Spaghetti	34,4	65,5
Joghurt, Quark	47,3	52,7
Nicht-alkoholische Getränke	58,5	41,5
Hygieneartikel	59,5	40,5
Babynahrung	78,6	21,4

Diese Integration des externen Faktors ist insbesondere beim stationären Handel stark ausgeprägt, wo der Kunde persönlich in das Geschäft kommt. Hieraus ergibt sich eine hohe Bedeutung des persönlichen Verkaufs (vgl. Abschn. 14.4.2), sodass dieser durch eine entsprechende Personalpolitik unterstützt werden muss.

Die Ziele der Personalpolitik im Handelsmarketing entsprechen im Wesentlichen denen des Dienstleistungsmarketing (Mitarbeiterkompetenz, Mitarbeitermotivation, Leistungsfähigkeit und Loyalität der Mitarbeiter, vgl. Abschn. 17.4.2), wobei aufgrund der hohen Bedeutung des persönlichen Verkaufs insbesondere der Einstellung entsprechend befähigter Verkaufsmitarbeiter (mit hoher Fach- und Sozialkompetenz) und der Förderung der verkäuferischen Fähigkeiten der Verkaufsmitarbeiter eine hohe Bedeutung zukommt.

Für die Gestaltung der Personalpolitik im Handelsmarketing können auf Basis von Forschungsarbeiten die folgenden Empfehlungen ausgesprochen werden:

- Die **Verfügbarkeit des Personals** ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Eine Erhöhung der Anzahl der Verkaufsmitarbeiter kann die Kaufbereitschaft der Kunden steigern (vgl. Sharma und Stafford 2000; Williams und Seminerio 1985).
- Verkaufspersonen in guter **Stimmung** leisten einen besseren Kundenservice und erzielen bessere Verkaufsergebnisse (vgl. Swinyard 2003; Westbrook 1980). Diese Stimmung hängt insbesondere vom Arbeitsklima im Handelsunternehmen ab (vgl. Gardner 1985; Gardner und Vandersteel 1984).
- Ergebnisse zur **Qualität der Interaktion mit Kunden** zeigen, dass Verkaufspersonen unangenehme Käufer intensiver und qualitativ besser als persönlich angenehme Käufer beraten und bedienen. Daher sollten Verkäufer geschult werden, nicht nur Problemkunden bevorzugt zu behandeln (vgl. Dawar und Parker 1994; Swinyard 2003 und zur Bedienungsqualität auch Schuckel 1999).

- Die Glaubwürdigkeit des Verkaufspersonals beeinflusst das Kaufverhalten der Kunden und die Kundenloyalität positiv (vgl. Ganesan 1994; Sharma 1990; Sharma und Stafford 2000). Dies sollte in Verkaufsschulungen durch Förderung der Fachkompetenz und der rhetorischen Fähigkeiten der Verkaufsmitarbeiter berücksichtigt werden.
- Viele Kunden sind bereit, eine loyale Beziehung zu Verkaufspersonen einzugehen (vgl. z. B. Beatty et al. 1996; Gwinner et al. 1998). Um dies zu fördern, sollten vor allem Verkaufspersonen eingestellt werden, die eine hohe Sozialkompetenz aufweisen (vgl. Bänsch 2013; Reynolds und Beatty 1999; Schuchert-Güler 2001; Sharma und Levy 2003).

Literatur

- Ailawadi, K., & Harlam, B. (2004). An empirical analysis of the determinants of retail margins: The role of store-brand share. *Journal of Marketing*, 68(1), 147–165.
- Ailawadi, K., & Keller, K. (2004). Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80(4), 331–342.
- Ailawadi, K., Gedenk, K., & Neslin, S. (2001). Pursuing the value conscious consumer: Private labels versus national brand promotions. *Journal of Marketing*, 65(1), 71–89.
- Ailawadi, K. L., Pauwels, K., & Steenkamp, B. E. M. (2008). Private-Label use and store loyalty. *Journal of Marketing*, 72(6), 19–30.
- Albers, S., & Peters, K. (1997). Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 19(2), 69–80.
- Areni, C., & Kim, D. (1994). The influence of in-store lighting on consumers' examination of merchandise in a wine store. *International Journal of Research in Marketing*, 11(2), 117–125.
- Asdecker, B. H. (2014). *Retourenmanagement im Versandhandel: Theoretische und empirisch fundierte Gestaltungsalternativen für das Management von Retouren*. Dissertation, Bamberg.
- Bailey, A. A. (2008). Evaluating consumer response to EDLPs. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 211–223.
- Baker, J., Levy, M., & Grewal, D. (1992). An experimental approach to making retail store environmental decisions. *Journal of Retailing*, 68(4), 445–460.
- Baker, J., Grewal, D., & Parasuraman, A. (1994). The influence of store environment on quality inferences and store image. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(4), 328–339.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, 66(2), 120–141.
- Bänsch, A. (2013). *Verkaufsprychologie und Verkaufstechnik* (9. Aufl.). München.
- Barth, K., Hartmann, M., & Schröder, H. (2015). *Betriebswirtschaftslehre des Handels* (7. Aufl.). Wiesbaden.
- Bauer, H., Fischer, M., & Sauer, N. (2000). Barrieren des elektronischen Einzelhandels – Eine empirische Studie zum Kaufverhalten im Internet. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70(10), 1133–1156.
- Baum, F. (2002). *Handelsmarketing*. Berlin.

- Beatty, S., Mayer, M., Coleman, J., Reynolds, K., & Lee, J. (1996). Customer-Sales associate retail relationships. *Journal of Retailing*, 72(3), 223–247.
- Bell, D., & Lattin, J. (1998). Shopping behavior and consumer response to retail price format: Why large basket shoppers prefer EDLP. *Marketing Science*, 17(1), 66–88.
- Berekoven, L. (1995). *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen* (2. Aufl.). München.
- Betancourt, R., & Gautschi, D. (1990). Demand complementarities, household production, and retail assortments. *Marketing Science*, 9(2), 146–161.
- Blattberg, R., Eppen, D., & Lieberman, J. (1981). A theoretical and empirical evaluation of price deals for consumer nondurables. *Journal of Marketing*, 45(1), 116–129.
- Bolton, R., & Shankar, V. (2003). An empirically derived taxonomy of retailer pricing and promotion strategies. *Journal of Retailing*, 79(4), 213–225.
- Bone, P., & Ellen, P. (1999). Scents in the marketplace explaining a fraction of olfaction. *Journal of Retailing*, 75(2), 243–262.
- Bower, A. B., & Maxham, J. G., III. (2012). Return shipping policies of online retailers: Normative assumptions and the long-term consequences of fee and free returns. *Journal of Marketing*, 76(5), 110–124.
- Briesch, R. A., Chintagunta, P. K., & Fox, E. J. (2009). How does assortment affect grocery store choice? *Journal of Marketing Research*, 46(2), 176–189.
- Broniarzcyk, S. M., & Hoyer, W. D. (2010). Retail assortment: More ≠ better. In M. Krafft & M. K. Manrala (Hrsg.), *Retailing in the 21st century – Current and future trends* (2. Aufl., S. 271–284). Berlin.
- Bruhn, M. (1999). Handelsmarken als strategische Optionen im Wettbewerb. In O. Beisheim (Hrsg.), *Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven* (S. 787–801). München.
- Bruhn, M. (2001). Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handelsmarken* (3. Aufl., S. 3–48). Stuttgart.
- Chaffey, D., Hemphill, T., & Edmundson-Bird, D. (2019). *Digital business and e-commerce management* (7. Aufl.). London.
- Chan, T., Narasimhan, C., & Zhang, Q. (2008). Decomposing promotional effects with a dynamic structural model of flexible consumption. *Journal of Marketing Research*, 45(4), 487–498.
- Chang, C. (2009). Effectiveness of promotional premiums: the moderating role of affective state in different contexts. *Psychology and Marketing*, 26(2), 175–194.
- Chebat, J.-C., & Michon, R. (2003). Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition, and spending: A test of competitive causal theories. *Journal of Business Research*, 56(7), 529–540.
- Choi, S. C., & Coughlan, A. T. (2006). Private label positioning: Quality vs. feature differentiation from the national brand. *Journal of Retailing*, 82(2), 79–93.
- Cleven, H. (1999). Entwicklungspfade und Leistungsperspektiven des Electronic Commerce. In O. Beisheim (Hrsg.), *Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven* (S. 967–986). München.
- Cox, A., & Cox, D. (1990). Competing on price: The role of retail price advertisements in shaping store-price image. *Journal of Retailing*, 66(4), 428–445.
- Darke, P. R., & Chung, C. M. Y. (2005). Effects of pricing and promotion on consumer perceptions: It depends on how you frame it. *Journal of Retailing*, 81(1), 35–47.

- Davies, G. (1998). Retail brands and the theft of identity. *International Journal of Retailing and Distribution*, 26(4), 140–146.
- Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *Journal of Marketing*, 58(2), 81–96.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Desai, K., & Talukdar, D. (2003). Relationship between product groups' price perceptions, shopper's basket size, and grocery store's overall store price image. *Psychology and Marketing*, 20(10), 903–933.
- Dhar, S., & Hoch, S. (1997). Why store brand penetration varies by retailer. *Marketing Science*, 16(3), 208–227.
- Dierig, C. (2009). Angriff auf die Markenhersteller. *Welt Online*, 06(12), 2009.
- Donovan, R., Rossiter, J., Marco Lynn, G., & Nesdale, A. (1994). Store atmosphere and purchasing behavior. *Journal of Retailing*, 70(3), 283–294.
- Dube, L., Chebat, J.-C., & Morin, S. (1995). The effects of background music on consumers' desire to affiliate in buyer seller interactions. *Psychology and Marketing*, 12(4), 305–315.
- East, R., Harris, P., Wittson, G., & Lomax, W. (1995). Loyalty to supermarkets. *International Review of Retail, Distribution, and Consumer Research*, 5(1), 99–109.
- EHI Retail Institute. (2008). *Handel Aktuell. Struktur, Kennzahlen und Profile des Internationalen Handels, Ausgabe 2008/2009*. Köln.
- EHI Retail Institute. (2019). Top 100 umsatzstärkste Onlineshops in Deutschland, Pressemitteilung 9. September 2019. <https://www.ehi.org/de/top-100-umsatzstaerkste-onlineshops-in-deutschland/>. Zugegriffen: 27. Nov. 2019.
- Esch, F.-R. (2003). Warum einfaches Marketing für den Erfolg entscheidend sein kann. *Absatzwirtschaft*, 46(12), 46–49.
- Faßnacht, M. (1997). *Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, Management Know-how Arbeitspapier*. Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim, Mannheim.
- Fisbeck-Groh, S. (2004). *Marketing-Entscheidungen im Einzelhandel*. Marburg: Deutscher Universitätsverlag.
- Galle, G. (1999). *Warenpräsentation im Textileinzelhandel: Schaufenster- und Verkaufsraumgestaltung*. Köln: BTE Fachdokumentation.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–20.
- Gardner, M. (1985). Mood states and consumer behavior, a critical review. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 281–300.
- Gardner, M., & Vandersteel, M. (1984). The consumer's mood: An important situational variable. *Advances in Consumer Research*, 11(1), 525–529.
- Gedenk, K., Neslin, S. A., & Ailawadi, K. L. (2010). Sales promotion. In M. Krafft & M. K. Mantrala (Hrsg.), *Retailing in the 21st Century – Current and Future Trends* (2. Aufl. S. 393–407).
- Geyskens, I., Gielens, K., & Gijsbrechts, E. (2010). Proliferating private-label portfolios: How introducing economy and premium private labels influences brand choice. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 791–807.
- Gierl, H., & Helm, R. (1999). Preisgarantien als Marketinginstrument des Handels. In O. Beisheim (Hrsg.), *Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven* (S. 823–842). München.

- Gonzalez-Benito, O., & Gonzalez-Benito, J. (2004). Geographic price discrimination as a retail strategy: Role of the geodemographic market profile. *International Journal of Market Research*, 46(4), 443–465.
- Grewal, D., Iyer, G. R., Krishnan, R., & Sharma, A. (2003). The internet and the price-value-loyalty chain. *Journal of Business Research*, 56(5), 391–398.
- Gröppel, A. (1991). *Erlebnisstrategien im Einzelhandel*. Heidelberg.
- Gröppel, A. (1995). Profilierungsstrategien im Buchhandel. In H. Kind (Hrsg.), *Buchmarketing: Wandel im Handel* (S. 59–80). Düsseldorf.
- Gröppel-Klein, A. (1998). *Wettbewerbsstrategien im Einzelhandel: Chancen und Risiken von Preisführerschaft und Differenzierung*. Wiesbaden.
- Gröppel-Klein, A. (2005). Entwicklung, Bedeutung und Positionierung von Handelsmarken. In F. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen* (4. Aufl., S. 1113–1137). Wiesbaden.
- Gwinner, K., Grempler, D., & Bitner, M. (1998). Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101–114.
- Haller, S. (2001). *Handels-Marketing* (3. Aufl.). Ludwigshafen.
- HDE (Handelsverband Deutschland). (2019). Online Monitor 2019. https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10168. Zugegriffen: 2. Dez. 2019.
- Heinemann, G. (2019). *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce* (10. Aufl.). Wiesbaden.
- Heinrich, C. (2005). *RFID and beyond – Growing your business through real world awareness*. Indianapolis.
- Hirsch, A. (1995). Effects of ambient odors on slot-machine usage in a Las Vegas Casino. *Psychology and Marketing*, 12(10), 585–595.
- Hoch, S., & Banerji, S. (1993). When do private labels succeed? *Sloan Management Review*, 34(4), 57–67.
- Hoch, S., Dreze, X., & Purk, M. (1994). EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic. *Journal of Marketing*, 58(4), 16–27.
- Holtforth, D. G. (2016). *Schlüsselfaktoren im E-Commerce: Innovationen, Skaleneffekte, Daten und Kundenzentrierung*. Wiesbaden.
- Homburg, C., Hoyer, W., & Faßnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86–101.
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Homburg, C., Lauer, K., & Vomberg, A. (2019). The multichannel pricing dilemma: Do consumers accept higher offline than online prices? *International Journal of Research in Marketing* [in Press].
- Huang, P., Lurie, N. H., & Mitra, S. (2009). Searching for experience on the web: An empirical examination of consumer behavior for search and experience goods. *Journal of Marketing*, 73(2), 55–69.
- Huff, D. (1964). Defining and estimating a trading area. *Journal of Marketing*, 28(3), 34–38.
- Huffman, C., & Kahn, B. (1998). Variety for sale: Mass customization or mass confusion? *Journal of Retailing*, 74(4), 491–513.
- Iyengar, S., & Lepper, M. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 995–1006.

- Jacoby, J., & Mazursky, D. (1984). Linking brand name and retailer images: Do the potential risks outweigh the potential benefits? *Journal of Retailing*, 60(2), 105–122.
- Kahn, B., & Wansink, B. (2004). The influence of assortment structure on perceived variety and consumption quantities. *Journal of Consumer Research*, 30(3), 519–533.
- Kaufmann, P., Smith, N., & Ortmeyer, G. (1994). Deception in retailer high-low pricing: A rule of reason approach. *Journal of Retailing*, 70(2), 115–138.
- Kecskes, R., & Knuss, M. (2019). Establishment unter Beschuss von mehreren Seiten (Mehrwert-) Handelsmarken machen aus Shoppersicht weiter Boden gut – Mittelpreis-Marken im Zangengriff von Start-ups. *Lebensmittel Zeitung*, 25(19), 50.
- Knoblich, H., Scharf, A., & Schubert, B. (2003). *Marketing mit Duftstoffen* (4. Aufl.). München.
- KPMG/EHI Retail Institute. (2016). Trends im Handel 2025.
- Kreft, W. (2002). *Ladenplanung, Merchandising Architecture*. Leinfelden-Echterdingen.
- Kuehn, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: Consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551–568.
- Kumar, V., & Karande, K. (2000). The effect of retail store environment on retailer performance. *Journal of Business Research*, 49(2), 167–181.
- Kumar, V., & Pereira, A. (1997). Assessing the competitive impact of type, timing, frequency, and magnitude of retail promotions. *Journal of Business Research*, 40(1), 1–13.
- Lal, R., & Rao, R. (1997). Supermarket competition: The case of every day low pricing. *Marketing Science*, 16(1), 60–80.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2012). *Marketing* (12. Aufl.). Cincinnati.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Levy, M., Weitz, B., & Grewal, D. (2018). *Retailing Management* (10. Aufl.). Boston.
- Levy, M., Grewal, D., Kopalle, P., & Hess, J. (2004). Emerging trends in retail pricing practice: Implications for research. *Journal of Retailing*, 80(3), 13–26.
- Liebmann, H.-P., & Zentes, J. (2001). *Handelsmanagement*. München.
- Löwer, C. (2008). Elektronik hilft beim Einkaufen. <http://www.handelsblatt.com/technologie/forschung/elektronik-hilft-beim-einkaufen;1394380>. Zugegriffen: 12. Febr. 2009.
- Mattila, A., & Wirtz, J. (2001). Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behaviour. *Journal of Retailing*, 77(2), 273–289.
- Mattmüller, R., & Tunder, R. (2004). *Strategisches Handels-Marketing*. München.
- Mauri, C. (2003). Card loyalty. A new emerging issue in grocery retailing. *Journal of retailing and consumer services*, 10(1), 13–25.
- Meyer-Waarden, L. (2008). The effects of loyalty programs in customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, 82(2), 223–236.
- Milliman, R. (1982). Using background music to affect the behavior of supermarket shoppers. *Journal of Marketing*, 46(3), 86–91.
- Mills, D. (1995). Why do retailers sell private label? *Journal of Economics and Management Strategy*, 4(3), 509–528.
- Mitchell, D., Kahn, B., & Knasko, S. (1995). There's something in the air: Effects of congruent or incongruent ambient odor on consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 22(2), 229–238.
- Möhlenbruch, D. (1994). *Sortimentspolitik im Einzelhandel: Planung und Steuerung*. Wiesbaden.
- Monsees, M. (2009). Die Zukunft birgt Sprengstoff. *Absatzwirtschaft*, 6, 34–39.
- Moon, S., & Voss, G. (2009). How do price range shoppers differ from reference point shoppers? *Journal of Business Research*, 62(1), 31–38.
- Mulhern, F., & Padgett, D. (1995). The relationship between retail price promotions and regular price purchases. *Journal of Marketing*, 59(4), 83–90.

- Müller-Hagedorn, L., & Natter, M. (2011). *Handelsmarketing* (5. Aufl.). Stuttgart.
- Müller-Hagedorn, L., Toporowski, W., & Zielke, S. (2012). *Der Handel: Grundlagen – Management – Strategien* (2. Aufl.). Stuttgart.
- Narasimhan, C., & Wilcox, R. (1998). Private labels and the channel relationship: A cross-category analysis. *Journal of Business*, 71(4), 573–600.
- o. V. (2014). Edeka – Startseite. http://www.edeka.de/EDEKA/de/edeka_zentrale/homepage.jsp. Zugegriffen: 22. Jan. 2014.
- o. V. (2015). Metro-Handelslexikon 2015/2016. Daten, Fakten und Informationen zum Handel in Deutschland, Europa und der Welt, Metro Group Düsseldorf.
- Oehme, W. (2001). *Handels-Marketing, Vom namenlosen Absatzmittler zur markanten Retail Brand* (3. Aufl.). München.
- Passingham, J. (1998). Grocery retailing and the loyalty card. *Journal of the Market Research Society*, 40(1), 55–63.
- Pepels, W. (1995). *Handels-Marketing und Distributionspolitik: Das Konzept des Absatzkanalmanagements*. Stuttgart.
- Peterson, R., & Balasubramanian, S. (2002). Retailing in the 21st century: Reflections and prologue to research. *Journal of Retailing*, 78(1), 9–16.
- Plewinski, T. (2019). Amorelie macht fast 10 Millionen Euro Gewinn. <https://www.onlinehaendler-news.de/online-handel/haendler/131001-amorelie-fast-10-millionen-euro-gewinn>. Zugegriffen: 11. Dez. 2019.
- Rafiq, M., & Collins, R. (1996). Lookalikes and customer confusion in the grocery sector: An exploratory study. *The International Review of Retail, Distribution, and Consumer Research*, 6(4), 329–350.
- Raju, J., Raj, K., & Dhar, S. (1995). The introduction and performance of store brands. *Management Science*, 41(6), 957–978.
- Reynolds, K., & Beatty, S. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11–32.
- Richardson, P. (1997). Are store brands perceived to be just another brand? *Journal of Product and Brand Management*, 6(6), 388–404.
- Richardson, P., Arun, K., & Dick, A. (1996). The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands. *The Journal of Product and Brand Management*, 5(1), 19–27.
- Rinne, H., Bither, S., & Henry, M. (1986). The effect of price deals on retail store performance: An empirical investigation. *International Journal of Retailing*, 1(3), 3–16.
- Rössing, S. (2007). Viele Kunden lieben so etwas. *Lebensmittel Zeitung*, 38, 10.
- Rudolph, T., & Einhorn, M. (2001). Herausforderungen im europäischen Einzelhandel. *Thesis*, 3, 2–7.
- Sayman, S., Hoch, S., & Raju, J. (2002). Positioning of store brands. *Marketing Science*, 21(4), 129–141.
- Scheele, M. (2006). Dufter Gedächtnisanker stärkt das Firmenimage. *Handelsblatt*, 168, 18.
- Scholz, C. (1998). Personalmanagement internationaler Handelsunternehmen. In J. Zentes & B. Swoboda (Hrsg.), *Globales Handelsmanagement* (S. 523–550). Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Schreiber, K. (2008). Das Beste aus allen Welten. *acquisa*, 55(9), 79–84.

- Schröder, H. (1999). Veränderung von Sortimentsstrukturen und Konsequenzen für das Handelsmarketing. In O. Beisheim (Hrsg.), *Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven* (S. 907–925). München.
- Schubert, B., & Hehn, P. (2004). Markengestaltung mit Duft. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (Bd. 2, 2. Aufl., S. 1243–1268). Wiesbaden.
- Schuchert-Güler, P. (2001). *Kundenwünsche im persönlichen Verkauf. Eine empirische Analyse der Eindrucksbildung als Erfolgsfaktor*. Wiesbaden.
- Schuckel, M. (1999). *Bedienungsqualität im Einzelhandel*. Stuttgart.
- Sethuraman, R., & Tellis, G. (2002). Does manufacturer advertising suppress or stimulate retail price promotions? analytical model and empirical analysis. *Journal of Retailing*, 78(4), 253–263.
- Sharma, A. (1990). The persuasive effect of salesperson credibility: Conceptual and empirical examination. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10(4), 71–80.
- Sharma, A. (2001). Consumer decision-making, salespeople's adaptive selling and retail performance. *Journal of Business Research*, 54(2), 125–129.
- Sharma, A., & Levy, M. (2003). Salespeople's affect toward customers: Why should it be important for retailers? *Journal of Business Research*, 56(7), 523–528.
- Sharma, A., & Stafford, T. (2000). The effect of retail atmospherics on customers' perceptions of salespeople and customer persuasion: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 49(2), 183–191.
- Simon, H. (1992). *Preismanagement: Analyse, Strategie, Umsetzung* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Song, J. H., & Zinkhan, G. M. (2008). Determinants of perceived web site interactivity. *Journal of Marketing*, 72(2), 99–113.
- Srinivasan, S. S., Anderson, R., & Ponnayolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 78(1), 41–50.
- Steenkamp, J.-B., & Dekimpe, M. (1997). The increasing power of private labels: Building loyalty and market share. *Long Range Planning*, 30(6), 917–930.
- Summers, T., & Hebert, P. (2001). Shedding some light on store atmospherics. *Influence of Illumination on Consumer Behaviour, Journal of Business Research*, 54(2), 145–150.
- Swinyard, W. (2003). The effects of salesperson mood, shopper behaviour, and store type on customer service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(6), 323–333.
- Tellis, G., & Zufryden, F. (1995). Tackling the retailer decision maze: Which brands to discount, how much, when, and why? *Marketing Science*, 14(3) (Part 1 of 2), 271–299.
- Thaler, R. (1985). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 4, 199–214.
- Theis, H. (1999). *Handels-Marketing: Analyse- und Planungskonzepte für den Einzelhandel*. Frankfurt a. M.
- Turley, L., & Chebat, J.-C. (2002). Linking retail strategy, atmospheric design and shopping behaviour. *Journal of Marketing Management*, 18(1/2), 125–144.
- Turley, L., & Milliman, R. (2000). Atmospheric effects on shopping behaviour: A review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.
- Urban, T. (1998). An inventory-theoretic approach to product assortment and shelf-space allocation. *Journal of Retailing*, 74(1), 15–35.
- Urbany, J., Bearden, W., & Wellbaker, D. (1988). The effect of plausible and exaggerated reference prices on consumer perceptions and price search. *Journal of Consumer Research*, 15(1), 95–110.
- Vàzquez, R., Rodríguez-Del Bosque, I., Díaz, A., & Ruiz, A. (2001). Service quality in supermarket retailing: Identifying critical service experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(1), 1–14.

- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
- Wakefield, K., & Baker, J. (1998). Excitement at the mall: Determinants and effects on shopping response. *Journal of Retailing*, 74(4), 515–539.
- Weinberg, P. (1992). *Erlebnismarketing*. München.
- Weitz, B. A. (2010). Electronic retailing. In M. Krafft, M. K. Mantrala (Hrsg.), *Retailing in the 21st Century – Current and Future Trends* (2. Aufl., S. 309–323). Berlin.
- Westbrook, R. (1980). Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products. *Journal of Consumer Research*, 7(1), 49–54.
- Wilhelm, S. (2013). Die Zukunft ist vernetzt und mobil, Der Handel. <http://www.derhandel.de/news/technik/pages/IT-Trends-Die-Zukunft-ist-vernetzt-und-mobil-9371.html>. Zugegriffen: 22. Jan. 2014.
- Williams, A., & Seminerio, J. (1985). What buyers like from salesmen. *Industrial Marketing Management*, 14(2), 75–79.
- Woratschek, H. (2000). Standortentscheidungen im Handel: Möglichkeiten und Grenzen von Gravitationsmodellen. In H. Woratschek (Hrsg.), *Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing – Konzepte für Forschung und Praxis* (S. 29–48). Wiesbaden.
- Woratschek, H. (2001). Standortentscheidungen von Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn & H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement* (2. Aufl., S. 418–439). Wiesbaden.
- Wright, C., & Sparks, L. (1999). Loyalty saturation in retailing: Exploring the end of retail loyalty cards? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(10), 429–439.
- Yen, R., & Gwinner, K. P. (2003). Internet retail customer loyalty: The mediating role of relational benefits. *International Journal of Service Industry Management*, 14(5), 483–500.
- Zentes, J., Swoboda, B., & Foscht, T. (2012). *Handelsmanagement* (3. Aufl.). München.
- Zhang, J., & Wedel, M. (2009). The effectiveness of customized promotions in online and offline stores. *Journal of Marketing Research*, 46(2), 190–206.
- Zhu, F., & Zhang, X. (2010). Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics. *Journal of Marketing*, 74(2), 133–148.
- Ziehe, N. (2005). real,- SB-Warenhaus GmbH, Vortrag an der Universität Mannheim, April 2005.
- Ziliani, C., & Bellini, S. (2004). From loyalty card to micro-marketing strategies: Where is Europe's retail industry heading? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(3), 281–289.



Business-to-Business-Marketing

19

Inhaltsverzeichnis

19.1 Grundlagen des Business-to-Business-Marketing	1142
19.2 Strategische Besonderheiten	1152
19.3 Instrumentelle Besonderheiten.	1156
19.3.1 Besonderheiten in der Produktpolitik	1156
19.3.2 Besonderheiten in der Preispolitik.....	1160
19.3.3 Besonderheiten in der Kommunikationspolitik	1164
19.3.4 Besonderheiten in der Vertriebspolitik.....	1166
19.3.5 Besonderheiten des Kundenbeziehungsmanagements.....	1168
Literatur.....	1172

Lernziele

- Der Leser weiß, welche Arten organisationaler Kunden sich unterscheiden lassen.
- Der Leser kennt die wesentlichen Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing auf Nachfrager- wie auf Anbieterseite.
- Der Leser kennt die wichtigsten Typologien zur Kategorisierung der Kauf- und Verkaufsprozesse im Business-to-Business-Marketing.
- Der Leser ist in der Lage, die wichtigsten Besonderheiten der Produktpolitik im Business-to-Business-Marketing zu erläutern.
- Der Leser kann die wichtigsten Besonderheiten der Preispolitik im Business-to-Business-Marketing diskutieren.
- Der Leser kann die wichtigsten Besonderheiten der Kommunikationspolitik im Business-to-Business-Marketing erläutern.
- Der Leser kann darlegen, was die wichtigsten Besonderheiten der Vertriebspolitik im Business-to-Business-Marketing sind.

- Der Leser weiß, was industrielle Dienstleistungen sind und kennt ihre wichtigsten Besonderheiten.
- Der Leser versteht die wesentlichen Besonderheiten des Kundenbeziehungsmanagements im Business-to-Business-Marketing.

Ein wesentlicher Teil der Transaktionen im realen Wirtschaftsleben findet nicht zwischen Unternehmen und privaten Kunden, sondern zwischen Unternehmen und organisationalen Kunden (wiederum Unternehmen bzw. öffentliche Institutionen) statt. Mit dem Marketing in derartigen Geschäftssituationen befasst sich das vorliegende Kapitel. Von grundlegender Bedeutung für die folgenden Ausführungen ist daher die Darstellung der Besonderheiten des organisationalen Kaufverhaltens im Rahmen der theoretischen Perspektive des Marketing (vgl. hierzu Kap. 3).

Wir behandeln zunächst in Abschn. 19.1 die Grundlagen des Business-to-Business-Marketing. Hier geht es zum einen um Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing, die sich aus den Besonderheiten des organisationalen Kaufverhaltens ergeben, und zum anderen um grundlegende Typologien von Geschäftssituationen im Business-to-Business-Marketing. Nach einer Diskussion der strategischen Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing in Abschn. 19.2 gehen wir in Abschn. 19.3 auf die instrumentellen Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing ein. Wir behandeln hier sukzessiv die Bereiche Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik sowie die Besonderheiten im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements. Die Notwendigkeit einer Erweiterung des Marketingmix um zusätzliche Komponenten ergibt sich (im Gegensatz zum Dienstleistungs- und zum Handelsmarketing) unseres Erachtens nicht.

19.1 Grundlagen des Business-to-Business-Marketing

Wie die Bezeichnung schon vermuten lässt, liegt der konstitutive Kern des Business-to-Business-Marketing darin, dass nicht einzelne Konsumenten, sondern Organisationen als Nachfrager betrachtet werden. Der Begriff des Business-to-Business-Marketing ersetzt zunehmend den Begriff des Industriegütermarketing (vgl. zur Diskussion dieses Begriffs auch Backhaus und Voeth 2014; Engelhardt 1998; Johnston und Lewin 1997; Kleinaltenkamp und Jacob 2002; Lichtenthal und Wilson 1997; Reid und Plank 2000). Der Begriff des Business-to-Business-Marketing ist breiter gefasst als der Begriff des Industriegütermarketing: Im Gegensatz zum Industriegütermarketing bezieht sich das Business-to-Business-Marketing auch auf die Vermarktung von Konsumgütern gegenüber dem Handel (vgl. Backhaus und Voeth 2004) sowie auf die Vermarktung von Dienstleistungen gegenüber organisationalen Kunden (vgl. Baumgarth 2014; Kleinaltenkamp 2000).

Es ist sinnvoll, zunächst eine **Typologisierung organisationaler Kunden** vorzunehmen. Eine solche Typologisierung ist in Abb. 19.1 dargestellt.

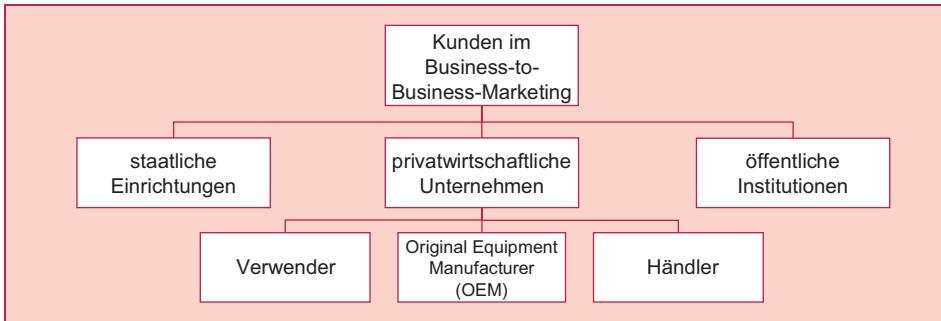


Abb. 19.1 Typologisierung organisationaler Kunden

Staatliche Einrichtungen (z. B. Armee, Polizei) fragen Waren und Dienstleistungen nach, um damit für die Bürger eine Leistung zu erbringen. **Verwender** setzen die beschafften Produkte zur Unterstützung des eigenen Produktionsprozesses ein, um neue Produkte zu erstellen. Beispielsweise kauft ein Automobilhersteller Maschinen, die er für die Produktion von Autos verwendet. **Original Equipment Manufacturer (OEM)** integrieren das gekaufte Produkt als Bestandteil des neu produzierten Produktes. Beispielsweise kauft ein Computerhersteller Computerchips, die er dann in die eigenen Computer einbaut. **Händler** (so genannter Produktionsverbindungs handel; vgl. Kleinaltenkamp 1988) veräußern die gekauften Produkte in praktisch unveränderter Form an andere organisationale Kunden (Verwender und OEMs) weiter. Beispielsweise kauft ein Händler von Computerchips die Chips verschiedener Chiphersteller, um diese dann an Computerhersteller weiterzuveräußern. Zu den **öffentlichen Institutionen** zählen unter anderem Kirchen, Krankenhäuser, Schulen und Universitäten. Bei vielen Institutionen besteht eine Ähnlichkeit zu staatlichen Käufern, da deren Kaufprozess durch politische Überlegungen und Gesetze geregelt ist.

Die aufgezeigte Unterscheidung verschiedener Typen organisationaler Kunden ist für das Business-to-Business-Marketing aus mehreren Gründen relevant. So weisen die verschiedenen Typen zum Teil deutliche Unterschiede im Kaufverhalten auf. Dieses ist in der Regel bei staatlichen Einrichtungen und öffentlichen Institutionen stärker formalisiert als bei vielen privatwirtschaftlichen Unternehmen. Auch weisen staatliche Einrichtungen und öffentliche Institutionen im Rahmen ihrer Kaufentscheidungsprozesse oftmals noch eine geringere Wirtschaftlichkeitsorientierung als privatwirtschaftliche Unternehmen auf. Zu erwähnen ist auch die besonders hohe Bedeutung von Vertrauen und eines Qualitätsimages des Anbieters bei OEM-Kunden, da sich die Qualität der Zulieferprodukte im OEM-Geschäft direkt auf die Qualität der OEM-Produkte auswirkt. Den verschiedenen Kundentypen wird im Rahmen des Business-to-Business-Marketing von verschiedenen Anbietern eine Vielzahl von Leistungen angeboten. Diese breite inhaltliche Ausrichtung des Business-to-Business-Marketing wird in Tab. 19.1 veranschaulicht.

Tab. 19.1 Beispiele für Anbieter-Kunden-Beziehungen und angebotene Leistungen im Business-to-Business-Marketing

Anbieter	Produkte/Leistungen	Kunden
Automobilzulieferer	<ul style="list-style-type: none"> • Autositze • Reifen • Bremsen • Stoßdämpfer 	<ul style="list-style-type: none"> • OEMs (Automobilhersteller) • Ersatzteilhandel und -großhandel • Werkstätten, Tankstellen
Baustoffhersteller	<ul style="list-style-type: none"> • Dachsysteme • Fassadensysteme/-verkleidungen • Beschläge • Zement 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterverarbeiter (z. B. Bauunternehmen/Handwerker) • Architekten • Baumärkte
Chemieunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Pharmavorprodukte • Nahrungsmittelergänzungsstoffe • Lacke • Klebstoffe • Farbstoffe • Plastikgranulate • Textilfasern • Kraftstoffadditive 	<ul style="list-style-type: none"> • Pharmaindustrie • Nahrungsmittelindustrie • Automobilindustrie (Zulieferer und OEMs) • Textilhersteller • Kunststoffverarbeiter • Mineralölfirmen
Pharma- und Medizintechnikunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Verschreibungspflichtige Medikamente • Medizintechnische Geräte • Reagenzien 	<ul style="list-style-type: none"> • Ärzte/Arztpraxen • Krankenhäuser • Krankenkassen • Labore
Unternehmensberatungen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie-/Managementberatung • Implementierungsbegleitung • IT-Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> • Privatwirtschaftliche Unternehmen aus allen Branchen • Öffentliche Institutionen (z. B. Ministerien)

Im Folgenden soll die Frage behandelt werden, worin die **grundlegenden Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing** liegen (vgl. hierzu auch Backhaus und Büschken 1995; Backhaus und Voeth 2004). Da das wesentliche Merkmal des Business-to-Business-Marketing im Auftreten organisationaler Kunden liegt, sind die Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing aus den Besonderheiten des organisationalen Beschaffungsverhaltens abzuleiten. In Abschn. 3.1 wurden

- der abgeleitete Charakter der Nachfrage,
- die Multipersonalität,
- das höhere Maß an Rationalität bei Kaufentscheidungen,
- der hohe Formalisierungsgrad,
- der hohe Individualisierungsgrad,
- die besondere Bedeutung von Dienstleistungen,

- die Multiorganisationalität,
- die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung sowie
- der hohe Grad der Interaktion

als Besonderheiten des organisationalen Beschaffungsverhaltens aufgezeigt. Auf diese Besonderheiten gehen wir im Folgenden selektiv ein.

Der **abgeleitete Charakter der organisationalen Nachfrage** bezieht sich darauf, dass der Bedarf von Organisationen nicht originär, sondern derivativ ist: Er leitet sich aus dem Bedarf der Kunden der Organisationen ab. Der abgeleitete Charakter der Nachfrage lässt sich anhand eines Beispiels veranschaulichen: Ein Hersteller von Kunststoffchemikalien verkauft seine Produkte an Hersteller von Kunststoffen, deren Nachfrage nach Kunststoffchemikalien vom Nachfrageverhalten der Hersteller von Kunststoffteilen für Autoarmaturen sowie von der Nachfrage auf einer Vielzahl nachgelagerter Stufen abhängt (z. B. von der Nachfrage privater Automobilkäufer nach Autos; vgl. Abb. 19.2).

Eine zentrale Implikation des abgeleiteten Charakters der Nachfrage besteht darin, dass ein Anbieter im Rahmen der Marktforschung nicht nur seine direkten Kunden, sondern auch die Kunden nachgelagerter Stufen (die Kunden der Kunden) berücksichtigen sollte. Die Nachfrage der Kunden eines Anbieters im Business-to-Business-Marketing hängt vom Erfolg dieser Kunden in deren eigenen Absatzmärkten ab.

Folglich sollte der Anbieter im Rahmen seiner Marktbearbeitung auch auf nachgelagerten Stufen langfristig Präferenzen schaffen (z. B. mithilfe der Kommunikations- und der Produktpolitik) und somit seinen direkten Kunden Wettbewerbsvorteile auf deren Absatzmärkten verschaffen. Veranschaulicht wird diese Idee z. B. durch den folgenden Werbeslogan eines Anbieters im Business-to-Business-Marketing: „Wir halten Ihr Versprechen“ (vgl. Günter und Helm 2004).

Zu beachten ist jedoch, dass die Investition von Ressourcen in die Marktbearbeitung nachgelagerter Stufen aus Sicht der direkten Kunden eines B2B-Anbieters im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit zwei gegenläufige Effekte hervorruft. Zum einen zeigt sich

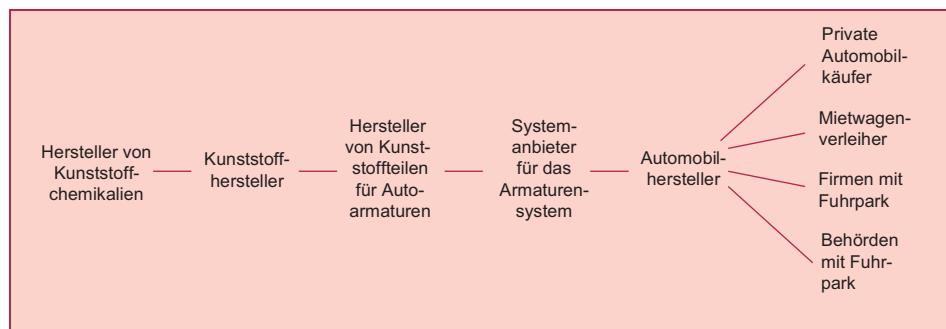


Abb. 19.2 Illustration der abgeleiteten Nachfrage am Beispiel eines Herstellers von Kunststoffchemikalien

ein positiver Effekt, der sich aus der erzeugten Nachfrage (so genannter „Pull-Effekt“) auf nachgelagerten Stufen speist. Zum anderen entsteht ein negativer Effekt, da in der Regel Mittel von der Bearbeitung der direkten Kunden abfließen. Je nach Macht-position des B2B-Anbieters im Vergleich zu seinen direkten Kunden können diese die Verlagerung von Mitteln als bedrohlich für ihre eigene Position gegenüber den nachgelagerten Stufen werten. Damit der positive Effekt überwiegt, sollten daher sowohl die Erzeugung des „Pull-Effekts“ offensiv kommuniziert werden als auch die direkten Kunden nach Möglichkeit in die Planung und Ausgestaltung der Maßnahmen miteinbezogen werden, z. B. über die gemeinsame Betonung des (End-)Kundenwerts in der Kommunikation (vgl. Homburg et al. 2014; Wilczek 2014).

Organisationales Kaufverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass mehrere Mitglieder einer Organisation am Kaufentscheidungsprozess beteiligt sind. Dieser Sachverhalt wird als **Multipersonalität** bezeichnet. In diesem Zusammenhang wurde der Begriff des Buying Centers geprägt, worunter man den gedanklichen Zusammenschluss der an einer bestimmten organisationalen Kaufentscheidung beteiligten Personen bzw. Gruppen versteht. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Entscheidungsstrukturen sowie die Ansprüche der verschiedenen Parteien im Buying Center im Rahmen der Marktbearbeitung angemessen zu berücksichtigen (vgl. Voeth und Brinkmann 2004). In diesem Zusammenhang ist es für den Anbieter von entscheidender Bedeutung herauszufinden, wer die Mitglieder im Buying Center sind, wie groß deren Einfluss auf die Kaufentscheidung ist (vgl. Büschken 1997) und welches Informations- sowie Entscheidungsverhalten die verschiedenen Mitglieder aufweisen (vgl. Backhaus 1991, 1992; Backhaus und Voeth 2014). Die folgende Übersicht zeigt einen **Fragenkatalog zur Kunden- bzw. Buying-Center-Analyse** dar.

Fragenkatalog zur Kunden- bzw. Buying-Center-Analyse

Leitfragen zur Formalisierung des Buying Centers

- Existiert ein formales Buying Center in der Kundenorganisation?
- Wie formalisiert sind die Beschaffungsprozesse im Rahmen des Buying Centers?
- Ist eine Genehmigung einer zentralen Stelle notwendig, um zum jeweiligen Ansprechpartner zu gelangen?

Leitfragen zu den Beschaffungskriterien des Buying Centers

- Gibt es systematische Checklisten zur Bewertung von Anbietern?
- Wie wichtig ist für den Kunden die Qualität des Leistungsangebotes?
- Wie wichtig ist der Preis?
- Wie viele Vergleichsangebote werden eingeholt?

Leitfragen zur Zusammensetzung des Buying Centers

- Aus welchen Personen setzt sich das Buying Center zusammen?
- Gibt es organisationsexterne Personen/Instanzen, die im Buying Center zu berücksichtigen sind?
- Wer spielt welche Rolle im Rahmen des Buying Centers?
- Wer ist der wesentliche Entscheider im Beschaffungsprozess?
- Wer fällt die (kaufmännische) Einkaufsentscheidung?
- Wer hat die Entscheidungsbefugnis über das Budget?
- Wer fällt die fachliche (z. B. technische) Entscheidung?
- Wer ist der wesentliche Beeinflusser im Buying Center?
- Inwiefern gibt es einen „Vorselektierer“, der die zu betrachtenden Alternativen im Vorfeld eingrenzt?
- Wer ist der eigentliche Nutzer der zu beschaffenden Leistung?
- Wie sind die verschiedenen Personen untereinander vernetzt?
- In welcher Phase im Beschaffungsprozess treten die identifizierten Beteiligten auf?
- Inwieweit verändern sich ihre Rollen im Laufe des Entscheidungsprozesses?

Leitfragen zu den Charakteristika/Bedürfnissen der Akteure im Buying Center

- Welchen fachlichen Hintergrund haben die einzelnen Akteure?
- Was sind die individuellen Ziele und Bedürfnisse der einzelnen Akteure?
- Welchen persönlichen Nutzen ziehen die verschiedenen Akteure aus einer Entscheidung für unser Unternehmen?
- Welche Detailinformationen benötigen die einzelnen Akteure, um zu einer Entscheidung zu kommen?
- Inwieweit hat diese Person eine eher ganzheitliche Betrachtungsperspektive und benötigt in erster Linie stark aggregierte Informationen, um zu einer Entscheidung zu kommen (so genannter Image-Reagierer)?
- Ist diese Person eher offen gegenüber technischen oder kaufmännischen Argumenten?
- Was ist der Karrierehintergrund dieser Person? Hat man es hier mit einem Kaufmann, mit einem Naturwissenschaftler oder einem Techniker zu tun?
- Ist diese Person nur für geschäftliche oder auch für private Themen offen?
- Auf welche Aktivitäten, Themen und Initiativen reagiert diese Person positiv bzw. negativ?

Leitfragen zur Beurteilung des Anbieters durch die Akteure im Buying Center

- Wie nehmen die Beteiligten den Anbieter wahr?
- Wie werden die Fähigkeiten des Anbieters wahrgenommen?

- Wie viel Sympathie empfinden sie für den Anbieter (für einzelne Person und für das ganze Unternehmen)?
- Wer tritt aufgrund seiner hierarchischen Stellung als „Förderer“ des Anbieters (Macht-Promotor) auf?
- Wer tritt aufgrund seiner hierarchischen Stellung als „Bremser“ (Macht-Opponent) gegenüber dem Anbieter auf?
- Wer tritt aufgrund seiner fachlichen Expertise als „Förderer“ (Fach-Promotor) des Anbieters auf?
- Wer tritt aufgrund seiner fachlichen Expertise als „Bremser“ (Fach-Opponent) gegenüber dem Anbieter auf?
- Welchen emotionalen Nutzen bietet der Anbieter den einzelnen Akteuren?
- Wie hilft der Anbieter einzelnen Akteuren, in ihrem eigenen Unternehmen „gut auszusehen“?
- Was ist der Eindruck der Beteiligten im Buying Center vom Wettbewerb des Anbieters?

Weiterhin kann es sinnvoll sein, dem Buying Center als Äquivalent ein Selling Center entgegenzusetzen (vgl. Hutt et al. 1985; Moon und Gupta 1997), um dadurch den vielfältigen Ansprüchen der verschiedenen Parteien des Buying Centers gerecht zu werden und eine funktionsübergreifende Abstimmung innerhalb der Anbieterorganisation gewährleisten zu können.

Kaufentscheidungen im Business-to-Business Bereich für bestimmte Produkte und Dienstleistungen sind oftmals mit hohen finanziellen Investitionen und weitreichenden Konsequenzen für die Geschäftstätigkeit organisationaler Kunden verbunden. Als Beispiel sei hier die Beschaffung einer Lackieranlage durch einen Automobilhersteller genannt. Die daraus resultierende, intensive Informationssuche und umfassende Bewertung der Alternativen im Rahmen der Aktivitäten des Buying Centers führen dazu, dass die **Kaufentscheidungen** der organisationalen Kunden in der Regel **rationaler** getroffen werden als die Kaufentscheidungen privater Endkunden (vgl. Rese und Herter 2004). Insbesondere spielt der Nutzen einer Leistung, der im Business-to-Business-Marketing relativ gut messbar ist (vgl. hierzu auch Poschansky 1998), eine wichtige Rolle bei der Kaufentscheidung. Vor diesem Hintergrund sollte ein Anbieter zum einen die unmittelbare Vergleichbarkeit seiner Produkte mit Wettbewerbsprodukten erschweren (z. B. durch das Angebot zusätzlicher Dienstleistungen in Ausschreibungssituationen) und zum anderen eine stärkere Nutzenargumentation anwenden (vgl. hierzu auch das Benefit Selling in Abschn. 14.4.2). Für den Anbieter ergibt sich hieraus wiederum die Notwendigkeit, eine möglichst detaillierte Kenntnis der Nutzenüberlegungen wie auch der Wirtschaftlichkeitsrechnungen des Kunden bzw. der einzelnen Mitglieder des Buying Centers zu erlangen (vgl. Anderson und Narus 1998). Über die Wirtschaftlichkeitsaspekte hinaus haben aktuelle Studien gezeigt, dass die wahrgenommene soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR)

des Anbieters auch in Business-to-Business Märkten eine signifikante Rolle spielt (vgl. Homburg et al. 2013).

Eine weitere Besonderheit des organisationalen Kaufverhaltens ist die **Multiorganisationalität**, d. h. die Beteiligung weiterer Organisationen am Beschaffungsprozess (zusätzlich zu der Anbieter- und der Nachfragerorganisation). Zur Veranschaulichung der Multiorganisationalität dient Abb. 19.3. Hier bezieht ein Industriekunde im Rahmen der Kaufentscheidung für eine Großanlage Banken in die Finanzierung der Anlage mit ein und beauftragt ein Ingenieurbüro mit der technischen Planung der Anlage. Weiterhin lässt sich der Kunde durch externe Technologieconsultants beraten und beantragt staatliche Genehmigungen für den Betrieb der Anlage. Der Anbieter sollte derartige externe Partner der Industriekunden im Rahmen seiner Marktbearbeitung gezielt berücksichtigen, beispielsweise im Rahmen der Kommunikationspolitik.

Eine weitere Besonderheit des organisationalen Kaufverhaltens ist die **Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung**, die sich z. B. aus der Langlebigkeit der Produkte und der Bedeutung eines kontinuierlichen Services ergibt und eine Voraussetzung für die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit spezifischer Investitionen in die Geschäftsbeziehung darstellt (vgl. Abschn. 3.1 sowie Backhaus und Büschken 1999). Um derartige langfristige Geschäftsbeziehungen zu ermöglichen, sollte der Anbieter im Rahmen des Business-to-Business-Marketing insbesondere ein hohes Maß an Reputation (Vertrauenskapital) bei seinen Kunden aufbauen (vgl. Kleinaltenkamp 1992).

Schließlich ist noch der hohe Grad der **persönlichen Interaktion zwischen Anbieter- und Nachfragerorganisation** als Besonderheit des organisationalen Kaufverhaltens zu nennen. Bei der Vermarktung von Industriegütern entstehen in einem interaktiven Prozess zwischen Anbieter und Nachfrager persönliche Kontakte, die eine wichtige Rolle für den Erfolg der Geschäftsbeziehung spielen. Diese persönlichen Beziehungen müssen im Rahmen des Business-to-Business-Marketing gezielt aufgebaut und gepflegt werden, sodass der persönliche Verkauf (vgl. Abschn. 14.4.2) sowie

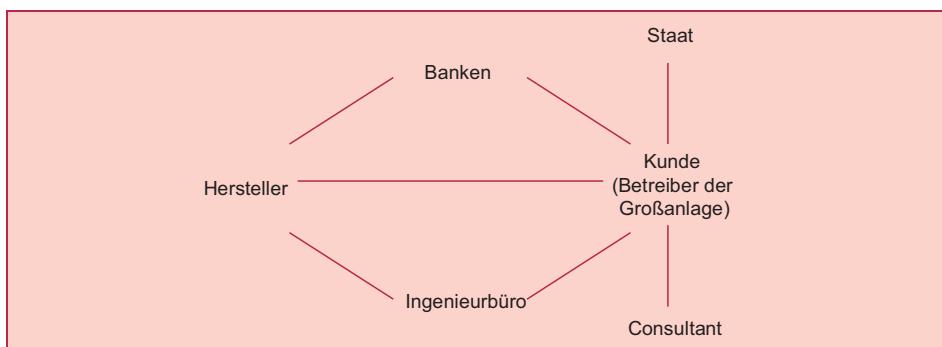


Abb. 19.3 Illustration der Multiorganisationalität des organisationalen Kaufverhaltens am Beispiel eines Großanlagengeschäfts. (In Anlehnung an Kleinaltenkamp 2000, S. 179)

ein systematisches Kundenbeziehungsmanagement (vgl. Kap. 16) hier eine besonders wichtige Rolle spielen.

Neben der Frage nach den Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing ist die Frage, welche **Geschäftstypen** sich im Business-to-Business-Marketing unterscheiden lassen, von zentraler Bedeutung: Die Beantwortung dieser Frage ermöglicht einen Überblick über das breite Feld des Business-to-Business-Marketing, das durch sehr heterogene Geschäftskonzepte und Vermarktungsprozesse gekennzeichnet ist. So erfordert z. B. die Vermarktung eines standardisierten Digitaldruckers weitaus weniger Transaktionsschritte als die Vermarktung einer kundenindividuell entwickelten Zeitungsdruckanlage.

In der relevanten Literatur werden mehrere Ansätze zur Bildung von Geschäftstypen vorgeschlagen, die sich primär auf das Business-to-Business-Marketing beziehen. Wichtige konzeptionelle Beiträge stammen in diesem Zusammenhang insbesondere von Backhaus und Mühlfeld (2004), Backhaus und Voeth (2014), Kleinaltenkamp (2013) und Plinke (2000). Die von diesen Autoren vorgeschlagenen Typologisierungen weisen einen gemeinsamen Kern auf: In allen Fällen erfolgt die Typologisierung anhand von zwei Dimensionen, wobei eine Dimension sich auf die vermarktete Leistung und die andere auf die Beziehung zum Kunden bezieht. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die verschiedenen Typologisierungen der erwähnten Autoren in einer Klassifizierung von Geschäftstypen zusammenzuführen (vgl. Abb. 19.4).

Die horizontale Achse stellt eine Leistungsdimension dar, wobei die Individualität der erbrachten Leistung sowie die Integration des Kunden in den Prozess der Leistungsentwicklung bzw. -erstellung von links nach rechts zunehmen. Die vertikale Achse

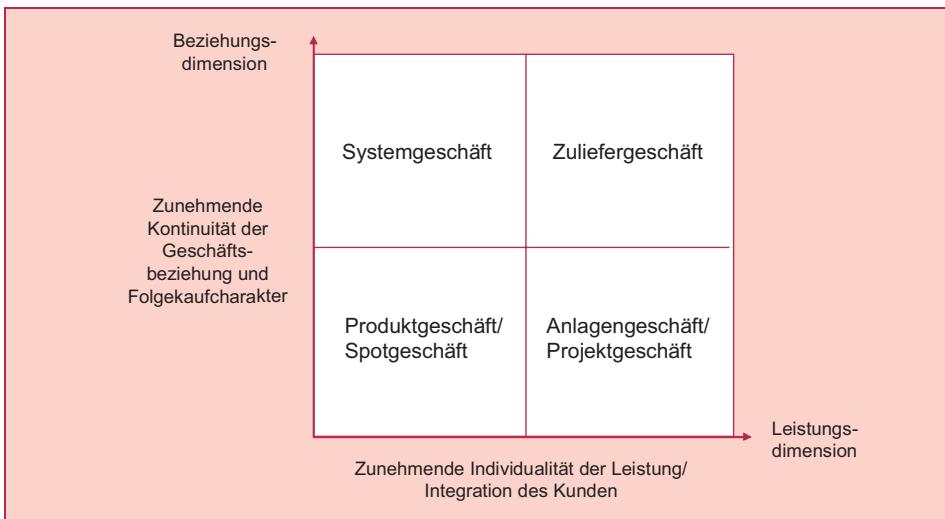


Abb. 19.4 Klassifizierung von Geschäftstypen im Business-to-Business-Marketing. (In Anlehnung an Backhaus und Voeth 2014; Kleinaltenkamp 2013; Plinke 2000)

beschreibt eine Beziehungsdimension: Hier nehmen die Kontinuität der Geschäftsbeziehung sowie der Folgekaufcharakter von unten nach oben zu. Durch Kombination dieser beiden Dimensionen lassen sich **vier Geschäftstypen** unterscheiden:

- Im **Produktgeschäft/Spotgeschäft** sind die Individualität der Leistung bzw. die Integration des Kunden sowie die Kontinuität der Geschäftsbeziehung bzw. der Folgekaufcharakter eher niedrig ausgeprägt. Hier werden also in der Regel vorgefertigte und in Massenfertigung erstellte (homogene bzw. austauschbare) Leistungen auf einem anonymen Markt vermarktet. Der organisationale Kunde fragt diese Leistungen zum isolierten Einsatz nach, sodass keine langfristigen (transaktionsübergreifenden) Geschäftsbeziehungen zwischen dem Anbieter und dem organisationalen Kunden etabliert werden müssen. Beispiele hierfür sind Schrauben, Klebstoffe oder Lacke.
- Im **Anlagengeschäft/Projektgeschäft** sind die Individualität der Leistung bzw. die Integration des Kunden hoch, die Geschäftsbeziehungen weisen jedoch keinen transaktionsübergreifenden Folgekaufcharakter auf. Hier werden komplexe Produkte oder Systeme vermarktet, die bereits vor der kundenindividuellen Erstellung an den Kunden verkauft werden. Aufgrund der kundenindividuellen Fertigung weisen Leistungsangebote des Anlagengeschäfts einen im Gegensatz zum Produktgeschäft relativ hohen Spezifitätsgrad auf. Beispielsweise findet eine für einen bestimmten Kunden erstellte Anlage meist keinen anderen Käufer am Markt. Beispiele für Anlagen sind Getränkeabfüllanlagen, Walzwerke oder Kernkraftwerke.
- Das **Systemgeschäft** ist charakterisiert durch langfristige Geschäftsbeziehungen mit Folgekaufcharakter bei niedriger Individualität der Leistung/Kundenintegration. Dies bedeutet, dass der Kunde sich für die Systemtechnologie des Anbieters entscheidet und als Einstieg ein erstes Produkt des Anbieters erwirbt. In Folgekaufen ersteht er dann weitere Produkte der Systemtechnologie des Anbieters. Ein Beispiel hierfür ist ein Telekommunikationssystem, das aus aufeinander aufbauenden Einzelmodulen besteht. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Systemtechnologie des Anbieters nicht unbedingt auf produktspezifischen Technologien basieren muss. Der Systemcharakter (und der damit verbundene Folgekaufcharakter) kann auch auf logistischen Technologien oder Informationstechnologien basieren. Beispielsweise können als Commodities gehandelte Chemikalien im Rahmen eines Systemgeschäfts vermarktet werden, wenn Anbieter und Industrikunde eine starke Verknüpfung der logistischen Prozesse realisieren.
- Das **Zuliefergeschäft** ist ähnlich wie das Systemgeschäft durch Kaufverbunde gekennzeichnet. Hier entwickelt der Anbieter für einen organisationalen Kunden im Rahmen einer längerfristigen Geschäftsbeziehung kundenindividuelle Leistungen, die der Kunde dann sukzessiv in Anspruch nimmt. Wenn Zulieferer und Kunde gemeinsam neue Produkttechnologien entwickeln, sind sie meist für die Dauer des Produktlebenszyklus aneinander gebunden. Ein Beispiel hierfür sind die individualisierten Leistungsangebote von Zulieferern an Automobilhersteller.

Für das grundlegende Verständnis dieser vier Geschäftstypen ist folgende Überlegung hilfreich: Gemäß dem Konzept der spezifischen Investitionen der Transaktionskostentheorie (vgl. Abschn. 4.2.2.4) unterscheiden sich die beiden Achsen des Geschäftstypenansatzes im Hinblick auf die jeweils geschaffenen Abhängigkeiten. Mit zunehmender Individualität der Leistung/Integration des Kunden (horizontale Achse) begibt sich der Anbieter aufgrund steigender spezifischer Investitionen (z. B. Vorleistungen des Anbieters) in eine Abhängigkeit vom Nachfrager (dies gilt also für das Anlagengeschäft/Projektgeschäft). Mit zunehmendem Folgekaufcharakter (vertikale Achse) begibt sich der Kunde in eine Abhängigkeit vom Anbieter (dies gilt also für das Systemgeschäft). Sind beide Dimensionen hoch ausgeprägt (d. h. im Zuliefergeschäft), liegt tendenziell eine wechselseitige Abhängigkeit vor.

Der wesentliche Nutzen der aufgezeigten Typologie liegt darin, dass sich je nach Geschäftstyp unterschiedliche grundlegende marketingstrategische Herausforderungen stellen. Hierauf gehen wir ausführlich in Abschn. 19.2 ein. Insert 19.1 skizziert darüber hinaus eine alternative Klassifizierung von Geschäftstypen für unterschiedliche Kundengruppen aus der Unternehmenspraxis.

19.2 Strategische Besonderheiten

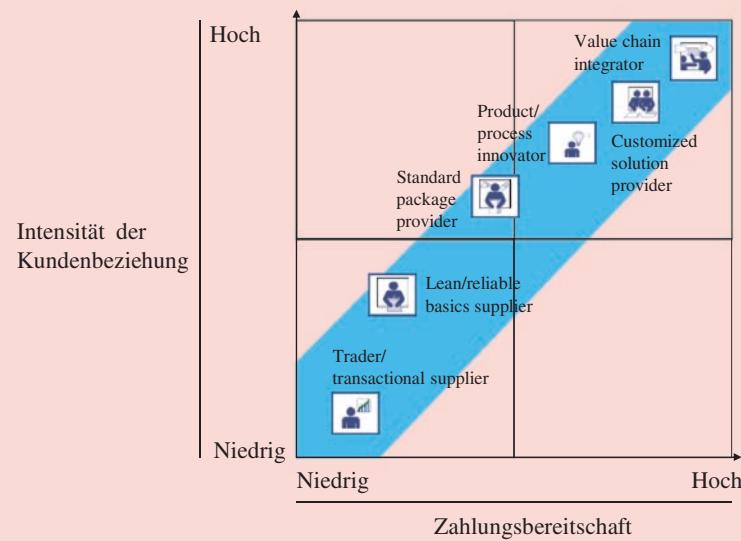
Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die Ausführungen im Rahmen der strategischen Perspektive des Marketing (vgl. Teil III) auch für das Business-to-Business-Marketing relevant sind. Vor diesem Hintergrund sollen in diesem Abschnitt nicht die Ausführungen aus Teil III des Buches für das Business-to-Business-Marketing wiederholt werden. Vielmehr möchten wir hier lediglich kurz auf einige marketingstrategische Besonderheiten für die Vermarktung von Produkten im Business-to-Business-Marketing eingehen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang insbesondere der **Einfluss des Geschäftstyps auf die marketingstrategischen Handlungsoptionen**. Es ist davon auszugehen, dass sich je nach vorliegendem Geschäftstyp des Business-to-Business-Marketing (Produktgeschäft/Spotgeschäft, Anlagengeschäft/Projektgeschäft, Systemgeschäft, Zuliefergeschäft; vgl. Abschn. 19.1) unterschiedliche marketingstrategische Herausforderungen stellen. Eine solche Sichtweise ist konsistent mit der Perspektive des situativen Ansatzes (vgl. Abschn. 4.2.2.3). Im Folgenden gehen wir auf einzelne marketingstrategische Herausforderungen im Bereich der verschiedenen Geschäftstypen des Business-to-Business-Marketing ein.

Beim **Produktgeschäft/Spotgeschäft** vermarktet der Anbieter standardisierte Produkte an eine relativ breite Zielgruppe, sodass eine gewisse Nähe zum klassischen Konsumgütermarketing konstatiert werden kann. Eine zentrale strategische Herausforderung besteht vor dem Hintergrund dieser Standardisierung darin, im Rahmen einer Strategie der **Mass Customization** (vgl. Abschn. 10.1.2) individualisierte Produkte in großen Stückzahlen bereitzustellen. Des Weiteren werden Folgekäufe von Kunden nicht

Neben den verbreiteten theoretischen Klassifizierungen von Geschäftstypen werden in der Unternehmenspraxis eine Reihe weiterer Typologien verwendet. Die BASF hat bspw. auf Basis einer Kundenbedürfnis-orientierten Segmentation sechs sog. Customer Interaction Models entwickelt, denen Kunden einzeln zugeordnet werden. Der Fokus dieser Typologie liegt daher weniger auf deskriptiven Merkmalen der Geschäftsbeziehung als auf den zugrundeliegenden Kundenbedürfnissen. Die BASF tritt gemäß dieser Klassifizierung gegenüber Kunden als „trader/ transactional supplier“, „lean/ reliable basics supplier“, „standard package provider“, „product/ process innovator“, „customized solution provider“ oder „value chain integrator“ auf, je nachdem welche Kundenbedürfnisse es zu erfüllen gilt.

So beschreibt das Customer Interaction Model „trader/ transactional supplier“ bspw. eine Kundenbeziehung, in der der Kunde undifferenzierte Standardprodukte nachfragt, das Preisgefüge im Markt transparent ist, die Kundenbeziehung nicht sehr intensiv geführt wird und eine effiziente Supply-Chain sowie kompetitive Preise die zentralen Erfolgsfaktoren darstellen. Tritt die BASF hingegen als „value chain integrator“ auf, spielen gänzlich andere Faktoren eine Rolle. So werden hier Kundenprozesse teilweise oder ganz übernommen und die Reduktion von Transaktions- und Risikokosten gilt als zentraler Erfolgsstellhebel. Dabei nehmen die Zahlungsbereitschaft des Kunden sowie die Intensität der Kundenbeziehung in der Reihenfolge der genannten Customer Interaction Models zu (siehe folgende Abbildung).



Insert 19.1 Alternative Klassifizierung von Geschäftstypen im Business-to-Business Marketing – Die Customer Interaction Models der BASF (vgl. Deiser 2009)

durch (z. B. technische) Verbundwirkungen zwischen den einzelnen Markttransaktionen unterstützt, sodass die **Bindung von Kunden** eine weitere wesentliche strategische Herausforderung darstellt.

Im Rahmen des **Anlagengeschäfts/Projektgeschäfts** werden die Leistungen vom Anbieter auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten, wobei der Vermarktsungsprozess zeitlich vor dem Leistungserstellungsprozess liegt. Eine zentrale strategische Herausforderung besteht im **Business Development** (Neugeschäftsentwicklung, Stimulierung des Bedarfs für Industrieanlagen). In diesem Zusammenhang wird eine effektive und effiziente **Auftragsakquisition** angestrebt: Hier gilt es, sich im Rahmen von Ausschreibungen (z. B. von Großanlagen; vgl. zum Competitive Bidding auch die Abschn. 12.3.3 sowie 19.3.2) gegenüber Wettbewerbern durchzusetzen. Weiterhin müssen die im Anlagengeschäft oft sehr hohen Kosten der Angebotserstellung (z. B. Reisekosten, Engineering-Kosten, Kosten für Voruntersuchungen, Dokumentationskosten) durch eine selektive Beantwortung von Anfragen begrenzt werden. Eine weitere Besonderheit liegt darin, dass bereits im Rahmen der Auftragsdefinition mehrere Leistungsoptionen definiert werden bzw. der Auftragsumfang auch nach der Auftragserteilung oftmals durch den Kunden verändert wird. Hieraus ergibt sich die strategische Herausforderung, eine **Flexibilität des Leistungsprogramms und der Leistungserstellung** zu gewährleisten, um derartige Anpassungen kostengünstig realisieren zu können. Schließlich liegt eine Besonderheit des Anlagengeschäfts/Projektgeschäfts darin, dass (insbesondere bei industriellen Großanlagen) ein einzelner Anbieter häufig nicht alle Teilleistungen selbst erbringen kann. Folglich besteht eine zentrale strategische Herausforderung für das Anlagengeschäft/Projektgeschäft darin, erfolgreiche **strategische Kooperationen mit anderen Anbietern** zu etablieren (z. B. in Form von Konsortien, Generalunternehmerschaften, Exportgemeinschaften; vgl. Backhaus und Voeth 2014).

Beim **Systemgeschäft** legt sich der Kunde durch seine Erstkaufentscheidung auf Folgekäufe beim gleichen Anbieter fest. Dieser Initialkauf stellt aus Kundensicht eine relativ riskante und folgenträchtige Entscheidung dar, weil der Kunde aufgrund des Systemcharakters nach dem Erstkauf „automatisch“ an den Anbieter gebunden ist und sich der Gefahr des opportunistischen Verhaltens des Anbieters ausgesetzt sieht (z. B. spätere Preiserhöhungen für Systemkomponenten). Hier wird häufig vom so genannten „Lock-In“-Effekt gesprochen (vgl. Backhaus und Voeth 2014). Aus Anbietersicht besteht somit die zentrale strategische Herausforderung darin, sich im Markt so zu positionieren, dass der Kunde sich für einen Erstkauf entscheidet. In diesem Zusammenhang geht es zunächst um die **Entscheidung über den Grad der Systembindung**: Durch Verringerung der Systembindung (z. B. durch Standardisierung bzw. offenere Gestaltung des Systems) können risikoaverse Nachfrager eher für das entsprechende System gewonnen werden. Weiterhin liegt eine wesentliche strategische Herausforderung darin, den **Kundennutzen so zu gestalten**, dass der Kunde vom Vorteil einer Systembindung überzeugt ist (vgl. hierzu z. B. Anderson und Narus 1998). In diesem Zusammenhang geht es auch um den **Aufbau von Vertrauenswürdigkeit** (Reputation) sowie um **Garantien und Zusicherungen**, die helfen, die Unsicherheit des Kunden zu reduzieren.

Schließlich weist das **Zulieferergeschäft** spezielle strategische Herausforderungen auf. Hier geht es darum, die Kunden (meist Original Equipment Manufacturer, vgl. hierzu Abschn. 19.1) von der Vorteilhaftigkeit einer langfristigen Geschäftsbeziehung zu überzeugen (vgl. Ulaga und Eggert 2006). In diesem Zusammenhang stellen auf der Seite des Zulieferers insbesondere die Sicherstellung der **Innovationsfähigkeit** (insbesondere bei Neuproduktentwicklungen gemeinsam mit dem Kunden), der **Integrationsfähigkeit** (z. B. im Hinblick auf Logistik, elektronische Datenverarbeitung) sowie der **Flexibilität** des Leistungsprogramms/der Leistungserstellung (z. B. Fähigkeit zur kurzfristigen Änderung des Leistungsprogramms) zentrale strategische Herausforderungen dar (vgl. Backhaus und Voeth 2014).

Die aufgezeigten strategischen Herausforderungen bei den verschiedenen Geschäftstypen des Business-to-Business-Marketing sind in Abb. 19.5 im Überblick dargestellt.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass Anbieter im Business-to-Business-Marketing den Geschäftstyp durchaus wechseln können. Derartige Wechselbestrebungen werden in der Unternehmenspraxis vor allem bei Anbietern im Produktgeschäft beobachtet, die einen Wandel zum Systemanbieter anstreben (vgl. Belz 1991; Heinz 1996; Homburg et al. 2005; vgl. für ein Beispiel Insert 19.2). Ein solcher Wechsel vom Produkt- zum Systemanbieter kann insbesondere durch wachsenden Wettbewerbs- und Preisdruck motiviert sein. Auch die durch Angleichung der Produkttechnologien erschwerte Differenzierung kann ein Auslöser für einen solchen Strategiewechsel sein.

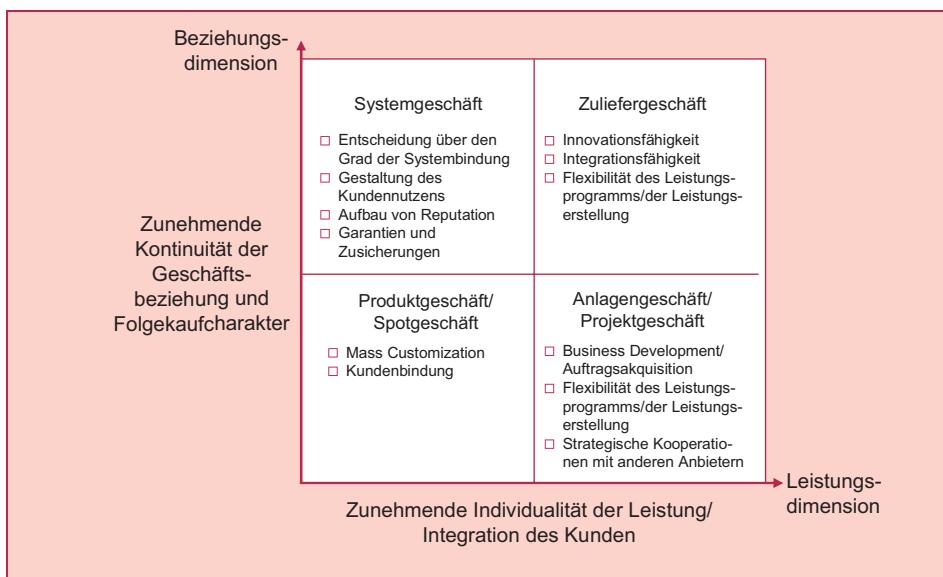


Abb. 19.5 Zentrale marketingstrategische Herausforderungen für die verschiedenen Geschäftstypen im Business-to-Business-Marketing

Der Anlagenbauer Roth & Rau ist im ersten Halbjahr 2011 tief in die Verlustzone gerutscht. Doch die Aktie reagiert kaum auf die schwachen Zwischenergebnisse. Denn die Sachsen stehen vor der Komplettübernahme. [...] Der Schweizer Maschinenbaukonzern Meyer Burger hält inzwischen 82 Prozent an Roth & Rau und will seinen Anteil aufstocken. Die Eidgenossen wollen das

Unternehmen mittelfristig komplett übernehmen und vom Kurszettel nehmen. Durch die Übernahme avanciert Meyer Burger zu einem umfassenden Systemanbieter in der Solarbranche. Das Kalkül der Eidgenossen: Zusammen könnten die beiden Unternehmen Maschinen für alle Schritte der Wertschöpfungskette vom Solarsilizium bis zur kompletten Solaranlage anbieten.

Insert 19.2 Beispiel für den Wandel eines Produktanbieters zum Systemanbieter (vgl. o. V. 2011)

19.3 Instrumentelle Besonderheiten

19.3.1 Besonderheiten in der Produktpolitik

Als Ausgangspunkt unserer Betrachtungen wählen wir die drei zentralen Entscheidungsfelder der Produktpolitik (vgl. Kap. 11): Innovationsmanagement, Management etablierter Produkte und Markenmanagement.

Im Bereich des **Innovationsmanagements** ist die **Integration von Kunden in den Innovationsprozess** für Anbieter von Industriegütern besonders relevant (insbesondere beim Anlagengeschäft/Projektgeschäft sowie beim Zuliefergeschäft, aber auch bei den anderen Geschäftstypen). Diese Integration von Kunden kann zu einem gesteigerten Neuprodukterfolg führen und ist auch deshalb wichtig, weil im Business-to-Business-Marketing (kommerziell betriebene) Testmärkte im Gegensatz zum Konsumgütermarketing meist nicht zur Verfügung stehen, sodass die Marktakzeptanz von Neuprodukten durch die Einbindung von Pilotkunden in den Innovationsprozess getestet werden kann. Im Rahmen der Kundeneinbindung stellt sich insbesondere die Frage, in welche Phasen des Innovationsprozesses welche Kunden eingebunden werden sollten (vgl. zu dieser Thematik ausführlich Gruner und Homberg 1999, 2000). Die in den Innovationsprozess eingebundenen Kunden können die Neuproduktentwicklung mitgestalten, erste Prototypen testen und eigene Anwendungserfahrungen einbringen (vgl. Brockhoff 1998; Piller 2015). Die Chancen einer derartigen Einbindung ausgewählter Kunden in den Innovationsprozess bestehen in Zeit- und Kostenersparnissen, einer Qualitätsverbesserung durch Kundenorientierung, der Imageverbesserung, der Gewinnung von Kunden- und Wettbewerbsinformationen sowie in einer Steigerung der Kundenbindung (vgl. zu Chancen der Kundenintegration auch Büttgen 2013). Gleichzeitig besteht das Risiko, dass Know-how an Nachfrager und damit möglicherweise auch an Wettbewerber abfließt.

Eine weitere Besonderheit im Rahmen des Innovationsmanagements besteht darin, dass der **Markteinführungsprozess** wesentlich komplexer ist als im Konsumgütermarketing. Dies liegt insbesondere daran, dass aufgrund der Multipersonalität der Kaufentscheidungen im Business-to-Business-Marketing (vgl. hierzu Abschn. 19.1) in der Regel mehrere Personen (die Mitglieder des Buying Centers) von der Vorteilhaftigkeit des neuen Produktes überzeugt werden müssen.

Der zweite Teilbereich der Produktpolitik, das **Management etablierter Produkte**, ist für Industriegüterunternehmen ebenfalls relevant. Hier stellt sich im Zusammenhang mit der Entscheidung über die Programmtiefe die Frage, wie viele kundenspezifische Produktvarianten geschaffen werden sollen (vgl. hierzu auch Kleinaltenkamp und Jacob 2006). Diese Problematik der Individualisierung ist im Industriegüterbereich besonders stark ausgeprägt, da hier die Kunden oftmals auf individuelle Leistungen drängen. Eine zentrale Herausforderung besteht hier folglich darin, den optimalen Individualisierungsgrad zu bestimmen, wobei der Nutzen der Individualisierung sowie die resultierenden Komplexitätskosten (vgl. Abschn. 11.3.5) berücksichtigt werden müssen. Eine wichtige Rahmenbedingung für die Festlegung der Programmtiefe stellen internationale (z. B. technische) Normen dar. Es lassen sich nationale (z. B. DIN – Deutsche Industrie Norm), multinationale Normen (z. B. EN – Europäische Normen) und internationale Normen (z. B. Normen der ISO – International Standardization Organization) unterscheiden.

Eine weitere wichtige Entscheidung im Rahmen des Managements etablierter Produkte ist die der Produktelimination (vgl. Homburg et al. 2010). Da sich Produkteliminationen im Nachhinein häufig als weniger erfolgreich herausstellen als ursprünglich erhofft (vgl. Gounaris et al. 2006), stellt das Management der Produkteliminationen eine wesentliche Herausforderung für Unternehmen dar. So können Anbieter in Business-to-Business Märkten den Erfolg von Produkteliminationen durch eine hohe Qualität der internen und externen Umsetzungsprozesse optimieren (vgl. Prigge 2008). Interne Prozesse beinhalten dabei Maßnahmen wie die Integration aller involvierten Funktionsbereiche des Unternehmens, die Kontrolle über den Prozess mithilfe eines effektiven Umsetzungsplans sowie die Rechtzeitigkeit und Zügigkeit der Umsetzung. Als externe Prozesse können die Rechtzeitigkeit der Ankündigung der Elimination, die Einbindung des Kunden in die Entscheidung über den Eliminationszeitpunkt sowie über die Art der angebotenen Kompensation, die Erklärung der Gründe für eine Elimination und die Bemühungen der Unternehmensmitarbeiter, den Kunden helfen zu wollen, identifiziert werden.

Im Rahmen der Entscheidung über die Programmbreite der etablierten Produkte müssen neben Entscheidungen über Sachgüter insbesondere Entscheidungen über **industrielle Dienstleistungen** getroffen werden (vgl. zu deren Bedeutung Anderson und Narus 1995; Bowen et al. 1989; Boyt und Harvey 1997; Engelhardt und Reckenfelderbäumer 2006; Homburg und Garbe 1999a, b; Hutt und Speh 2003 sowie für eine Typologisierung Homburg und Garbe 1996). Industrielle Dienstleistungen werden

einerseits von den Kunden aufgrund eigener Outsourcingbestrebungen im Rahmen der Konzentration auf Kernkompetenzen aktiv eingefordert (vgl. Engelhardt und Paul 1998; Mehdorn 1996). Andererseits weisen industrielle Dienstleistungen Vorteile für den Anbieter auf, wie z. B. die Differenzierung des Produktes (vgl. MatthysSENS und Vandenbempt 1998; Parasuraman 1998; Simon 1993; Ulaga und Reinartz 2011), die Reduktion des Preisdrucks, den Aufbau von Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber, eine gesteigerte Profitabilität durch direkte Verrechnung der Dienstleistungen, eine Verstetigung der Nachfrage durch fortlaufend erbrachte Dienstleistungen (versus einmalige Produktverkäufe) oder eine mögliche Diversifikation in den Dienstleistungsbereich (vgl. Homburg et al. 2000a). Insbesondere ergeben sich auch Vorteile für das Kundenbeziehungsmanagement wie beispielsweise eine bessere Kenntnis der Kundenbedürfnisse sowie eine Verbesserung der persönlichen Kundenbeziehungen als Resultat der intensiveren Interaktion mit den Kunden im Rahmen der Dienstleistungserstellung.

Im Rahmen der industriellen Dienstleistungen sind Basisdienstleistungen von den so genannten Value Added Services zu unterscheiden (vgl. Abschn. 11.1). **Basisdienstleistungen** (auch als obligatorische Dienstleistungen oder „Muss-Leistungen“ bezeichnet; vgl. Kleinaltenkamp et al. 2004) sind solche Leistungen, die erbracht werden müssen, damit die Kunden einen Kauf des zugrunde liegenden Produktangebots überhaupt erst in Erwägung ziehen.

► **Value Added Services** Bei Value Added Services handelt es sich um solche Dienstleistungen, ohne die das Produktangebot zwar angenommen würde, deren Vorhandensein den Wert des Produkts aus Sicht der Kunden aber deutlich steigern kann. Alternativ werden solche Dienstleistungen auch als fakultative Dienstleistungen bezeichnet.

Dabei hängt die Abgrenzung zwischen Basisdienstleistung und Value Added Service von der Wahrnehmung der Kunden und branchenüblichen Gepflogenheiten ab (vgl. Kleinaltenkamp et al. 2004). Beispielsweise wird die Inbetriebnahme einer technischen Großanlage in der Regel als Basisdienstleistung eingestuft, wohingegen die Unterstützung bei der Finanzierung dieser Anlage durch den Anbieter eher ein Value Added Service wäre. Dahingegen ist bei der Anschaffung von PC-Arbeitsplätzen die Inbetriebnahme vor Ort oftmals schon als Value Added Service einzustufen.

Im Rahmen der Entscheidung über die Breite des Dienstleistungsangebots muss entschieden werden, welche Arten industrieller Dienstleistungen überhaupt angeboten werden sollen. Als Beispiele seien hier Beratungsleistungen, die Inbetriebnahme, Wartung und Demontage von Maschinen, technische und betriebswirtschaftliche Schulungen sowie Finanzierungshilfen genannt (vgl. für einen Überblick über mögliche industrielle Dienstleistungen Homburg et al. 2000a). In vielen Unternehmen wird diese Dimension nicht zielgerichtet entwickelt, sondern ergibt sich aus historischen Entwicklungen (z. B. neue Dienstleistung in Verbindung mit einem besonders bedeutsamen

Kundenauftrag). Eine bewusste Entscheidung über die angestrebte Breite ist für ein effizientes Kostenmanagement jedoch erforderlich (vgl. hierzu auch Lux und Kühlborn 2015).

Neben der Breite des Dienstleistungsangebots muss im Zusammenhang mit der Selektivität des Dienstleistungsangebots festgelegt werden, welchen Kunden die einzelnen Dienstleistungen angeboten werden sollen. Weiterhin muss entschieden werden, inwiefern die Dienstleistungen aktiv vermarktet werden (vgl. ausführlich Homburg et al. 2000b), ob industrielle Dienstleistungen als indirekte Rabatte auf Sachleistungen eingesetzt werden oder ob sie einen eigenen Gewinnbeitrag leisten sollen.

Im Bereich des **Markenmanagements** ist zunächst der traditionell niedrige Stellenwert von Marken im Business-to-Business-Marketing zu erwähnen (vgl. Reid und Plank 2000), der unter anderem auf die hohe Bedeutung der objektiven Qualitätsbeurteilung durch die Kunden zurückzuführen ist. Während in der Vergangenheit die Produktnamen im Business-to-Business-Marketing eher technisch geprägt waren und meist nur technische Bezeichnungen oder Artikelnummern darstellten, kann ein Anstieg der Bedeutung industrieller Marken beobachtet werden (vgl. Voeth und Rabe 2004a). So weisen Homburg et al. (2011) nach, dass die Markenbekanntheit auch in Business-to-Business Märkten den Markterfolg positiv beeinflusst.

Business-to-Business-Marken können zwei Typen zugeordnet werden (vgl. Abb. 19.6 sowie Baumgarth 2014; Born 2003; Kleinaltenkamp 2001; Ludwig 2001): Während die **Verarbeitungsmarke** für den Endkunden im Regelfall nicht sichtbar wird, nimmt der Endkunde die **begleitende Marke** im Regelfall wahr (vgl. im Zusammenhang mit begleitenden Marken auch das Konzept des Ingredient Branding in Abschn. 11.4.2.1.1).

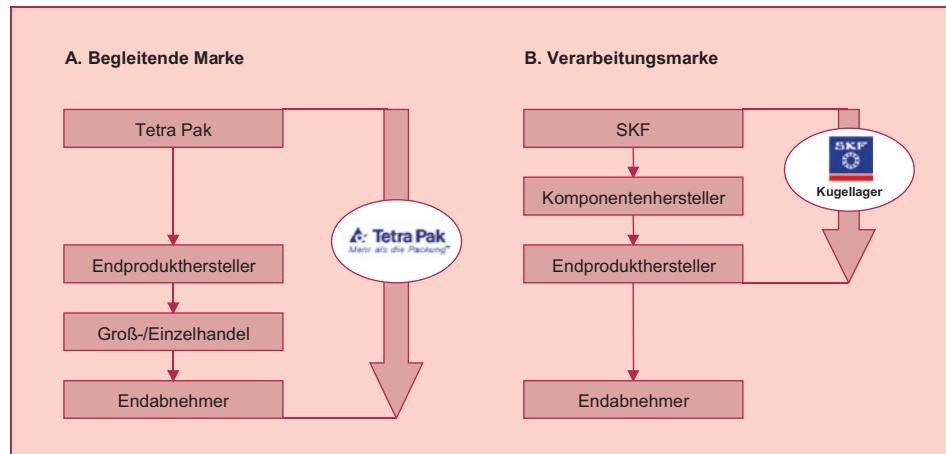


Abb. 19.6 Begleitende Marken und Verarbeitungsmarken im Business-to-Business-Marketing (vgl. Homburg und Richter 2003)

19.3.2 Besonderheiten in der Preispolitik

Insbesondere in Business-to-Business Märkten bereiten Preisentscheidungen Unternehmen in der Praxis großes Kopfzerbrechen (z. B. Rullkötter 2008; Scholl und Totzek 2010). Dies ist damit zu begründen, dass das Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten komplexer, weniger professionalisiert und gleichzeitig weniger erforscht ist als das Preismanagement auf Business-to-Consumer Märkten (Homburg und Totzek 2011). Die Komplexität des Preismanagements resultiert wiederum aus den in Abschn. 19.1 angesprochenen grundlegenden Besonderheiten des Business-to-Business-Marketing. Im Folgenden werden einige dieser zentralen Besonderheiten im Hinblick auf die Preispolitik in Business-to-Business Märkten thematisiert.

Die **Preisbestimmung für neue Produkte** stellt ein erstes Entscheidungsfeld der Preispolitik im Business-to-Business-Marketing dar (vgl. Diller 2004). „Neu“ muss in diesem Zusammenhang nicht bedeuten, dass es sich hier um eine grundlegende Produktinnovation handelt, sondern kann auch ausdrücken, dass das Produkt für eine neue Angebotssituation speziell konfiguriert wird. Eine zentrale Besonderheit liegt darin, dass häufig eine **Einzelpreisbildung** erfolgt (vgl. Pohl 2004). Insbesondere im Anlagengeschäft ist dies der Fall, wo kundenindividuelle Angebotskalkulationen erstellt werden (vgl. für eine Übersicht über kundenindividuelle Verfahren zur Angebotskalkulation Funke 1995). Hier werden zum Preis für ein technisches Grobkonzept die Kosten für kunden- bzw. projektindividuelle Leistungen (z. B. Reise- und Transportkosten, Kosten für Bankgarantien und für Montageleistungen) addiert (vgl. ausführlich Backhaus und Voeth 2014).

Für Produkte, welche einen geringen Innovationsgrad aufweisen, werden individuell ausgehandelte Preise durch den Abschluss von **Rahmenvereinbarungen** fixiert. Dies bedeutet, dass das einkaufende Unternehmen Leistungen zu den aktuell geltenden Rahmenvereinbarungen abrufen kann. Der durch die Rahmenverträge abgedeckte Zeitraum unterscheidet sich je nach Branche. Während sich in der chemischen Industrie kürzere Zeiträume aufgrund von schwankenden Rohstoffkosten ergeben können, sind im Bereich des Anlagengeschäfts auch längere Zeiträume möglich (vgl. Schuppar 2006).

Eine weitere Besonderheit bei der Preisbildung besteht in der Anwendung des **Competitive Bidding** (vgl. Abschn. 12.3.3), das im Rahmen von Ausschreibungen durch organisationale Kunden mit dem Ziel angewendet wird, einen möglichst niedrigen Preis zahlen zu müssen (vgl. Slatter 1990). Hierbei geht die Initiative vom organisationalen Kunden aus, der verschiedene Anbieter auffordert, ihre Preisforderungen für ein spezifiziertes Leistungsangebot zu nennen. Aus Sicht eines Anbieters geht es darum, den Auftrag zu erhalten und gleichzeitig einen möglichst hohen Preis zu erzielen, wobei die Preise der Wettbewerber die eigene Erfolgswahrscheinlichkeit beeinflussen. In so genannten Competitive Bidding-Modellen wird diese Entscheidungssituation abgebildet (vgl. Alznauer und Krafft 2004 sowie im Überblick Backhaus und Voeth 2014).

Competitive Bidding spielt insbesondere bei Ausschreibungen staatlicher Einrichtungen und Institutionen eine Rolle, die das Competitive Bidding für einen großen Teil ihrer Beschaffungsaktivitäten anwenden. Auch von kommerziellen Unternehmen wird das Competitive Bidding angewendet. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass in der Unternehmenspraxis das Competitive Bidding verstärkt auch unter Verwendung des Internets durchgeführt wird, wobei in einigen Branchen Nachfrager ihre Einkaufsaktivitäten im Rahmen gemeinsamer Interneteinkaufsplattformen bündeln (so z. B. in der Automobilindustrie).

Auktionen gewinnen als Instrument zur Preisbildung im Bereich des Business-to-Business-Marketing zunehmend an Bedeutung (vgl. Mester 1988; Skiera und Spann 2004 sowie ausführlich Abschn. 12.3.1.6). Beispielsweise ist es mittlerweile weit verbreitet, dass gebrauchte Investitionsgüter (z. B. Maschinen) über das Internet versteigert werden. Neben herkömmlichen Auktionen kommen im Business-to-Business-Marketing insbesondere auch Reverse Auctions im Rahmen zum Einsatz (vgl. Jap 2002). Hier handelt es sich um Auktionen, bei denen der Kunde gegenüber mehreren möglichen Anbietern einen Bedarf artikuliert, die sich dann softwaregestützt sukzessiv unterbieten. Den Auftrag erhält derjenige Anbieter, der die Auktion gewinnt, also für seine Leistung einen niedrigeren Preis als alle anderen Anbieter verlangt. Diese Art der Auktion hat in den letzten Jahren Eingang in fast jede Branche gefunden und ein substanzielles Transaktionsvolumen erreicht (vgl. Jap 2007). Allerdings ist bei der Anwendung von Reverse Auctions auch Vorsicht geboten. So zeigen Studien, dass Anbieter Kunden im Rahmen von Reverse Auctions für tendenziell opportunistisch halten, was eine Geschäftsbeziehung gefährden kann (vgl. Jap 2003).

Ein zweites Entscheidungsfeld im Rahmen der Preispolitik bezieht sich auf die **Preisbestimmung für das Produktprogramm**. Hier können Maßnahmen der Preisbündelung eingesetzt werden, sofern Leistungsbündel angeboten werden. Von besonderer Bedeutung sind derartige Aspekte für die Preisbestimmung bei industriellen Dienstleistungen. Hier stellt sich die Frage, inwieweit Dienstleistungen bereits im Preis für das Sachgut enthalten sein sollten oder ob hierfür separate Preise festgelegt werden sollten.

Die Möglichkeiten, das Kundenverhalten über temporäre und permanente **Preisänderungen** im Sinne des Anbieters gezielt zu steuern und hierbei insbesondere in gewissem Umfang auf „irrationale“ Elemente im Kundenverhalten zu bauen, sind im Business-to-Business-Marketing sehr beschränkt. Dies liegt daran, dass industrielle Kunden die Preisentwicklung kontinuierlicher und sorgfältiger verfolgen als private Kunden (also über bessere historische Preisinformationen verfügen). Folglich sind im Business-to-Business-Marketing die Gefahren von Sonderpreisaktionen (wie z. B. die Gewöhnung an ein niedrigeres Preisniveau) noch höher als im Konsumgütermarketing. Darüber hinaus stellt sich die Problematik von Preisänderungen bei vielen Angebotssituationen erst gar nicht – insbesondere dann nicht, wenn Produkte einen Einmalcharakter aufweisen (so z. B. im Anlagengeschäft). In derartigen Situationen stellt sich das Thema der Preisänderungen möglicherweise in einem anderen Kontext: Insbesondere im Anlagengeschäft kann sich die Notwendigkeit zu Preisänderungen

während des Erstellungsprozesses ergeben, da sich die Herstellung und Montage einer Anlage über mehrere Jahre erstrecken kann. Hier muss der Anbieter Maßnahmen der Preissicherung treffen, um zukünftige Preisschwankungen auf seiner Kostenseite ausgleichen zu können. Hierzu kann der Anbieter die folgenden Instrumente anwenden (vgl. Plinke 2013):

- Beim **Festpreiseinschluss** sollen zukünftige Kostenerhöhungen durch einen fixen Kalkulationsaufschlag (z. B. 10 %) berücksichtigt werden.
- Wird ein **Preisvorbehalt** vereinbart, kann der Anbieter nachgewiesene Kostensteigerungen dem Kunden weiterbelasten.
- Bei **Preisgleitklauseln** wirkt sich die Entwicklung gemeinsam vereinbarter Kostengrößen (z. B. von Löhnen und Materialpreisen) auf den endgültigen Preis aus.

Die Anwendung der **Preisdifferenzierung** sowie von **Rabatten und Boni** wird durch die Individualisierung der Produkte im Business-to-Business-Marketing generell begünstigt (vgl. Jensen und Henrich 2011). Jedoch besteht aufgrund niedrigerer Kundenzahlen als im Konsumgütermarketing und einer relativ hohen Markttransparenz oftmals die Problematik des Informationsaustausches zwischen den Kunden.

Eine Preisdifferenzierung ergibt sich oftmals automatisch durch den **Verhandlungscharakter** der Preise im Business-to-Business-Marketing. Während im Konsumgütermarketing die Preise den privaten Endkunden in der Regel vorgegeben sind, werden die Preise im Business-to-Business-Marketing in einem stärkeren Ausmaß zwischen dem Anbieter und dessen organisationalen Kunden ausgehandelt (vgl. auch Voeth und Herbst 2011).

Diese Möglichkeit der individualisierten Preisfindung ist jedoch in einigen Branchen zunehmend erschwert umsetzbar. Es ist zu beobachten, dass sich Kunden vermehrt in Einkaufsgemeinschaften zusammenschließen und durch eine größere Verhandlungsmacht in der Lage sind, bessere und einheitliche Konditionen und Preise gegenüber dem Anbieter auszuhandeln. So beschaffen mittlerweile ca. 20 % der Fortune-1000-Unternehmen ihre Produkte teilweise oder ausschließlich über Einkaufsgemeinschaften (vgl. Geuskens et al. 2015).

In diesem Zusammenhang spielen B2B-Plattformen eine zunehmend bedeutende Rolle (vgl. Fang et al. 2015). B2B-Plattformen erfüllen in einer digitalen Welt die Funktion einer virtuellen Messe und sind folglich vertrieblich orientiert. Weltweit existieren über 1500 B2B-Plattformen mit unterschiedlichen Branchen- und Regional-schwerpunkten. Diese lassen sich im Wesentlichen in folgende drei Arten von Plattformen unterteilen:

- Plattformen, die öffentlich zugänglich sind und eine Informationsfunktion einnehmen,
- Plattformen zur Anfragen- und Auftragsanbahnung, bei denen ohne Registrierung nur Teilfunktionen nutzbar sind, sowie
- Plattformen für registrierte Nutzer zur teilweisen oder vollständigen Geschäftsabwicklung.

Im Business-to-Business-Bereich erfolgt die Preisdifferenzierung dabei stärker nach Abnahmemengen und Kundensegmenten. Dagegen ist eine Preisdifferenzierung nach dem Kaufzeitpunkt, wie es im Konsumgütergeschäft durchaus üblich ist, seltener anzutreffen (vgl. hierzu auch Abb. 19.7).

Neben dem Preis werden insbesondere die Zahlungsbedingungen bzw. so genannte Finanzierungsdienstleistungen verhandelt (z. B. Leasingangebote des Anbieters, die Vermittlung oder die Bereitstellung von Krediten durch den Anbieter).

Im Zusammenhang mit den Preisverhandlungen spielen darüber hinaus Rabatte und Boni eine wichtige Rolle (vgl. zu Verhandlungen im Business-to-Business-Marketing auch Backhaus et al. 1985). Bei der Gestaltung von Preislisten sollte der Anbieter beachten, dass die Einkäufer in den Kundenunternehmen möglicherweise anhand der von ihnen erzielten Rabatte und Boni beurteilt werden (vgl. zum Rabatt- und Bonusystem Abschn. 12.1). Folglich sollte die Preisliste von vornherein einen gewissen Spielraum für Rabatte und Boni vorsehen.

Ein weiteres Entscheidungsfeld umfasst schließlich die **Durchsetzung der Preise**. In diesem Zusammenhang ist die Tatsache relevant, dass die Kaufentscheidung in der Regel von mehreren Mitgliedern des Buying Centers getroffen wird, die ein unterschiedliches Preisempfinden aufweisen können. Beispielsweise wird ein Manager im Einkaufsbereich andere Maßstäbe ansetzen als ein Anwender des Produktes. Vor diesem Hintergrund sollte im Rahmen der Preisdurchsetzung angestrebt werden, die Preise den verschiedenen Mitgliedern des Buying Centers unterschiedlich zu kommunizieren, um ein möglichst hohes Preisniveau realisieren zu können.

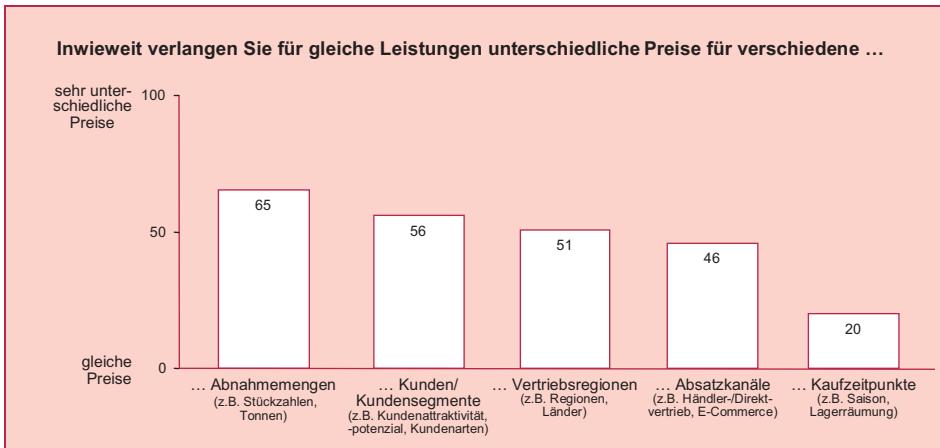


Abb. 19.7 Intensität der Nutzung von Maßnahmen zur Preisdifferenzierung im Business-to-Business-Bereich (vgl. Schuppar 2006)

19.3.3 Besonderheiten in der Kommunikationspolitik

Bezüglich der im Rahmen der Kommunikationspolitik vermittelten Inhalte ist zunächst zu betonen, dass der **technischen Informationsvermittlung** im Business-to-Business-Marketing eine zentrale Rolle zukommt: Organisationale Kunden haben in der Regel einen größeren Informationsbedarf für technische Produktinformationen sowie oftmals ein besseres Verständnis der komplexen technischen Zusammenhänge als private Endkunden im Konsumgütermarketing.

Eine zentrale Besonderheit besteht in der **Heterogenität der Informationsbedürfnisse** der unterschiedlichen Akteure im Buying Center. Beispielsweise benötigt der Anwender Informationen über die Anwendungsmöglichkeiten, während der Einkäufer am Preis interessiert ist. Der Anbieter muss sich auf diese Bedürfnisse einstellen und unterschiedliche Informationspakete bereitstellen.

Weiterhin weist die Kommunikation im Business-to-Business-Marketing generell einen stark **persönlichen Charakter** auf, was zum einen an der meist überschaubaren Anzahl an Kunden (insbesondere im Zuliefer- und Anlagengeschäft) und zum anderen an der hohen Bedeutung des direkten Vertriebs liegt.

Zentrale Kommunikationsinstrumente stellen vor diesem Hintergrund **Messen** und **Ausstellungen** (vgl. Rolke 2003; Smith et al. 2004 sowie Abschn. 13.4.11) dar. Hier können den Nachfragern Produkte präsentiert und vorgeführt, neue Kundenkontakte geknüpft und der Wettbewerb beobachtet werden. Zu beachten sind die damit verbundenen hohen Kosten sowie relativ häufig und teilweise zeitgleich stattfindende Veranstaltungen, die den Anbieter vor Auswahlprobleme stellen können.

Ein weiteres wichtiges Instrument im Rahmen der Kommunikationspolitik im Business-to-Business-Marketing sind redaktionelle (Autoren-)Beiträge in neutralen Medien (z. B. in branchenspezifischen Fachzeitschriften). Derartige Beiträge steigern die Bekanntheit des Anbieters und können dessen wahrgenommene Kompetenz fördern (vgl. Bruhn 2004). Ein Auftritt in einschlägigen Suchmaschinen und Portalen im World Wide Web wird auch im Business-to-Business Bereich wichtiger. Einkäufer können aufgrund solcher Einträge eine Vorauswahl von möglichen Lieferanten treffen (vgl. o. V. 2013).

Die klassische **Mediawerbung** hat im Business-to-Business-Marketing einen im Allgemeinen deutlich geringeren Stellenwert als im Konsumgütermarketing. Anzeigen in Publikumszeitschriften sind meist nicht technischen Inhalts, sondern eher als Imagewerbung konzipiert (vgl. Abb. 19.8 für ein Beispiel). Anzeigen in Fachzeitschriften sind meist technischer ausgerichtet und weisen geringere Streuverluste auf. Deren Wirksamkeit lässt sich noch dadurch erhöhen, dass sie mit einem redaktionellen Beitrag verbunden werden. Schließlich ist noch zu erwähnen, dass vor dem Hintergrund des abgeleiteten Charakters der Nachfrage ein Anbieter Möglichkeiten prüfen sollte, im Rahmen der Kommunikationspolitik nachgelagerte Stufen miteinzubeziehen. Hierzu eignet sich insbesondere die Mediawerbung (Imagewerbung für das Industriegüterunternehmen selbst sowie für dessen Produkte). Ein in diesem Zusammenhang relevantes

Gut, dass wir mit unseren Ideen im Dunkeln tappen.

Dort, wo schlechte Lichtverhältnisse das Unfallrisiko erhöhen, hat Evonik Materialien für eine außergewöhnliche Produktidee entwickelt. Elektrolumineszenz-Folien mit den Spezialpasten von Evonik machen Tornister sicherer; Schutz- oder Arbeitskleidung verwandeln sie in eine aktive Lichtquelle im Straßenverkehr. Die Weiterentwicklung von selbstleuchtenden Materialien ist nur ein Beispiel für die vielen Innovationen, die Evonik zur kreativen Kraft in der Spezialchemie machen.

An weltweit mehr als 35 Forschungs- und Entwicklungsstandorten entwickeln wir normbrechende Lösungen. Mit unseren Ideen begeistern wir Kunden in so unterschiedlichen Märkten wie Automotive, Coatings, Cosmetics, Plastics und Pharma. Überzeugen Sie sich selbst:
www.evonik.de/ideen



Evonik. Kraft für Neues.

 **EVONIK**
INDUSTRIES

Abb. 19.8 Beispiel für die Imagewerbung eines Business-to-Business-Anbieters

Konzept stellt das Ingredient Branding dar, bei dem den Nachfragern die Markennamen der im fertigen Produkt enthaltenen Komponenten kommuniziert werden (z. B. „Intel Inside“) (vgl. Freter 2004).

19.3.4 Besonderheiten in der Vertriebspolitik

Bei vielen Business-to-Business-Anbietern stellt die Vertriebspolitik ein zentrales Instrument des Marketingmix dar: Während sich die Vertriebskosten im Business-to-Business-Bereich oftmals auf über 10 % des Umsatzes belaufen, liegt der Werbeaufwand vieler Anbieter bei weniger als 2 % des Umsatzes (vgl. Krafft und Frenzen 2001).

Eine erste bedeutende Fragestellung im Rahmen der Vertriebspolitik von Business-to-Business-Anbietern betrifft die Gestaltung des Vertriebssystems. Hier ist im Zusammenhang mit der Gestaltung der Vertriebswege in der Regel eine **starke Fokussierung auf den Direktvertrieb** (und weniger auf den indirekten Vertrieb) festzustellen. Dies ist auf einen oftmals überschaubaren Kundenkreis sowie auf einen hohen Individualisierungs- und Komplexitätsgrad der Produkte (insbesondere im Anlagengeschäft/Projektgeschäft sowie im Zuliefergeschäft) zurückzuführen, die eine große Nähe zum Kunden (bzw. eine lokale Präsenz) sowie ein hohes produktbezogenes Kompetenzniveau erfordern. Dieses Kompetenzniveau ist bei Vertriebsingenieuren oder technischen Verkäufern des Vertriebsaußendienstes in der Regel höher ausgeprägt als bei Vertriebspartnern, die den Kunden nicht alle technischen Produktaspekte erläutern können.

Absatzmittler werden in der Unternehmenspraxis vor allem im Produktgeschäft eingesetzt, da hier die Produkte oftmals einen relativ hohen Standardisierungsgrad aufweisen. In diesem Zusammenhang spielt der so genannte Produktionsverbindungs handel in einigen Branchen eine wichtige Rolle (vgl. Kleinaltenkamp 2006). Beispielsweise werden bestimmte Roh- und Einsatzstoffe (insbesondere des Eisen- und Stahlsektors) größtenteils über Produktionsverbindungs händler vermarktet. Auch werden beispielsweise Werkzeugmaschinen oder Büroeinrichtungsgegenstände – vor allem beim Vertrieb an kleine und mittlere Unternehmen – durch Betriebe des Produktionsverbindungs handels vertrieben (vgl. Kleinaltenkamp 2000).

Weiterhin ist oftmals eine **Parallelität von direktem und indirektem Vertrieb** zu beobachten. So wird in vielen Unternehmen für die Bearbeitung bedeutender Kunden ein Direktvertrieb und für weniger bedeutende Kunden ein indirekter Vertrieb über Händler gewählt. In diesem Fall kann es zu Abgrenzungsproblemen zwischen direkten und indirekten Vertriebswegen kommen. Folglich sollte ein Anbieter eindeutig festlegen, welche Kunden der Händler betreuen darf und welche nicht.

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten wichtigen Rolle des Direktvertriebs im Business-to-Business-Marketing kann im Zusammenhang mit der Auswahl der Vertriebsorgane konstatiert werden, dass im Business-to-Business-Marketing generell

dem eigenen Vertriebsaußendienst sowie dem ihn unterstützenden Kundendienst eine hohe Bedeutung zukommt. Dies gilt nicht nur für den direkten, sondern auch für den indirekten Vertrieb, da hier der Außendienst zur Betreuung der Vertriebspartner bzw. zur Betreuung der Kunden der Vertriebspartner eingesetzt wird.

Eine weitere Besonderheit im Bereich der Vertriebspolitik des Business-to-Business-Marketing stellt die **Gestaltung der Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts** dar (vgl. Abschn. 14.3): Hier spielen Kooperationen mit Vertriebspartnern und Key Accounts eine wichtige Rolle (vgl. Homburg et al. 2002; Plinke 1997; Weiber 2011), wobei insbesondere Kooperationen im technischen Bereich eine zentrale Bedeutung zukommt. Im Zusammenhang mit Vertriebskooperationen stellt die Schaffung von Anbietergemeinschaften im Anlagen- und Systemgeschäft (Kooperation mehrerer Anbieter) eine wichtige Besonderheit des Business-to-Business-Marketing dar (vgl. Backhaus und Voeth 2014; Günter 2013; Kleinaltenkamp 2006). Derartige Anbietergemeinschaften sind sinnvoll, wenn einzelne Anbieter aufgrund des Auftragsumfangs oder des vom Kunden geforderten Know-hows nicht in der Lage sind, das Angebot alleine zu erstellen, oder wenn das hohe Risiko eines Gesamtprojektes eine Risikoverteilung erfordert. Weiterhin kann die Nachfrage nach Finanzierungsleistungen durch den Kunden die Einbeziehung von Banken erforderlich machen. Schließlich können im internationalen Bereich Kunden auf eine Kooperation des Anbieters mit lokalen Anbietern im Abnehmerland drängen (vgl. Huber 1985).

Bei der Gestaltung der Verkaufsaktivitäten steht im Business-to-Business-Bereich der **persönliche Verkauf** aufgrund der hohen Bedeutung des Direktvertriebs und der kundenindividuellen Beratung und Leistungsanpassung vor Ort im Mittelpunkt (vgl. Winkelmann 2012). Dadurch hat der Vertriebsmitarbeiter als „Gesicht des Unternehmens zum Kunden“ eine sehr hohe Bedeutung und ist ein wesentliches Bezugsobjekt der Kundenbindung. Aufgrund eines zunehmenden Effizienzdrucks gewinnen (insbesondere im Produktgeschäft/Spotgeschäft) auch persönlich mediale Kundenkontaktformen, wie z. B. der Verkauf über Call Center, an Relevanz.

Schließlich können noch Besonderheiten im Bereich der **Vertriebslogistik** konstatiert werden. Eine zentrale Besonderheit ist hier (insbesondere im Zuliefergeschäft) die hohe Bedeutung der Versorgungssicherheit (termingerechte, verlässliche und beschädigungs-freie Lieferung der Produkte). Falls diese nicht gewährleistet ist, kann es beim Kunden zum Produktionsstillstand kommen, der mit erheblichen Kosten und Umsatzeinbußen verbunden sein kann. Die Versorgungssicherheit kann durch die Erbringung von Lagerleistungen auf Seiten des Anbieters oder durch die modernen Ansätze einer lagerlosen Fertigung (Just-in-Time-Produktion bzw. Just-in-Time-Purchasing) sichergestellt werden (vgl. Kleinaltenkamp 2006), wobei letztere die Versorgungssicherung über organisatorische Regelungen in Fertigung und Logistik erbringen (vgl. Günter und Kuhl 2000).

Eine weitere Besonderheit besteht in der **Integration der Vertriebslogistik** des Anbieters in die Beschaffungslogistik und die Produktionsprozesse des Kunden (vgl. Günter und Kuhl 2000; Esper et al. 2010), die eine zeitliche Verkürzung der Beschaffungs- bzw. Produktionsprozesse des Kunden sowie die Realisierung von

Rationalisierungseffekten ermöglicht. Derartige Integrationsansätze können durch den Einsatz von Konzepten wie Electronic Data Interchange (EDI) unterstützt werden.

In engem Zusammenhang mit der Kundenintegration steht das Thema des Lösungsverkaufs (engl. Solution Selling) zunehmend im Fokus vieler Anbieterunternehmen (vgl. Macdonald et al. 2016; Panagopoulos et al. 2017; Worm et al. 2017). Unter dem Lösungsverkauf wird der Ansatz verstanden, nicht nur einzelne Produkte, sondern auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Gesamtlösungen zu vertreiben. Der Lösungsverkauf legt sein Augenmerk dabei auf die intelligente Kombination von Produkten und Dienstleistungen, die den Kunden und seine Bedürfnisse von der Vorkaufphase bis zur Nachkaufphase optimal befriedigen. Der Lösungsverkauf kommt vor allem bei komplexen, hochpreisigen und individualisierten Leistungen zum Einsatz. Gerade in B2B-Bereichen mit hohem Beratungsaufwand (z. B. Maschinen- und Anlagenbau, IT-Dienstleister, Medizintechnik) ist der Lösungsvertrieb deshalb ein elementarer Ansatz, um Kunden langfristig zu binden.

19.3.5 Besonderheiten des Kundenbeziehungsmanagements

Zunächst ist an dieser Stelle eine besonders **hohe Bedeutung der Kundenbindung** im Business-to-Business-Marketing zu konstatieren (vgl. Backhaus et al. 2013; Gierl und Gehrke 2004). Für Anbieter ist die Bindung ihrer organisationalen Kunden besonders wichtig, wenn sie für diese Kunden hoch individualisierte Leistungen erbringen. Hiermit sind meist kundenspezifische Investitionen (z. B. Entwicklung einer bestimmten Technologie für einen speziellen Kunden) verbunden, deren Amortisation in der Regel nur in den entsprechenden Geschäftsbeziehungen erfolgen kann. Auch für die organisationalen Kunden ist die Loyalität zu ihren Zulieferern wichtig, da auch auf ihrer Seite spezifische Investitionen erforderlich werden können (vgl. Backhaus et al. 2013; Dahlstrom et al. 1996; Frazier et al. 1988; Mohr et al. 1996; Sengupta et al. 1997). Hierzu zählen beispielsweise die Kosten der Evaluation eines Anbieters, Anpassungen der Produktion und der Logistik an die Produkte eines Anbieters und Investitionen in Informationstechnologie.

Eine zentrale Besonderheit des Kundenbeziehungsmanagements bezieht sich auf dessen Zielgröße, die Kundenloyalität. Aufgrund der **Multipersonalität organisationaler Kaufentscheidungen** (vgl. Abschn. 3.1 und 19.1) ist im Business-to-Business-Marketing **Kundenloyalität auf der individuellen** und **Kundenloyalität auf der organisationalen Ebene** zu unterscheiden (vgl. auch Doney und Cannon 1997; Hakansson und Wootz 1979; Johnston und Bonoma 1981; Johnston et al. 1999). Ist z. B. eine bestimmte Person im Buying Center loyal gegenüber einem Anbieter, indem sie diesen Anbieter immer wieder bei Ausschreibungen ins Gespräch bringt, so stellt dies Kundenloyalität auf individueller Ebene dar. Schließt dagegen ein Unternehmen einen langfristigen Liefervertrag mit einem Anbieter ab und betreibt mit

diesem Anbieter umfassende EDV-Integration, so kann man von Kundenloyalität auf der organisationalen Ebene sprechen.

Sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene kann für die Betrachtung der Kundenloyalität im Business-to-Business-Marketing zwischen

- mengenbezogenen,
- preisbezogenen,
- ressourcenbezogenen und
- zeitbezogenen

Aspekten unterschieden werden (vgl. Homburg und Jensen 2004 sowie Tab. 19.2).

Die Betrachtung dieser vier Facetten wird den realen Gegebenheiten im Hinblick auf Kundenloyalität im Business-to-Business-Marketing besser gerecht als eine Übertragung der klassischen Konzeptualisierung von Kundenloyalität, die typischerweise zwischen den Dimensionen Wiederkauf, Zusatzkauf und Weiterempfehlung unterscheidet (vgl. Homburg und Bruhn 2013; Homburg und Jensen 2004; Szymanski und Henard 2001). So ist beispielsweise das Weiterempfehlungsverhalten von Kunden im Business-to-Business-Marketing eher schwach ausgeprägt: Einkäufer in konkurrierenden Unternehmen werden wenig Neigung haben, einander leistungsstarke Lieferanten zu empfehlen. Auch werden im Business-to-Business-Marketing Preise in größerem Ausmaß verhandelt als im Business-to-Consumer-Marketing. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, bei der Betrachtung der Kundenloyalität auch eine preisbezogene Facette zu berücksichtigen. Man wird einen organisationalen Kunden, der einem Anbieter ein auskömmliches Preisniveau zugesteht, tendenziell als loyaler bezeichnen als einen Kunden, der mit einem Anbieter kontinuierlich und sehr aggressiv Preise verhandelt.

Im Hinblick auf die **instrumentellen Besonderheiten des Kundenbeziehungsmange-ments** im Business-to-Business-Marketing ist zunächst zu konstatieren, dass hier Ansatzpunkte auf zwei Ebenen vorliegen: Zum einen kann jedes Mitglied des Buying Centers individuell angesprochen werden, zum anderen können Maßnahmen des Kundenbeziehungsmanagements auf der organisationalen Ebene ansetzen (vgl. hierzu auch Voeth und Brinkmann 2004).

Darüber hinaus kann im Hinblick auf die Instrumente der Kundenbindung im Business-to-Business-Marketing unterschieden werden zwischen Instrumenten mit primär „belohnendem“ (bestärkendem) Charakter (der Kunde wird für seine Loyalität „belohnt“), solchen mit primär „bestrafendem“ (barrierebauendem) Charakter (der Kunde wird für geringe Loyalität bzw. den Rückgang der Loyalität „bestraft“, d. h. er hat einen Nutzenentgang) und Instrumenten, bei denen „belohnende“ und „bestrafende“ Aspekte in etwa ausgewogen auftreten.

Dementsprechend unterscheiden wir **drei Kategorien von Kundenbindungsaktivitäten im Business-to-Business-Marketing** (vgl. Homburg und Jensen 2004):

Tab. 19.2 Aspekte der Kundenloyalität im Business-to-Business-Marketing. (In Anlehnung an Homberg und Jensen 2004, S. 496)

Mengenbezogene Aspekte	Preisbezogene Aspekte	Ressourcenbezogene Aspekte	Zeitbezogene Aspekte
<p>Ausbau der Geschäftsbeziehung durch Zusatzkauf („share-of-customer“); z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abnehmer von Glas kauft nicht nur Spezialglas sondern auch Standardglas • Abnehmer deckt 80 % seines Bedarfs an Spezialglas beim gleichen Anbieter 	<p>Der Kunde hat, gemessen an der Leistungsrelation zum Wettbewerb, eine überproportionale Zahlungsbereitschaft; z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft des Kunden, einen höheren Preis zu bezahlen als für vergleichbare Wettbewerbsprodukte • Bevorzugung des Anbieters bei gleichem Preisniveau der Konkurrenz 	<p>Tätigung von beziehungsspezifischen Zusatzzinvestitionen; z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung der Produktionsanlage auf die Produkte des Anbieters • Vernetzung der Abwicklungsprozesse per EDI mit dem Anbieter • Abstimmung der Logistik 	<p>Die Entscheidung des Kunden ist über die Zeit stabil; z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bindung an den Anbieter durch einen langfristigen Rahmenvertrag • Abnehmer entscheidet sich für Vertragsverlängerung ohne Reevaluation • Abnehmer entscheidet sich für Vertragsverlängerung nach Reevaluation

Tab. 19.3 Instrumente des Kundenbeziehungsmanagements im Business-to-Business-Marketing (In Anlehnung an Homburg und Jensen 2004, S. 506)

Arten des Anreizes	Barrierefrauende Bindungsinstrumente	Balancierte Bindungsinstrumente	Bestärkende Bindungsinstrumente
Organisationale Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Nichtkompatibilität der eigenen Produkte mit Wettbewerbsprodukten • Langfristige Lieferverträge • Drohung des Anbieters, andere (knappe) Produkte nicht zu liefern 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisierte Produktvarianten, individualisierte Verpackung • Systemangebote, Produktallianzen, Category Management • Vendor-Managed Inventory (VMI), Just-in-Time-Lieferung, Flottenmanagement, Frachtenoptimierung • Wartung und Reparaturen, Abstimmung von Produktionsprozessen, Betriebsmodelle und Facility Management • Marketing- und Vertriebsunterstützung, Kreditlinien, Cross-Buying Boni • Qualitätssignal gegenüber Kunden des Kunden • Verlässlichkeit, Verfügbarkeit, Einfachheit • Klare Verantwortlichkeiten, zentraler Ansprechpartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachträgliche Gutschriften und andere Preiszugeständnisse • Know-how-Transfer (z. B. einmalige Beratung) • Training • Finanzierung von nicht beziehungs-spezifischem Equipment
Individuelle Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines sozialen Verpflichtungsgefühls • Aufzeigen von persönlichen Nachteilen bei einem Anbieterwechsel 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau guter persönlicher Beziehungen • Versorgung mit Material zur Selbstdarstellung im eigenen Unternehmen (z. B. Präsentationen) • Bieten einer Plattform zur Selbstdarstellung in der Branche (z. B. Verschaffen von Konferenzteilnahmen, Platzieren von Zeitschriftenbeiträgen) • Einladung zu Themenreisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Außendienstbesuche • Kundenevents mit deutlicher sozialer Komponente • Kundenzeitschriften • Präsente • Blinde Verständnis der Erwartungen des Managers an Prozessabläufe

- **Bestärkende Instrumente** beziehen sich auf solche Kundenbindungsaktivitäten, deren Zusatznutzen bei Steigerung der Loyalität höher ist als der Nutzenentgang bei Verringerung der Loyalität. Hier steht also der Belohnungsaspekt im Vordergrund. Beispiel hierfür sind solche Zusatzleistungen des Anbieters, die der Kunde auch nach Beendigung der Geschäftsbeziehung weiternutzen kann, etwa Beratungsleistungen zur Optimierung der Produktion des Kundenunternehmens. Diese verbleiben auch beim Wechsel im Kundenunternehmen (vgl. Kleinaltenkamp et al. 2004).
- **Barrierefabende Instrumente** umfassen Kundenbindungsaktivitäten, deren Zusatznutzen bei Steigerung der Loyalität geringer ist als der Nutzenentgang bei Loyalitätsverminderung. Hier steht also der Bestrafungsaspekt im Vordergrund. Der „Lock-In“-Effekt (vgl. Backhaus und Voeth 2014) eines geschlossenen Systemstandards stellt hierfür ein Beispiel dar: Der Kauf zusätzlicher Systemkomponenten bringt keinen besonderen Zusatznutzen, aber der Wechsel auf ein anderes, inkompatibles System ruft erhebliche Kosten hervor.
- Ein **balanciertes Instrument** beinhaltet solche Kundenbindungsaktivitäten, bei denen der Zusatznutzen einer Loyalitätssteigerung in etwa dem Schaden bei Verringerung der Loyalität entspricht. Hierunter fällt beispielsweise die gegenseitige Abstimmung der Logistik- und Produktionsprozesse. Dem Kunden erwachsen hierbei Effizienzvorteile, die ihm allerdings im Falle eines Anbieterwechsels verloren gingen.

Jede dieser drei Kategorien ist prinzipiell sowohl für die individuelle als auch für die organisationale Ebene relevant. Dementsprechend zeigt Tab. 19.3 Kundenbindungsinstrumente im Business-to-Business-Marketing in den sechs resultierenden Kategorien.

Literatur

- Alznauer, T., & Krafft, M. (2004). Submissionen. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen* (S. 1059–1078).
- Anderson, J., & Narus, J. (1995). Capturing the value of supplementary services. *Harvard Business Review*, 73(1), 75–83.
- Anderson, J., & Narus, J. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53–63.
- Backhaus, K. (1991). *Investitionsgütermarketing: Ein konzeptionelles State of the Art*. Arbeitspapier Nr. 14/91 des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.
- Backhaus, K. (1992). Investitionsgütermarketing: Theorieloses Konzept mit Allgemeingültigkeitsanspruch? *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44(9), 771–791.
- Backhaus, K., & Büschken, J. (1995). Organisationales Kaufverhalten. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1954–1966). Stuttgart.
- Backhaus, K., & Büschken, J. (1999). The paradox of unsatisfying but stable relationships – A look at a German car supplier. *Journal of Business Research*, 46(3), 245–257.

- Backhaus, K., & Mühlfeld, K. (2004). Geschäftstypen im Industriegütermarketing. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen* (S. 231–268). Wiesbaden.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2004). Industriegütermarketing – Eine vernachlässigte Disziplin? In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen* (S. 5–21). Wiesbaden.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2014). *Industriegütermarketing* (10. Aufl.). München.
- Backhaus, K., Meyer, M., & Stockert, A. (1985). Using voice analysis for analyzing bargaining processes in industrial marketing. *Journal of Business Research*, 31(5), 447–460.
- Backhaus, K., Koch, M., Mühlfeld, K., & Witt, S. (2013). Kundenbindung im Industriegütermarketing. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (8. Aufl., S. 235–272). Wiesbaden.
- Baumgarth, C. (2014). Markenführung von B-to-B-Marken. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (2. Aufl., S. 77–96). Wiesbaden.
- Belz, C. (1991). *Erfolgreiche Leistungssysteme: Anleitungen und Beispiele*. Stuttgart.
- Born, C. (2003). *Investitionsgüter erfolgreich vermarkten: So steigern Sie kontinuierlich Ihre Marktanteile*. München.
- Bowen, D., Siehl, C., & Schneider, B. (1989). A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Review*, 14(1), 75–95.
- Boyt, T., & Harvey, M. (1997). Classification of industrial services: A model with strategic implications. *Industrial Marketing Management*, 26(4), 291–300.
- Brockhoff, K. (1998). *Der Kunde im Innovationsprozess*. Göttingen.
- Bruhn, M. (2004). Grundlagen der Kommunikationspolitik für Industriegüter. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing* (S. 697–721). Wiesbaden.
- Büschen, J. (1997). Measurement of Influence Structure in Buying Networks. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 49(9), 765–789.
- Büttgen, M. (2013). Kundenbindung durch Kundenintegration. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (8. Aufl., S. 155–179). Wiesbaden.
- Dahlstrom, R., McNeilly, K., & Speh, T. (1996). Buyer-seller relationships in the procurement of logistical services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 110–124.
- Deiser, R. (2009). *Designing the Smart Organization: How Breakthrough Corporate Learning Initiatives Drive Strategic Change and Innovation*. San Francisco.
- Diller, H. (2004). Preisstrategien im Industriegütermarketing. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen* (S. 947–968). Wiesbaden.
- Doney, P., & Cannon, J. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51.
- Engelhardt, W. (1998). Zum „State of the Art“ im Investitionsgüter-Marketing. In J. Büschken, M. Meyer, & R. Weiber (Hrsg.), *Entwicklungen des Investitionsgütermarketing* (S. 11–38). Wiesbaden.
- Engelhardt, W., & Paul, M. (1998). Dienstleistungen als Teil der Leistungsbündel von Investitionsgüterherstellern. In A. Meyer (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungs-Marketing* (S. 1323–1341). Stuttgart.
- Engelhardt, W., & Reckenfelderhäuser, M. (2006). Industrielles Service-Management. In M. Kleinentalenkamp, W. Plinke, F. Jacob, & A. Söllner (Hrsg.), *Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business Marketing* (2. Aufl., S. 209–320). Wiesbaden.
- Esper, T. L., Ellinger, A. E., Stank, T. P., Flint, D. J., & Moon, M. (2010). Demand and supply integration: A conceptual framework of value creation through knowledge management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 5–18.

- Fang, E., Li, X., Huang, M., & Palmatier, R. W. (2015). Direct and indirect effects of buyers and sellers on search advertising revenues in business-to-business electronic platforms. *Journal of Marketing Research*, 52(3), 407–422.
- Frazier, G., Spekman, R., & O’Neal, C. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing*, 5(3), 52–67.
- Freter, H. (2004). Ingredient Branding. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (2. Aufl., S. 211–234). Wiesbaden.
- Funke, S. (1995). Angebotskalkulation bei Einzelfertigung. *Controlling*, 7(2), 82–89.
- Geyskens, I., Gielens, K., & Wuyts, S. (2015). United we stand: The impact of buying groups on retailer productivity. *Journal of Marketing*, 79(4), 16–33.
- Gierl, H., & Gehrke, G. (2004). Kundenbindung in industriellen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56(5), 203–236.
- Gounaris, S. P., Avlonitis, G. J., & Papastathopoulou, P. G. (2006). Uncovering the keys to successful service elimination: “Project ServDrop”. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 24–36.
- Gruner, K., & Homburg, C. (1999). Innovationserfolg durch Kundeneinbindung: Eine empirische Untersuchung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, ZfB-Ergänzungsheft*, 69(1), 119–141.
- Gruner, K., & Homburg, C. (2000). Does customer interaction enhance new product performance? *Journal of Business Research*, 49(1), 1–14.
- Günter, B. (2013). Projektkooperationen. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Auftrags- und Projektmanagement* (2. Aufl., S. 267–318). Berlin.
- Günter, B., & Helm, S. (2004). Die Bewertung von Kundenbeziehungen im Industriegütermarketing. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing* (S. 457–479). Wiesbaden.
- Günter, B., & Kuhl, M. (2000). Industrielles Beschaffungsmanagement. In M. Kleinaltenkamp & Plinke, W. (Hrsg.), *Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing* (2. Aufl., S. 371–450). Berlin.
- Hakansson, H., & Wootz, B. (1979). A framework of industrial buying and selling. *Industrial Marketing Management*, 8(1), 28–39.
- Heinz, I. (1996). *Die Entwicklung zum Systemanbieter auf neuen Märkten: Ein Beispiel für den fundamentalen Wandel von Großunternehmen*. Bern.
- Homburg, C., & Bruhn, M. (2013). Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (8. Aufl., S. 3–39). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Garbe, B. (1996). Industrielle Dienstleistungen – Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66(3), 253–282.
- Homburg, C., & Garbe, B. (1999a). Towards an improved understanding of industrial services: Quality dimensions and their impact on buyer-seller relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 6(2), 39–71.
- Homburg, C., & Garbe, B. (1999b). Industrielle Dienstleistungen – Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen und Faktoren für ein erfolgreiches Management. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69(8), 847–865.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2004). Kundenbindung. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing* (S. 481–521). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Richter, M. (2003). *Branding Excellence – Wegweiser für professionelles Markenmanagement*. Arbeitspapier, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim.

- Homburg, C., & Totzek, D. (2011). Preismanagement auf B2B-Märkten – Zentrale Entscheidungsfelder und Erfolgsfaktoren. In C. Homburg & D. Totzek (Hrsg.), *Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten: Preisstrategie, Preisbestimmung, Preisdurchsetzung* (S. 13–69). Wiesbaden.
- Homburg, C., Fürst, A., & Prigge, J.-K. (2010). A customer perspective on product eliminations: How the removal of products affects customers and business relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 531–549.
- Homburg, C., Günther, C., & Faßnacht, M. (2000a). *Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden – Lernen von den Besten*. Arbeitspapier Nr. M 50, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, C., Günther, C., & Faßnacht, M. (2000b). Die Industrie muss ihren Service aktiv vermarkten. *Absatzwirtschaft*, 43(10), 74–84.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2011). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 201–212.
- Homburg, C., Stierl, M., & Bornemann, T. (2013). Corporate social responsibility in business-to-business markets: How organizational customers account for supplier corporate social responsibility engagement. *Journal of Marketing*, 77(11), 54–72.
- Homburg, C., Stock, R., & Kühlborn, S. (2005). Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing. *Die Betriebswirtschaft*, 65(6), 537–562.
- Homburg, C., Wilczek, H., & Hahn, A. (2014). Looking beyond the horizon: How to approach the customers' customers in business-to-business markets. *Journal of Marketing*, 78(9), 58–77.
- Homburg, C., Workman, J. P., Jr., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–60.
- Huber, U. (1985). *Die Lokalfertigung als Strategie der Investitionsgüterindustrie*. Bern.
- Hutt, M., & Speh, T. (2003). *Business marketing management: A strategic view of industrial and organizational markets* (8. Aufl.). Fort Worth.
- Hutt, M., Johnston, W., & Ronchetti, J. (1985). Selling centers and buying centers: Formulating strategic exchange patterns. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 5(1), 32–40.
- Jap, S. D. (2002). Online reverse auctions: Issues, themes, and prospects for the future. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 506–525.
- Jap, S. D. (2003). An exploratory study of the introduction of online reverse auctions. *Journal of Marketing*, 67, 96–107.
- Jap, S. D. (2007). The impact of online reverse auction design on buyer–supplier relationships. *Journal of Marketing*, 71, 146–159.
- Jensen, O., & Henrich, M. (2011). Grundlegende preisstrategische Optionen auf B2B-Märkten. In C. Homburg & D. Totzek (Hrsg.), *Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten: Preisstrategie, Preisbestimmung, Preisdurchsetzung* (S. 73–104). Wiesbaden.
- Johnston, W., & Bonoma, T. (1981). The buying center: Structure and interaction patterns. *Journal of Marketing*, 45(2), 143–156.
- Johnston, W., & Lewin, J. (1997). Advances in industrial marketing theory and research from the journal of business and industrial. *Journal of Business Research*, 38(3), 199–209.
- Johnston, W., Lewin, J., & Spekman, R. (1999). International industrial marketing interactions: Dyadic and network perspectives. *Journal of Business Research*, 46(3), 259–271.
- Kleinraltenkamp, M. (1988). Marketing-Strategien des Produktionsverbindungshandels. *Thesis*, 5(2), 38–43.
- Kleinraltenkamp, M. (1992). Investitionsgüter-Marketing aus informationsökonomischer Sicht. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44(9), 809–829.

- Kleinaltenkamp, M. (2000). Einführung in das Business-to-Business Marketing. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing* (2. Aufl., S. 171–247). Berlin.
- Kleinaltenkamp, M. (2001). Ingredient Branding: Markenpolitik im Business-to-Business-Geschäft. In R. Köhler, W. Majer, & H. Wiezorek (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements* (S. 261–270). Wiesbaden.
- Kleinaltenkamp, M. (2006). Auswahl von Vertriebswegen. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, F. Jacob, & A. Söllner (Hrsg.), *Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business Marketing* (2. Aufl., S. 321–368). Wiesbaden.
- Kleinaltenkamp, M. (2013). Business-to-Business-Marketing. In *Gabler Wirtschafts-Lexikon* (18. Aufl., Bd. 1, A-E, S. 753–762). Wiesbaden.
- Kleinaltenkamp, M., & Jacob, F. (2002). German approaches to business-to-business marketing theory: Origins and structure. *Journal of Business Research*, 55(2), 149–155.
- Kleinaltenkamp, M., & Jacob, F. (2006). Grundlagen der Gestaltung des Leistungsprogramms. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, F. Jacob, & A. Söllner (Hrsg.), *Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business Marketing* (2. Aufl., S. 3–82). Wiesbaden.
- Kleinaltenkamp, M., Plötner, O., & Zedler, C. (2004). Industrielles Servicemanagement. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen* (S. 627–648).
- Krafft, M., & Frenzen, H. (2001). *Erfolgsfaktoren für Vertriebsteams, Studie des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU)*. Vallendar.
- Lichtenthal, J., & Wilson, D. (1997). Scientific contributions to the field from the journal of business-to-business marketing. *Journal of Business Research*, 38(3), 211–233.
- Ludwig, W. (2001). Ingredient Branding: Markenpolitik im Business-to-Business-Geschäft – Erfahrungen aus der Praxis –. In R. Köhler, W. Majer, & H. Wiezorek (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements* (S. 272–279). Wiesbaden.
- Lux, H., & Kühlborn, S. (2015). Management von Value-Added Services in der Spezialchemie. In C. Homburg (Hrsg.). *Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrungen* (9. Aufl., S. 585–601). Wiesbaden.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120.
- Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (1998). Creating competitive advantage in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 339–355.
- Mehdorn, H. (1996). Der Wandel in der Industriestruktur und die Bedeutung von Dienstleistungen. In A. Töpfer & H. Mehdorn (Hrsg.), *Industrielle Dienstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing* (S. 15–22). Neuwied.
- Mester, L. (1988). Going, going, gone: Setting prices with auctions. *Federal Reserve Bank of Philadelphia Business Review*, 3(4), 3–13.
- Mohr, J., Fisher, R., & Nevin, J. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60(3), 103–115.
- Moon, M., & Gupta, S. (1997). Examining the formation of selling centers: A conceptual framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(2), 31–41.
- o. V. (2011). http://boerse.ard.de/content.jsp?key=dokument_555028. Zugegriffen: 29. Aug. 2011.
- o. V. (2013). Lieferantensuche: B-to-B Einkäufer setzen stärker auf Suchmaschinen als auf Empfehlungen. Absatzwirtschaft.de. <http://www.absatzwirtschaft.de/content/online-marketing/news/b-to-b-einkaeufer-setzen-staerker-auf-suchmaschinen-als-auf-empfehlungen;81402>. Zugegriffen: 20. Jan. 2014.

- Panagopoulos, N. G., Rapp, A. A., & Ogilvie, J. L. (2017). Salesperson solution involvement and sales performance: The contingent role of supplier firm and customer-supplier relationship characteristics. *Journal of Marketing*, 81(4), 144–164.
- Parasuraman, A. (1998). Customer service in business-to-business markets: An agenda for research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 309–321.
- Piller, F. (2015). Kundenintegration im Innovationsprozess als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrungen* (9. Aufl., S. 395–424). Wiesbaden.
- Plinke, W. (1997). Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement* (S. 1–62). Berlin.
- Plinke, W. (2000). Grundkonzeptionen des industriellen Marketing-Managements. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing* (2. Aufl., S. 101–168). Berlin.
- Plinke, W. (2013). Erlösgestaltung im Projektgeschäft. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Auftrags- und Projektmanagement* (2. Aufl., S. 117–159). Berlin.
- Pohl, A. (2004). Preisbildung im Projekt- und Anlagengeschäft. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen* (S. 1079–1102). Wiesbaden.
- Poscharsky, N. (1998). *Preismanagement im Investitionsgütermarketing: Modelle für reife Märkte*. Wiesbaden.
- Prigge, J.-K. (2008). *Gestaltung und Auswirkungen von Produkteliminationen im Business-to-Business Umfeld*. Wiesbaden.
- Reid, D., & Plank, R. (2000). Business marketing comes of age: A comprehensive review of the literature. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 7(2/3), 9–185.
- Rese, M., & Herter, V. (2004). Preise und Kosten – Preisbeurteilung im Industriegüterbereich. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen* (S. 969–988). Wiesbaden.
- Rolke, L. (2003). *Studie Kommunikation – Produkt- und Unternehmenskommunikation im Umbruch: Was die Marketer und PR-Manager für die Zukunft erwarten*. Frankfurt.
- Rullkötter, L. (2008). Preismanagement – Ein Sorgenkind? *Die wichtigsten Problemfelder und Ursachen im Industriegüterbereich, Zeitschrift für Controlling Management*, 52(2), 92–98.
- Scholl, M., & Totzek, D. (2010). Die Preispolitik professionalisieren. *Harvard Business Manager*, 4(2010), 43–50.
- Schuppar, B. (2006). *Preismanagement: Konzeption, Umsetzung und Erfolgsauswirkungen im Business-to-Business-Bereich*. Wiesbaden.
- Sengupta, S., Krapfel, R., & Pusateri, M. (1997). *The strategic sales force, marketing management*, summer 1997 (S. 29–34).
- Simon, H. (1993). Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie. In H. Simon (Hrsg.), *Industrielle Dienstleistungen* (S. 3–22). Stuttgart.
- Skiera, B., & Spann, M. (2004). Gestaltung von Auktionen. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing* (S. 1041–1056). Wiesbaden.
- Slatter, S. (1990). Strategic marketing variables under conditions of competitive bidding. *Strategic Management Journal*, 11(4), 309–317.
- Smith, T., Gopalakrishna, S., & Smith, P. (2004). The complementary effect of trade shows in personal selling. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 61–76.
- Szymanski, D., & Henard, D. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16–35.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119–136.

- Ulaga, W., & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75(11), 5–23.
- Voeth, M., & Brinkmann, J. (2004). Abbildung multipersonaler Kaufentscheidungen. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.). *Handbuch Industriegütermarketing* (S. 351–373). Wiesbaden.
- Voeth, M., & Rabe, C. (2004a). Industriegütermarken. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (2. Aufl., S. 75–94). Wiesbaden.
- Voeth, M., & Herbst, U. (2011). Preisverhandlungen. In C. Homburg & D. Totzek (Hrsg.), *Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten: Preisstrategie, Preisbestimmung, Preisdurchsetzung* (S. 205–235). Wiesbaden.
- Weiber, R. (2011). Das Management von Geschäftsbeziehungen im Systemgeschäft. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement* (2. Aufl., S. 277–348). Berlin.
- Wilczek, H. (2014). *Mehrstufiges Marketing auf Business-to-Business Märkten: Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsbeitrag gegenüber den Kunden der Kunden*. Eigenverlag.
- Winkelmann, P. (2012). *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM)* (5. Aufl.). München.
- Worm, S., Bharadwaj, S. G., Ulaga, W., & Reinartz, W. J. (2017). When and why do customer solutions pay off in business markets? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 490–512.



Internationales Marketing

20

Inhaltsverzeichnis

20.1	Grundlagen des internationalen Marketing	1180
20.1.1	Das internationale Marktumfeld	1182
20.1.2	Besonderheiten des Kaufverhaltens im internationalen Kontext	1187
20.1.3	Theoretische Grundlagen des internationalen Marketing	1192
20.2	Besonderheiten der internationalen Marktforschung	1196
20.3	Besonderheiten der internationalen Marketingstrategie	1201
20.4	Instrumentelle Besonderheiten des internationalen Marketing	1210
20.4.1	Produktpolitik	1210
20.4.2	Preispolitik	1213
20.4.3	Kommunikationspolitik	1219
20.4.4	Vertriebspolitik	1220
Literatur		1225

Lernziele

- Der Leser kennt die wesentlichen technologischen, politisch-rechtlichen und soziokulturellen Rahmenbedingungen des internationalen Marketing.
- Der Leser versteht die Besonderheiten der internationalen Marktforschung im Hinblick auf die länderübergreifende Äquivalenz von Messinstrumenten, die Anwendung verschiedener Datenerhebungsmethoden sowie die länderübergreifende Segmentierung.
- Der Leser kennt die wesentlichen speziellen Entscheidungen im Rahmen der internationalen Marketingstrategie.

- Der Leser überblickt die wichtigsten instrumentellen Besonderheiten (in den Bereichen Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik sowie Kundenbeziehungsmanagement) des internationalen Marketing.
- Der Leser versteht die zentralen Überlegungen im Hinblick auf die länderübergreifende Standardisierung bzw. Differenzierung der Marketinginstrumente in den Bereichen Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik sowie Kundenbeziehungsmanagement.

Dieses Kapitel unterscheidet sich von den übrigen Kapiteln im Rahmen der institutionellen Perspektive dadurch, dass der spezifische institutionelle Kontext nicht durch einen bestimmten Wirtschaftssektor, sondern durch die Internationalität der Geschäftstätigkeit definiert wird. In Abschn. 20.1 geht es insbesondere um Rahmenbedingungen des internationalen Marketing sowie um theoretische Ansätze, die im Kontext des internationalen Marketing von Bedeutung sind. Im Anschluss hieran werden die Besonderheiten der internationalen Marktforschung diskutiert (vgl. Abschn. 20.2). Die Formulierung der internationalen Marketingstrategie eines Unternehmens ist Gegenstand von Abschn. 20.3. Ein Schwerpunkt unserer Betrachtungen im Bereich des internationalen Marketing ist die Gestaltung der Marketinginstrumente in einem internationalen Kontext. Hiermit befasst sich Abschn. 20.4.

20.1 Grundlagen des internationalen Marketing

► **Internationales Marketing** Internationales Marketing bezeichnet die Marketingaktivitäten eines Unternehmens bei einer Geschäftstätigkeit in mehr als einem Land.

Im Sinne unserer Marketingdefinition (vgl. Abschn. 1.2) umfasst **internationales Marketing** also zum einen die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern oder potenziellen Nachfragern seiner Produkte in mehr als einem Land. Eine weitere Aufgabe des internationalen Marketing besteht in der Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten in mehreren Ländern mit dem Ziel der im Sinne der Unternehmensziele optimalen Gestaltung von Kundenbeziehungen in mehreren Ländern.

Die Bedeutung des internationalen Marketing lässt sich anhand der wirtschaftlichen Verflechtungen zwischen den großen Wirtschaftsregionen dieser Erde verdeutlichen (vgl. Abb. 20.1). Es zeigt sich, dass weltweit ein Anstieg der **internationalen Geschäftstätigkeit** festzustellen ist: In den letzten Jahrzehnten sind die internationalen Exporte deutlich stärker angestiegen als die Weltwirtschaftsleistung (vgl. Abb. 20.2).

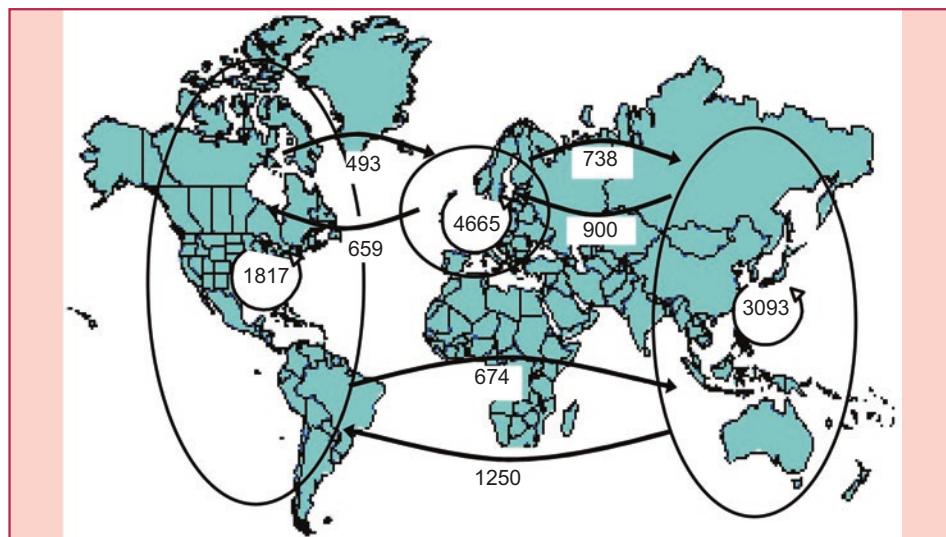


Abb. 20.1 Quantifizierung der internationalen Handelsströme. (Angaben in Milliarden US-Dollar bezogen auf das Jahr 2014, in Anlehnung an World Trade Organization 2015)

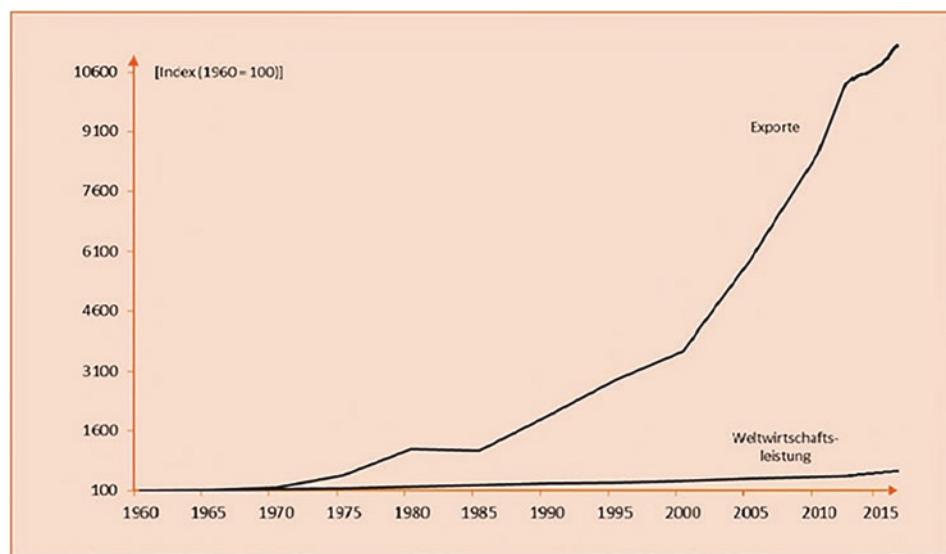


Abb. 20.2 Vergleich der Entwicklung von Weltwirtschaftsleistung und weltweiten Exporten 1960–2015. (In Anlehnung an World Trade Organization 2017)

20.1.1 Das internationale Marktumfeld

Im Hinblick auf das Umfeld des internationalen Marketing sind

- technologische,
- politisch-rechtliche sowie
- soziokulturelle

Rahmenbedingungen zu nennen.

Bezüglich der **technologischen Rahmenbedingungen** konnten in den letzten Jahrzehnten Fortschritte bei den Kommunikations- und Transporttechnologien und daraus resultierend ein Anstieg der internationalen Arbeitsteilung beobachtet werden.

Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen beziehen sich auf die politische Lage und Stabilität in den betrachteten Ländern sowie auf das Rechtssystem einschließlich internationaler Rechtsbestimmungen. Zur Einschätzung der politisch-rechtlichen Situation eines Landes können qualitative und quantitative Beurteilungskonzepte herangezogen werden (vgl. Berndt et al. 2016; Meyer 1987). Im Bereich der qualitativen Verfahren werden z. B. in Länder-Checklisten das Vorhandensein einzelner Risikofaktoren (z. B. Währungsrisiko, Sicherheitsrisiko) ermittelt und in Länder-Risikoprofilen die Intensität verschiedener Risiken aufgezeigt. Unter den quantitativen Verfahren sind insbesondere Länderrisiko-Indizes wie der BERI-Index (Business Environment Risk Information-Index) oder der ICRG-Index (International Country Risk Guide-Index; vgl. The PRS Group Inc. 2001) hervorzuheben, in denen Länderrisiken auf Basis der Befragung von Managern und Wissenschaftlern erfasst werden (vgl. Tab. 20.1 für beispielhafte Bewertungen von Länderrisiken anhand des BERI-Index).

Eine signifikante Entwicklung ist in diesem Bereich der **Wegfall von länderübergreifenden Handelsbarrieren**, der ebenfalls zu einer Zunahme der internationalen Geschäftstätigkeit von Unternehmen beiträgt. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Entstehung von **Freihandelsgebieten**, wie beispielsweise

- ASEAN (Association of South-East Asian Nations: Brunei, Indonesien, Kambodscha, Laos, Malaysia, Myanmar, Philippinen, Singapur, Thailand, Vietnam),
- EFTA (Europäische Freihandelsgemeinschaft: Island, Liechtenstein, Norwegen, Schweiz),
- NAFTA (North American Free Trade Area: Kanada, Mexiko, USA),
- GAFTA (Greater Arab Free Trade Area: Algerien, Bahrain, Ägypten, Irak, Jordanien, Kuwait, Libanon, Libyen, Marokko, Oman, Palästina, Katar, Saudi-Arabien, Sudan, Syrien, Vereinigte Arabische Emirate, Jemen, Tunesien)

sowie von **gemeinsamen Märkten**, insbesondere

Tab. 20.1 Beurteilung von Länderrisiken anhand des BERI-Index (vgl. Business Environment Risk Intelligence S.A. 2008)

	Risiko	Politisches Risiko	Operatives Risiko	Investitionsrisiko	Gesamtrisiko (2008)	Gesamtrisiko (5-Jahres-Vorhersage)
	Land	Maximales Risiko=0, Minimales Risiko=100				
Hoch industrialisierte Länder	Deutschland	61	69	83	71	74
	USA	67	69	61	64	68
	Frankreich	57	61	67	62	65
	Großbritannien	63	67	51	60	62
Industrialisierte Länder	Spanien	61	63	51	58	60
	Italien	39	50	57	49	52
Schwellenländer	China	57	53	73	61	63
	Russland	44	42	58	48	50
	Indien	40	49	50	46	48
	Brasilien	44	42	46	44	47
	Estonia	47	44	36	42	45
	Ukraine	39	41	43	41	43
	Israel	34	40	41	38	40
Entwicklungsländer	Ägypten	42	46	47	45	44
	Syrien	44	40	47	44	44
	Indonesien	35	38	49	41	43

- EU (Europäische Union: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Malta, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Ungarn, Zypern),

Mercosur (Mercado Común del Cono Sur: Argentinien, Brasilien, Paraguay, Uruguay, Venezuela).

Darüber hinaus führt **Deregulierung** in vielen Bereichen zur Öffnung von Ländermärkten für internationale Wettbewerber (beispielhaft seien die Branchen Telekommunikation und Energieversorgung genannt). Auch diese Entwicklung unterstützt die zunehmende Internationalisierung der Geschäftstätigkeit von Unternehmen. Während die bisher genannten politisch-rechtlichen Entwicklungen den internationalen Handel eher fördern, sind die vielfach zu beobachtenden **Unabhängigkeitbestrebungen** (die im Resultat zu einer Zunahme der Zahl der Staaten führen) differenzierter zu sehen: Zum einen führen sie praktisch automatisch zu einem statistischen Bedeutungszuwachs des internationalen Handels. Zum anderen impliziert die Entstehung neuer autonomer Staaten einen Komplexitätszuwachs im Hinblick auf das internationale Marketing, da neue Einheiten mit eigenständigen politischen Gegebenheiten und Rechtssystemen entstehen. Schließlich ist im Bereich der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen eine Tendenz zur **länderübergreifenden Harmonisierung rechtlicher Regelungen** zu nennen (z. B. europaübergreifende Angleichung der rechtlichen Rahmenbedingungen der Werbung).

Im Hinblick auf die **soziokulturellen Rahmenbedingungen** sind insbesondere **kulturelle Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern** maßgeblich für die Gestaltung des internationalen Marketing. Ein Konzept zur Beschreibung der Kulturen verschiedener Länder, das mittlerweile auch in der Unternehmenspraxis einige Anwendung findet, wurde von Hofstede (1984, 1986) entwickelt. Demnach lassen sich für die Charakterisierung von Länderkulturen insbesondere fünf Dimensionen heranziehen:

- **Machtdistanz:** Bei hoher Machtdistanz erwarten bzw. akzeptieren die schwächeren Mitglieder der Gesellschaft eine relativ ungleiche Machtverteilung. Gesellschaften mit niedriger Machtdistanz zeichnen sich durch einen gewissen Egalitarismus aus.
- **Individualismus:** In einer individualistischen Gesellschaft sind die Bindungen zwischen den einzelnen Mitgliedern der Gesellschaft vergleichsweise locker, wohingegen die Mitglieder bei hoher Ausprägung der Dimension Kollektivismus stärker in soziale Gruppen eingebunden sind.
- **Maskulinität:** Bei hoher Maskulinität der Länderkultur treten die Menschen tendenziell eher bestimmt auf und verhalten sich konkurrenzorientiert, bei niedriger Maskulinität überwiegen eher Werte wie Bescheidenheit und Fürsorglichkeit.
- **Unsicherheitsvermeidung:** Bei hoher Ausprägung dieser Dimension fühlen sich die Menschen durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht und streben ein

hohes Maß an Sicherheit an. Kulturen mit niedrigen Ausprägungen bezüglich dieser Dimension sind dagegen durch eine höhere Risikobereitschaft der Menschen geprägt.

- **Langfristigkeit der Orientierung:** Bei langfristiger Orientierung orientieren sich die Menschen in hohem Maße an der Zukunft und legen Wert auf Ausdauer und Sparsamkeit. Bei kurzfristiger Orientierung orientieren sich die Menschen an vergangenheits- und gegenwartsbetonten Werten wie z. B. Respekt vor der Tradition.

Auf der Basis der umfassenden empirischen Arbeiten von Hofstede (1984, 1986, 1994) und Hofstede und Minkow (2010) lassen sich Länder bezüglich dieser Kulturdimensionen einstufen. Ein entsprechendes Beispiel wird in der Abb. 20.3 gezeigt. Einen weiteren mehrdimensionalen Ansatz zur Beschreibung von Länderkulturen bietet die GLOBE-Studie (vgl. House et al. 2004). Sie wurde von einer von House initiierten Gruppe internationaler Forscher durchgeführt und baut auf der Arbeit von Hofstede auf. Es wurden 9 Dimensionen identifiziert. Schließlich ist noch der mehrdimensionale Ansatz von Trompenaars (1996) sowie der eindimensionale Kultursatz von Hall (1976) zu erwähnen (vgl. Abschn. 20.4.4).

Die hier veranschaulichten Kulturunterschiede sind für die Gestaltung des Marketing in verschiedenen Ländern von großer Wichtigkeit. Beispielsweise sind je nach Landeskultur unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte in der Kommunikationspolitik (vgl. Abschn. 20.4.3 sowie Roth 1995) oder auch bei der Einführung von Produktinnovationen in der Produktpolitik zu setzen (vgl. Dwyer et al. 2005). Außerdem erwiesen sich kulturelle

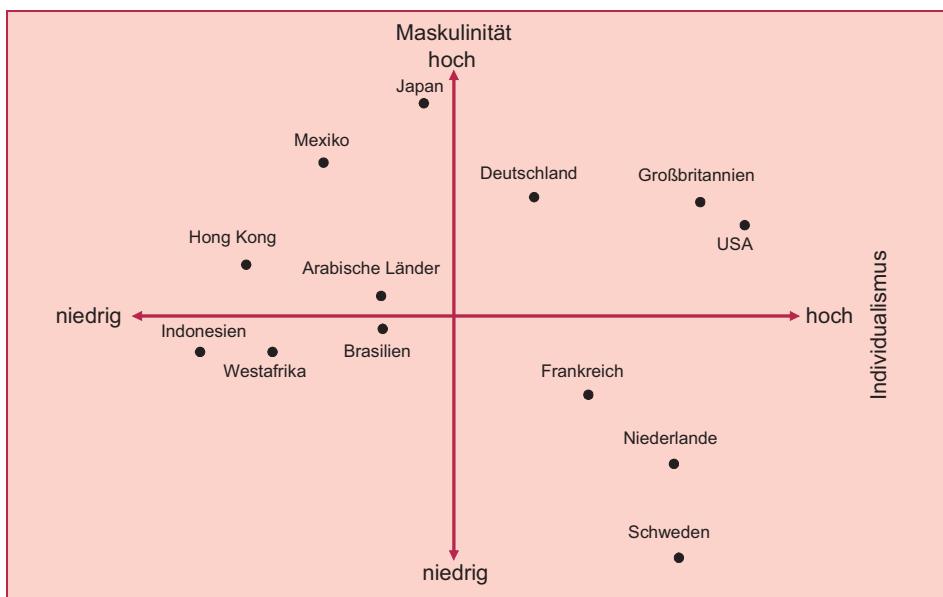


Abb. 20.3 Charakterisierung ausgewählter Länder durch die Kulturdimensionen Individualismus und Maskulinität. (In Anlehnung an Hofstede 1994, S. 6)

Unterschiede als wichtiger Faktor bei der Umsetzung von Co-Branding-Strategien (vgl. Ho et al. 2019). Darüber hinaus sind kulturelle Unterschiede im Hinblick auf das Führungsverhalten von Managern von großer Bedeutung (vgl. Newman und Nollen 1996 sowie Insert 20.1).

Der Umgang mit kulturellen Unterschieden erfordert bei den beteiligten Akteuren ein gewisses Maß an kultureller Intelligenz definiert als eine Bandbreite an Eigenschaften und Fähigkeiten zur effektiven Interaktion mit neuen kulturellen Umgebungen (vgl. MacNab et al. 2012). Aktuelle Studien zeigen, dass sich eine solche kulturelle Intelligenz von Managern unter anderem positiv auf transnationale Verhandlungsergebnisse und die Exportleistung des Unternehmens auswirkt (vgl. Imai und Gelfand 2010; Magnusson et al. 2013). Die Dienstleistungsbranchen können auch stark von der kulturellen Intelligenz der Mitarbeiter beeinflusst werden, wobei die kulturelle Intelligenz der Mitarbeiter die Kundenbindung und die wahrgenommene Servicequalität erhöht (vgl. Paparoidamis et al. 2019).

Arbeiten in Japan ist für viele Deutsche ein kultureller Grenzgang; Arbeiten in Deutschland kann aber auch für viele Japaner eine nicht minder große Herausforderung sein. Denn was dem einen Spätzle und Bier, sind dem anderen Sushi und Sake; was auf der einen Seite der Händedruck, ist auf der anderen die Verbeugung; was hier Kritik ist, kann dort leicht in eine Demütigung münden. Hierarchien und Hackordnungen, Uniformität und Konformismus, Karriere- und Erfolgswillen gibt es hüben wie drüben. [...] Die kleinen und feinen Unterschiede liegen in der Form – und die ist für das Große und Ganze oft entscheidend. „Vor Ort kann einiges ganz schnell ganz anders aussehen als eigentlich erwartet“, meint Toshiaki Mori. Er arbeitete in den siebziger Jahren für den Elektronikkonzern Toshiba in Düsseldorf. Die Deutschen seien überaus rational, logisch und pünktlich, nett und hilfsbereit.

Darauf war er eingestellt. „Daß sie aber so ordnungsliebend und so korrekt sind, wie es immer hieß, war manchmal des Guten ein wenig zuviel.“ Yoshio Murata sieht das ähnlich. [...] „Mein erster Eindruck war der Geruch von Waschmittel“, sagt er. Später zeigte er sich vom Service-Verständnis vieler Deutscher irritiert und von ihrem energischen Auftreten verunsichert. Japaner halten gern auf Distanz. Kein Wunder; in Fernost leben auf einer Fläche, die nicht viel größer ist als Süddeutschland, fast so viele Menschen wie in Deutschland und Polen zusammen. [...] „Wenn ein Deutscher ‚nein‘ meint, dann sagt er auch ‚nein‘. Das klingt für einen Japaner harsch, aber er weiß, an was er ist. Wenn ein Japaner ‚nein‘ meint, sagt er ‚vielleicht‘ oder ‚Wir überlegen noch‘ oder ‚mal sehen‘. Ein Deutscher nimmt das schnell für bare Münze. Das kann ein Fehler sein“ erklärt der einstige Toshiba-Manager Toshiaki Mori.

Insert 20.1 Illustration der Bedeutung von Kulturunterschieden (vgl. Finsterbusch 2006, S. 57)

In der Literatur findet sich eine Vielzahl weiterer Erkenntnisse zum Einfluss nationaler Kultur auf Marketingaspekte. Dabei wurden u. a. folgenden Themengebiete behandelt:

- Markteintritt (vgl. Rothaermel et al. 2006),
- Joint Ventures (vgl. Brouthers und Bamossy 2006),
- Preismanagement (vgl. Lim et al. 2004),
- Kommunikationspolitik (vgl. Ewing et al. 2005),
- Marktforschung (vgl. Roster et al. 2006),
- Relationship Marketing (vgl. Homburg et al. 2005),
- Dienstleistungsmarketing (vgl. Chan und Wan 2008) und
- Loyalitätsprogramme (vgl. Mattison und Chmura 2015).

20.1.2 Besonderheiten des Kaufverhaltens im internationalen Kontext

Neben den dargestellten kulturellen Unterschieden existieren auch bedeutende Unterschiede im Kaufverhalten zwischen den Ländern. Wir betrachten zunächst Unterschiede im Kaufverhalten von Individuen und anschließend Unterschiede im organisationalen Kaufverhalten. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass Unterschiede auf individueller Ebene in gewissem Umfang auch für das organisationale Kaufverhalten relevant sind.

Unterschiede im Kaufverhalten von Individuen verschiedener Länder können insbesondere aus unterschiedlichen sozioökonomischen Strukturen und Werten resultieren. Ein Instrument zur Typologisierung von Individuen anhand dieser beiden Dimensionen sind sogenannte Sinus-Milieus (vgl. Sinus Sociovision 2018). Wie Abb. 20.4 zeigt, existieren hier deutliche Strukturunterschiede (im Hinblick auf die Existenz einzelner Segmente wie auch im Hinblick auf deren Größe) zwischen verschiedenen Ländern.



Abb. 20.4 Die Sinus-Milieus in Großbritannien und Russland (vgl. Sinus Sociovision 2018)

Derartige Unterschiede können für die internationale Marktbearbeitung relevant sein. So sind bestimmte Produkte (wie z. B. Bio-Lebensmittel) vor allem in bestimmten Milieus erfolgreich. Existieren diese Milieus in einem Ländermarkt nicht oder sind sie nur sehr klein, dann ist z. B. die Markteinführung dieser Produkte in diesem Land zu hinterfragen.

Neben derartigen Unterschieden zwischen Ländern, die letztlich auf unterschiedlichen Lebensstilen basieren, existieren zahlreiche spezifische Unterschiede im Hinblick auf die Produktpräferenzen in verschiedenen Ländern. Folgende Beispiele seien genannt:

- Viele Spanier waschen ihr Geschirr von Hand unter laufendem kaltem Wasser, woraus sich besondere Anforderungen an Geschirrspülmittel ergeben.
- Spanier präferieren Joghurt in einer flüssigeren Konsistenz als Deutsche.
- In Großbritannien wird die Wäsche tendenziell bei einer deutlich niedrigeren Temperatur gewaschen als in den meisten anderen europäischen Ländern, woraus sich unterschiedliche Anforderungen an Waschmittel ergeben.
- Die Hautpflege von Frauen wird von den klimatischen Rahmenbedingungen beeinflusst, sodass unterschiedliche Produkteigenschaften in verschiedenen Ländern nachgefragt werden.
- In muslimisch geprägten Ländern wird Schweinefleisch weitgehend abgelehnt, in hinduistisch geprägten Ländern Rindfleisch.

Dass selbst bei Produkten, bei denen man dies auf den ersten Blick nicht erwarten würde, deutliche Unterschiede zwischen Ländern existieren können, zeigt Insert 20.2.

Zwei spezielle Konzepte, die für die Präferenzbildung im internationalen Marketing relevant sind, verdienen an dieser Stelle Erwähnung:

- Gemäß dem **Country-of-Origin-Effekt** beeinflusst das Herkunftsland eines Produktes dessen Image und die Produktbeurteilung durch den Kunden in verschiedenen Ländern (vgl. hierzu im Überblick Clarke et al. 2000; Gurhan-Canli und Maheswaran 2000; Verlegh und Steenkamp 1997; Verlegh et al. 2005). Die Bezeichnung „Made in ...“ kann je nach Herkunfts- und Zielland mit einem positiven oder einem negativen Image belegt sein (vgl. Berndt et al. 2016). Beispielsweise sind Autos aus Deutschland, Rotweine aus Frankreich oder Schuhe aus Italien mit einem positiven Image belegt. Man spricht auch vom Domestic-Country-Bias, der sich in einer stärkeren Präferenz für heimische Produkte und in deren bevorzugtem Kauf widerspiegelt (Evanschitzky et al. 2008). Aktuelle Studien zeigen, dass Kunden zudem eine höhere Zahlungsbereitschaft für Produkte mit einem positive Country-of-Origin-Effekt aufweisen (vgl. Koschate-Fischer et al. 2012).
- Das **Ethnozentrismus-Phänomen** bezieht sich darauf, dass bestimmte Kundengruppen Produkte des eigenen Landes im Hinblick auf Image und Produktqualität positiver bewerten als ausländische Produkte (vgl. Klein et al. 1998; Shimp und Sharma 1987). Dies kann dann zur Präferenz für heimische Produkte und schließlich zum bevorzugten Kauf dieser Produkte führen.

Müssen muss der Mensch immer. Aber muss er dabei auch ein bestimmtes Klo-papier benutzen? „Natürlich!“, brüllt der Weltkonzern Procter & Gamble und wirft mit Charmin das 81. Papier auf den ohnehin völlig verstopften Markt. [...] Charmin, das war der Name eines 70 Jahre alten Toilettenpapiers, das Procter & Gamble, dieser gigantische globale Markenstaubsauger, in den fünfziger Jahren aufgesogen und zum unangefochtenen Herrscher auf den amerikanischen WCs aufgeblasen hatte. Auf europäischen Klossets war P&G jedoch immer noch ein Nobody, und das wollte der Weltkonzern schleunigst ändern. Wenn alles gut ginge, erklärte Hörner [Leiter Forschung und Entwicklung Toilettenpapiere bei P&G], würden die Menschen eines Tages Charmin sagen, wenn sie Toilettenpapier meinten – so, wie sie heute Pampers sagen, wenn es eigentlich um Wegwerfwindeln geht, oder Tempo, wenn sie ein Papiertaschentuch brauchen. [...]

Hörner fand schnell heraus, dass sich Europäer und Amerikaner bei ihren Wisch- und Weg-Gewohnheiten grundsätzlich unterscheiden. So sind zum Bei-

spiel fast die Hälfte der Amerikaner sogenannte Knüller, die Toilettenpapiere zu dicken Kugeln knüllen, bevor sie den Po abwischen. In Deutschland hingegen zählen 83 Prozent der Verbraucher zu den Faltern, die mehrere Blatt Toilettenpapier zu ordentlichen Bündeln übereinander legen. Bei Briten wiederum liegt das Verhältnis Knüller zu Falter bei zwei zu eins. All das ist für einen Toilettenpapierentwickler unglaublich wichtig zu wissen, denn aus diesen grundverschiedenen Methoden, ein „Reinigungselement zu formen“, wie Hörner es nennt, ergeben sich völlig unterschiedliche Ansprüche an das Reinigungsmaterial. Amerikanisches Klopapier kann weich und schwach sein, weil es ohnehin zu festen Kugeln geballt wird. Toilettenpapier in Deutschland hingegen muss fest und dick sein, damit die flachen Lagen während des Gebrauchs nicht durchnässen oder reißen. [...] Der Deutsche wünscht sich ein weiches Papier, das auch feucht immer noch reißfest ist“, erfuhr der Lokusfachmann [...], „außerdem soll es gut herunterzuspülen sein und im WC was hermachen.“ [...]

Insert 20.2 Beispiel für unterschiedliche Konsumgewohnheiten und Präferenzen im internationalen Marketing (vgl. Willenbrock 2003, S. 31 f.)

Neben den aufgezeigten Besonderheiten des Kaufverhaltens von Konsumenten sind an dieser Stelle noch Besonderheiten im Rahmen des **organisationalen Kaufverhaltens im internationalen Kontext** anzuführen. Von größter Bedeutung ist in diesem Zusammenhang eine zunehmende **länderübergreifende Zentralisierung der organisationalen Beschaffung**. Ein wesentliches Motiv hinter dieser zunehmenden Zentralisierung ist die Bündelung des Bedarfs und die Stärkung der Machtposition gegenüber den Anbietern. Beispielsweise werden Preise häufig nicht mehr in den einzelnen Ländern, sondern weitgehend zentral verhandelt. Dies geht einher mit einer Harmonisierung der (technischen) Spezifikationen der nachgefragten Produkte über Ländergrenzen hinweg.

Unterschiede zwischen Ländermärkten sind auch für die **Marktsegmentierung im internationalen Marketing** von Bedeutung (vgl. zur Marktsegmentierung allgemein

auch Abschn. 9.3.2 sowie zur internationalen Marktsegmentierung Hassan und Katsanis 1994; Hofstede et al. 1999). In diesem Zusammenhang können drei Vorgehensweisen gewählt werden:

Ist das Kundenverhalten in mehreren Ländern hinreichend homogen, so können diese **Ländermärkte zu Segmenten** zusammengefasst werden. Bei diesem Ansatz werden Ländermärkte nicht weiter aufgeschlüsselt. In der Unternehmensspraxis werden häufig Länder der gleichen Region zu Segmenten zusammengefasst (z. B. Einteilung des europäischen Marktes in die Segmente Zentraleuropa, Südeuropa, Osteuropa/Skandinavien).

Bei einem zweiten Ansatz werden Ländermärkte weiter aufgeschlüsselt. Hier erfolgt die internationale Marktsegmentierung nicht mehr auf Basis ganzer Ländermärkte, sondern **Kundengruppen werden länderübergreifend zu internationalen Marktsegmenten zusammengefasst**. So kann z. B. ein Finanzdienstleister europaweit das Segment der sehr vermögenden Privatkunden bearbeiten. Als Basis für die Entwicklung länderübergreifender Segmentierungen können länderübergreifende Nachfragertypologien dienen, die z. B. von Marktforschungsinstituten entwickelt werden. Ein solches Beispiel zeigt Abb. 20.5 (lebensstilorientierte Typologisierung von Nachfragern).

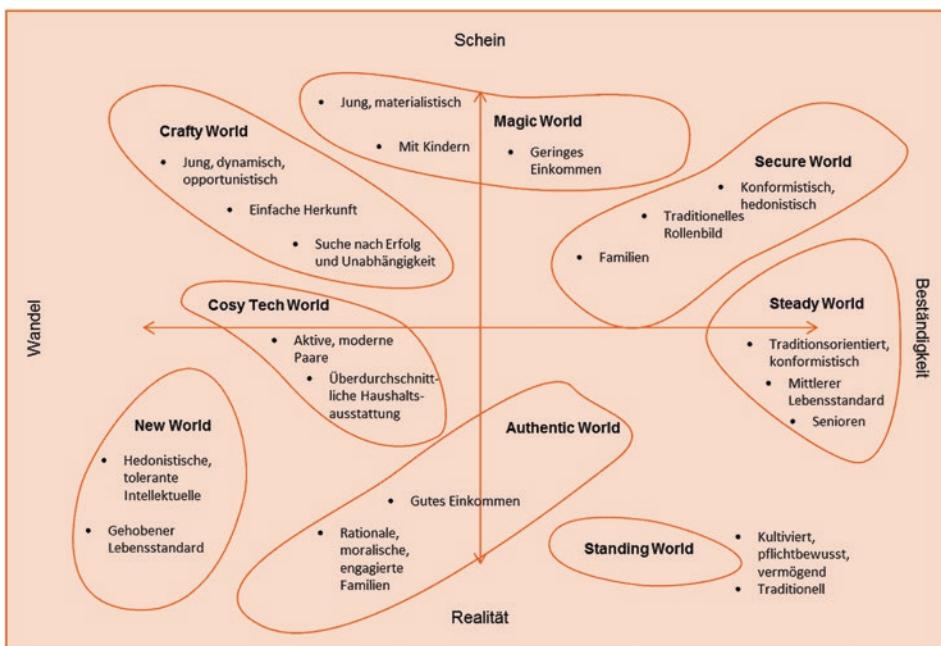


Abb. 20.5 Beispiel für eine Nachfragertypologisierung („Euro-Socio-Styles“) als Basis für eine länderübergreifende Marktsegmentierung. (In Anlehnung an GfK 2013)

Zeigt die Aufschlüsselung der einzelnen Ländermärkte, dass sich bestimmte Kundensegmente nicht länderübergreifend integrieren lassen, kann schließlich noch eine **länder-spezifische Segmentierung** erfolgen. Hier werden für einen Ländermarkt eigenständige Marktsegmente identifiziert, die nur in diesem Ländermarkt in dieser Form auftreten.

Neben der Frage nach der Existenz internationaler Marktsegmente ist die Frage relevant, inwieweit sich gesellschaftlich-kulturelle Bedingungen und damit das Kaufverhalten der Kunden in den verschiedenen Ländern der Erde angleichen. Im Hinblick auf diese Frage sind zwei gegenläufige Entwicklungen zu konstatieren:

- Eine Entwicklung ist die **länderübergreifende Angleichung von Kulturen** und die damit verbundene Angleichung des **Kundenverhaltens** in den verschiedenen Ländermärkten.
- Eine Gegenentwicklung hierzu resultiert aus der in vielen Ländern zunehmenden **Reaktanz gegen diese kulturelle Angleichung**, verbunden mit einer Besinnung der Konsumenten auf regionale kulturelle Besonderheiten und Konsummuster. Besonders stark ausgeprägt sind die Konsequenzen dieser Reaktanz im Verhältnis zwischen der westlichen und der arabischen Welt.

Eine mögliche Erklärung für die Angleichung liefert die **Konvergenzthese von Levitt (1983)**. Der Verfasser postuliert eine Homogenisierung der Märkte und die Entstehung kultur- und länderübergreifender Zielgruppen mit konvergierenden Bedürfnissen. Gründe für die Konvergenz der Nachfragerbedürfnisse sieht Levitt in

- ähnlichen soziodemografischen Entwicklungen in vielen Industrienationen (z. B. Trend zur Kleinkindfamilie und Anstieg der Lebenserwartung),
- der intensiven Auseinandersetzung mit ausländischen Kulturen (z. B. im Rahmen der Bildung) sowie
- der Verbesserung der Transporttechnologien (z. B. schnellere und günstigere Fernflüge, Tourismus) und Kommunikationstechnologien (z. B. Internet).

Die Unternehmen reagieren hierauf mit der Standardisierung ihres Angebots und einer zunehmenden Zentralisierung der Entscheidungskompetenz (z. B. in der Unternehmenszentrale). So wurde beispielsweise gezeigt, dass sich Manager von amerikanischen und japanischen Unternehmen in Europa aufgrund der von ihnen wahrgenommenen Ähnlichkeit der Länder der Europäischen Union eher für eine standardisierte Werbestrategie entscheiden (vgl. Okazaki et al. 2007). Aufgrund von volumenbedingter Kostendegression durch die Standardisierung können dann niedrigere Preise für die Kunden realisiert werden, wodurch die Konvergenz der Nachfragerbedürfnisse noch weiter verstärkt wird. Es ist in diesem Zusammenhang jedoch darauf hinzuweisen, dass es sich hierbei lediglich um eine These handelt, die unseres Wissens bislang noch nicht umfassend bestätigt wurde.

Unserer Einschätzung nach muss die Frage, ob sich das Kaufverhalten über Länder hinweg angleicht oder nicht, differenziert beantwortet werden. Es gibt einige Bereiche, in denen man durchaus vom „globalen Kunden“ sprechen kann. Eine Angleichung des Kaufverhaltens kann insbesondere im Business-to-Business-Bereich beobachtet werden. Hier legen weltweit operierende Einkaufsabteilungen globaler Unternehmen Wert auf international vergleichbare Qualitätsstandards. Zwar gibt es auch hier Unterschiede im Hinblick auf die kulturell geprägten Wertvorstellungen der Einkäufer, doch sind diese bei ökonomisch fundierten Kaufentscheidungen oftmals weniger wichtig als wirtschaftliche Argumente. Im Business-to-Consumer-Bereich kann vor allem bei langlebigen Gebrauchsgütern (z. B. Autos oder Luxusgüter) eine Angleichung beobachtet werden. Auch im Bereich der Mode und der Jugendkultur lassen sich länderübergreifende Angleichungen beobachten.

In anderen Bereichen stellen landesspezifische Gegebenheiten weiterhin einen wichtigen Einflussfaktor auf die Kaufentscheidung dar. So prägen z. B. bei Nahrungsmitteln, Getränken, Haushalts- und Körperpflegeprodukten lokale Besonderheiten die Kundenpräferenzen (vgl. Alden et al. 1999; de Mooij 2000; Kacen und Lee 2002).

Eine aktuelle Studie aus dem Finanzdienstleistungssektor zeigt, dass sowohl eine Segmentierung nach Ländermärkten also auch nach internationalen Kundengruppen zu abgrenzbaren Marktsegmenten führt und somit idealerweise beide Ansätze in Kombination verwendet werden sollten (vgl. Bijmolt et al. 2004).

20.1.3 Theoretische Grundlagen des internationalen Marketing

Im Rahmen der theoretischen Grundlagen des internationalen Marketing lassen sich zwei Gruppen von Theorien unterscheiden:

- Bei den Theorien zur Erklärung der Internationalisierung steht die Frage im Mittelpunkt, warum es überhaupt zu internationalem Güteraustausch und zu Direktinvestitionen im Ausland kommt (für einen Überblick über diese grundlegenden Theorien der Internationalisierung vgl. Backhaus et al. 2010). Da der internationale Güter- und Kapitalverkehr mittlerweile beinahe selbstverständlich geworden ist, sind diese Theorien eher von historischem Interesse – zumal diese Theorien keinen echten Erklärungsbeitrag zur Gestaltung des internationalen Marketing leisten.
- Für das Marketing relevanter sind Theorien zur Gestaltung der internationalen Marktbearbeitung. Aus diesen Theorien lassen sich konkrete Gestaltungsempfehlungen für das internationale Marketing ableiten.

Im Folgenden gehen wir vertiefend auf zwei Theorien zur Gestaltung der internationalen Marktbearbeitung ein:

- auf die Koordinationsperspektive (vgl. Backhaus et al. 2010) sowie
- auf das Interdependenz-Ähnlichkeits-Schema (vgl. Homburg und Jensen 2004, 2005).

Die **Koordinationsperspektive** des internationalen Marketing stellt die länderübergreifende Abstimmung der Aktivitäten im Rahmen der Marktbearbeitung in den Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. Backhaus et al. 2010). Die Notwendigkeit einer solchen Koordination ergibt sich aus Abhängigkeiten (Rückkopplungseffekten) zwischen den einzelnen Ländermärkten. Grundsätzlich lassen sich vier Arten von Rückkopplungseffekten unterscheiden:

- **Nachfragerbezogene Rückkopplungen** liegen dann vor, wenn die Marketingaktivitäten eines Unternehmens in einem Land mehr oder weniger direkte Auswirkungen auf das Verhalten der Nachfrager in anderen Ländern haben. Sie basieren im Kern auf Informationsaustausch zwischen Ländermärkten. Insbesondere die internationale Verfügbarkeit von Produkt- und Preisinformationen über das Internet ist in diesem Kontext zu nennen (vgl. Dutta et al. 1998).
- **Institutionelle Rückkopplungen** beziehen sich auf Abhängigkeiten zwischen Ländermärkten, die durch politische und rechtliche Rahmenbedingungen verursacht werden. So kann es z. B. für ein Unternehmen problematisch werden, wenn es Leistungen gegenüber den Regierungen zweier miteinander verfeindeter Staaten erbringt.
- **Wettbewerbsbezogene Rückkopplungen** betreffen Reaktionen von Wettbewerbern in einem Land, die durch Marketingaktivitäten des Anbieters in einem anderen Land ausgelöst werden. Wenn ein (deutscher) Anbieter beispielsweise einen ausländischen (z. B. japanischen) Wettbewerber in dessen Heimatmarkt (also in Japan) durch Preissenkungen „angreift“, kann dies dazu führen, dass dieser (japanische) Wettbewerber den (deutschen) Anbieter auf dessen Heimatmarkt (also in Deutschland) angreift (z. B. Preissenkungen des japanischen Wettbewerbers in Deutschland).
- **Anbieterbezogene Rückkopplungen** liegen vor, wenn die Bearbeitung eines Ländermarktes durch einen Anbieter dessen Möglichkeiten zur Bearbeitung eines anderen Ländermarktes beeinflusst. Beispielsweise kann die Erschließung eines Ländermarktes die Ressourcen des Anbieters so stark in Anspruch nehmen, dass für die Bearbeitung anderer Ländermärkte weniger Mittel zur Verfügung stehen.

Wir konzentrieren uns im Folgenden auf nachfragerbezogene Rückkopplungseffekte. Nachfragerbezogene Rückkopplungen können zu **länderübergreifenden Arbitrageprozessen** durch Parallelimporte, Reimporte und laterale Grauimporte führen (vgl. Myers 1999 sowie Abb. 20.6). Derartige Arbitrageprozesse finden statt, wenn die Preisunterschiede zwischen Ländermärkten größer sind als die Arbitragekosten, die im Zusammenhang mit einem länderübergreifenden Produkttransfer verbunden sind (z. B. Transportkosten, Zölle, Kommunikationskosten). Besonders intensiv treten diese Phänomene bei solchen Produkten auf, bei denen die Transportkosten in Relation zum Produktpreis relativ niedrig sind (z. B. Autos, Medikamente).

Ein gutes Beispiel für grenzüberschreitende Arbitrageprozesse ist der Luxusgütermarkt in China: Chinesische Kunden machen bislang ein Drittel (Tendenz steigend)

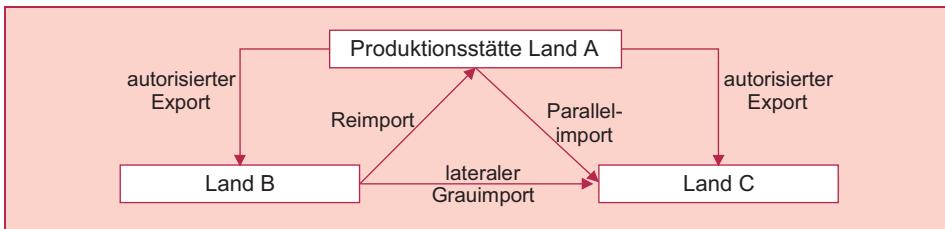


Abb. 20.6 Länderübergreifende Arbitrage als Resultat von Rückkopplungseffekten im internationalen Marketing (vgl. Simon und Wiese 1992, S. 250)

der weltweiten grenzüberschreitenden Ausgaben für Luxusgüter aus. Für 2025 sagt eine Studie von McKinsey (2019) voraus, dass der chinesische Luxusgütermarkt 44 % des Marktes einnehmen wird. Die Frage, die unbeantwortet bleibt, ist: Warum kaufen Chinesen Luxusgüter nicht Zuhause? Die Antwort könnte die Studie von Frost und Sullivan (2018) sein. Gemäß dieser kaufen chinesische Konsumenten grenzüberschreitend ein, um Produkte höherer Qualität zu erhalten (67 %), Fälschungen zu vermeiden (45 %) und von günstigeren Preisen zu profitieren (35 %).

Besondere Erwähnung verdient im Hinblick auf den europäischen Wirtschaftsraum die Währungsunion (vgl. Simon et al. 1998). Sie fördert nachfragerbezogene Rückkopplungseffekte in zweierlei Hinsicht: Zum einen steigt der Informationsaustausch zwischen Ländermärkten, weil länderübergreifende Preisvergleiche einfacher werden. Zum zweiten sinken aufgrund der einheitlichen Währung die Arbitragekosten.

Nachfragerbezogene Rückkopplungseffekte können signifikante Auswirkungen auf die Gestaltung des internationalen Marketing eines Unternehmens haben. Wir werden hierauf im Verlauf dieses Kapitels (insbesondere im Zusammenhang mit der internationalen Marketingstrategie sowie dem Einsatz der Marketinginstrumente im internationalen Bereich, vgl. die Abschn. 20.3 und 20.4) noch mehrfach eingehen. Grundsätzlich lassen sich zwei Ansatzpunkte zum Umgang mit Rückkopplungseffekten unterscheiden (vgl. ähnlich Backhaus et al. 2010):

- die Abstimmung ländermarktbezogener Marketingaktivitäten und
- das Management der Wechselbeziehungen.

Im Rahmen der **Abstimmung der ländermarktbezogenen Marketingaktivitäten** geht es um die Koordination der nationalen Marketingstrategien. So sind z. B. Preisentscheidungen sowie Entscheidungen über Neuproduktentwicklungen für die verschiedenen Ländermärkte unter Berücksichtigung möglicher Rückkopplungseffekte aufeinander abzustimmen.

Als Beispiel kann hier die Pharmaindustrie genannt werden, in der eine länderspezifische Preispolitik von besonderer Relevanz ist. Pharmazieunternehmen berechnen Kunden in reicheren Industrieländern für ein Medikament signifikant höhere Preise als

in ärmeren Entwicklungsländern (z. B. der Verkauf antiretroviraler Medikamente in Afrika). Aufgrund der niedrigen Kaufkraft afrikanischer Konsumenten wäre der Vertrieb ohne Preisdifferenzierung nur eingeschränkt möglich (vgl. Pogge 2008).

Auch zwischen entwickelten Ländern variieren die Preise für Medikamente erheblich: In ihrer Studie etablieren Kanavos et al. (2013) einen Handelspreisindex für Pharmazieprodukte, bei dem die Vereinigten Staaten mit dem Vergleichswert 100 eingestuft wurden, um die länderspezifischen Unterschiede aufzuzeigen. Indexwerte der Studie rangieren zwischen 95 in Deutschland und 46 im Vereinigten Königreich.

Das **Management der Wechselbeziehungen** umfasst die gezielte Beeinflussung von Rückkopplungseffekten im Sinne des Anbieters. Beispielsweise kann der Anbieter aus Rückkopplungseffekten resultierende Grauimporte durch Maßnahmen wie landespezifische Produktdifferenzierung und Markenbildung, Garantieeinschränkungen oder Angebotseinschränkungen bei bestimmten Händlern zu unterbinden versuchen (vgl. zur Thematik der Behandlung von Grauimporten ausführlich Simon 2016).

Das **Interdependenz-Ähnlichkeits-Schema** (vgl. Homburg und Jensen 2004, 2005) baut auf der Koordinationsperspektive auf und führt als zusätzliche Betrachtungsdimension die Ähnlichkeit der Kundenpräferenzen (über verschiedene Ländergrenzen hinweg) ein. Dementsprechend werden internationale Märkte in diesem Schema anhand von zwei Dimensionen charakterisiert:

- länderübergreifende Ähnlichkeit der Kundenanforderungen und
- länderübergreifende Interdependenz der Märkte.

Das Konzept der Interdependenz ist eng verwandt mit den (insbesondere nachfragerbezogenen) Rückkopplungseffekten, die im Mittelpunkt der Koordinationsperspektive stehen. Bei hoher Interdependenz haben die Marketingaktivitäten eines Anbieters in einem Land bedeutende Auswirkungen auf den Markt in einem anderen Land.

Die beiden Dimensionen sind in Abb. 20.7 zusammengeführt. Darüber hinaus sind beispielhafte Produkte in die so entstehende Matrix eingetragen. Aus diesem Schema lassen sich nun grundsätzliche Aussagen für die **Gestaltung der internationalen Marktbearbeitung** ableiten. Im Mittelpunkt steht hier die Frage, inwieweit die Marktbearbeitung länderübergreifend standardisiert bzw. unterschiedlich gestaltet werden sollte. Wir beschränken uns hier auf die Betrachtung der Produktpolitik und der Preispolitik.

Da sich Kundenanforderungen auch auf die Charakteristika von Produkten beziehen, ist es unmittelbar plausibel, dass die länderübergreifende Ähnlichkeit der Kundenanforderungen Implikationen für die **Produktpolitik** hat. Je ähnlicher die Kundenanforderungen sind, desto größer ist der Standardisierungsdruck in der Produktpolitik. Dieser Standardisierungsdruck resultiert aus Kundenforderungen nach länderübergreifend homogenen Produkten und auf Anbieterseite aus der Möglichkeit zur Kosteneinsparung.

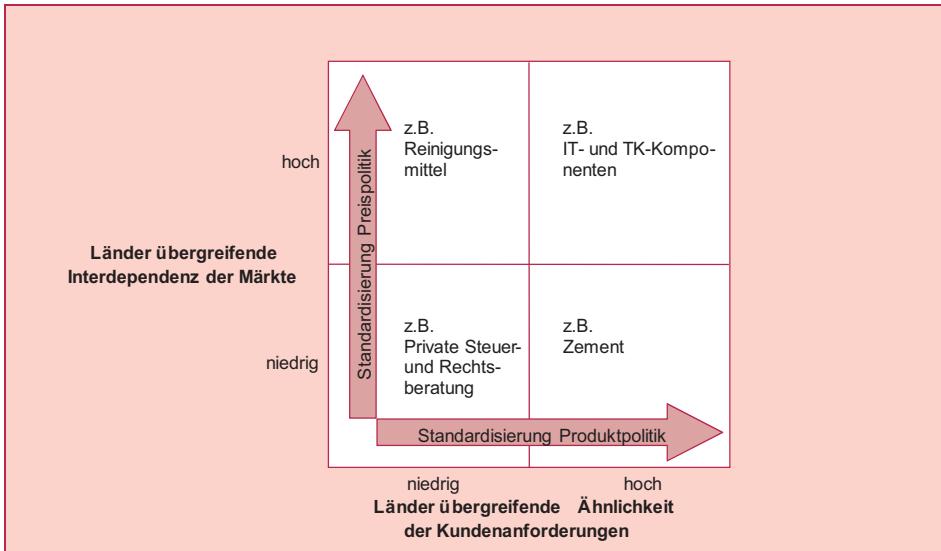


Abb. 20.7 Das Ähnlichkeits-Interdependenz-Schema im internationalen Marketing (vgl. Homburg und Jensen 2005)

Im Rahmen der **Preispolitik** bringen ähnliche Kundenanforderungen alleine noch keinen Standardisierungsdruck mit sich. Die entscheidende Triebkraft ist hier die Interdependenz der Märkte. Wenn in zwei logistisch eng verbundenen Märkten große Preisunterschiede bestehen, kommt es zu Reimporten, die die Preisdifferenzierung unterlaufen. Wenn sich die Kunden länderübergreifend über ihre Konditionen austauschen, können Preisunterschiede leicht zu Kundenverärgerung führen. Umgekehrt gilt aber auch: Bei wenig verbundenen Märkten sollten Anbieter nicht voreilig die Preise standardisieren, weil sie dadurch Zahlungsbereitschaft verschenken und damit ihren Gewinn reduzieren. Auf die Standardisierung der Produktpolitik wirkt sich die Verbundenheit der Märkte kaum aus: Selbst bei hochgradig verbundenen Märkten würde man die Produktpolitik nicht standardisieren, solange die Kundenanforderungen stark unterschiedlich sind.

Diese Ausführungen zeigen, dass Produktstandardisierung und Preisstandardisierung von unterschiedlichen Kräften getrieben werden. Eine simultane Standardisierung von Produktpolitik und Preispolitik ist somit nicht in jeder Marktkonstellation angezeigt.

20.2 Besonderheiten der internationalen Marktforschung

Vor dem Hintergrund einer höheren Ungewissheit und Komplexität im internationalen Marketing spielt die Marktforschung hier eine besonders wichtige Rolle bei der Vorbereitung von Marketingentscheidungen (vgl. Bauer 2009). Im Hinblick auf die Verwendung **geeigneter Datenerhebungsmethoden** (vgl. Abschn. 6.4) ist zu

berücksichtigen, dass die verschiedenen Datenerhebungsmethoden (z. B. schriftliche Befragung versus Telefoninterview) nicht in allen Ländern die gleiche Akzeptanz aufweisen bzw. nicht in allen Ländern angewendet werden können. So ist z. B. die schriftliche postalische Befragung in Ländern mit romanisch geprägter Kultur (z. B. in Südeuropa) tendenziell weniger akzeptiert, was zu niedrigeren Rücklaufquoten als in anderen Ländern führen kann. Folglich ist häufig nicht die länderübergreifende Äquivalenz der Datenerhebungsmethoden das wichtigste Kriterium. Vielmehr geht es um die Auswahl akzeptierter und problemgerechter Erhebungsmethoden in den einzelnen Ländern. Es ist durchaus denkbar, dass die länderübergreifende Äquivalenz bei Verwendung unterschiedlicher Datenerhebungsmethoden in den verschiedenen Ländern höher ist als bei Verwendung identischer Datenerhebungsmethoden. In Tab. 20.2 sind zentrale Vorteile und Problemfelder verschiedener Formen der Datenerhebung zusammengestellt.

Um in internationalen Marktforschungsprojekten Ergebnisse zu erzielen, die kulturrelativ vergleichbar sind, muss die **länderübergreifende Äquivalenz von Messinstrumenten** gewährleistet sein (vgl. Bauer 2009; Cavusgil und Das 1997; Sinkovics et al. 1998). Diese wichtige Voraussetzung soll beispielhaft anhand der Befragung von Kunden in verschiedenen Ländern mithilfe von Ratingskalen (vgl. hierzu Abschn. 6.6.2) veranschaulicht werden. Hier existieren prinzipiell zwei Äquivalenzprobleme, die sich auf Verständnis- bzw. Beantwortungsäquivalenz beziehen.

► **Verständnisäquivalenz** Verständnisäquivalenz ist dann gegeben, wenn die Befragten in den verschiedenen Ländern die Bedeutung der Items und Skalenankerpunkte, die den Ratingskalen zugrunde liegen, möglichst ähnlich bzw. im Idealfall identisch interpretieren.

In Abb. 20.8 ist beispielhaft veranschaulicht, wie die als Skalenankerpunkte verwendeten Adjektive einer englischen und einer französischen Skala unterschiedlich interpretiert werden. Eine aktuelle Studie zeigt z. B. auch, dass Befragte aus den USA im Vergleich mit chinesischen Befragten stärker dazu neigen Extrempunkte der Likert Skala anzukreuzen (vgl. Roster et al. 2006). Im Gegensatz hierzu werden die in Abb. 20.9 dargestellten Adjektive inhaltlich identisch interpretiert.

► **Beantwortungsäquivalenz** Beantwortungsäquivalenz liegt vor, wenn die Befragten in den verschiedenen Ländern bei Gleichheit der relevanten Bedingungen auch gleich antworten.

Probleme im Hinblick auf die Beantwortungsäquivalenz können beispielsweise durch Unterschiede zwischen den Ländern im Hinblick auf

- die soziale Erwünschtheit von Antworten,
- das Kommunikationsverhalten sowie
- den allgemeinen Sprachgebrauch

bedingt sein.

Tab. 20.2 Vorteile und Problemfelder ausgewählter Datenerhebungsmethoden im Rahmen der internationalen Marktforschung

Datenerhebungsmethode	Vorteile	Problemfelder
Schriftliche Befragung	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Durchführungskosten • Möglichkeit zur Einbeziehung geografisch weit gestreuter Befragter • Objektivität durch Vermeidung von (möglicherweise länderspezifischen) Interviewereinflüssen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedlich hohe Akzeptanz von schriftlichen Befragungen in den einzelnen Ländern (unterschiedlich hohe Rücklaufquoten) • Verzögerungen durch internationalen Postversand • Keine Möglichkeit für Rückfragen (z. B. bei kulturbedingten Missverständnissen)
Telefonische Befragung	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit zur zentralen Durchführung (z. B. aus dem Heimatland) • Hohe zeitliche Flexibilität und schneller Rücklauf • Möglichkeit für Rückfragen an den Interviewer • Begrenzter Interviewereinfluss (geringer als beim persönlichen Interview) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Koordinationsaufwand (Terminvereinbarungen mit Befragten) • Problematik unterschiedlicher Zeitzonen • Bei längeren Interviews hohe internationale Telefonkosten • In einigen Ländern unzureichende Telefondichte und Netzqualität
Persönliches Interview	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Verwendung lokaler Interviewer geringere Wahrscheinlichkeit kulturbedingter Missverständnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Oftmals Mangel an geschulten Interviewern vor Ort • Hohe Kosten (Training der Interviewer, Reisekosten, Koordination) • Interviewereinfluss (möglicherweise landesspezifisch)
Online Survey	<ul style="list-style-type: none"> • Einfachheit der Datensammlung • Minimale Kosten • Automatische Dateneingabe, -ausgabe und -analyse • Flexibilität des Designs (vielfältige Arten von Antwortformaten) • Höhere Antwortraten (erhöhte Nutzerfreundlichkeit für Teilnehmer) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Interviewer anwesend (nicht geeignet für offene Fragen) • Potenzielle Probanden ohne Internetzugriff können an Befragungen nicht teilnehmen • Survey „fraud“ (Teilnehmer beantworten die Umfrage nur aufgrund des monetären Anreizes)

Bezüglich der **sozialen Erwünschtheit von Antworten** ist es beispielsweise in den USA durchaus üblich, sich sehr positiv über den persönlichen Wohlstand bzw. Erfolg zu äußern, wohingegen dies in Frankreich ein eher weniger akzeptiertes soziales Verhalten darstellt. Dementsprechend wurde in einer empirischen Studie Materialismus in den USA anhand des Items „Die Dinge, die ich besitze, sagen eine Menge darüber aus, wie erfolgreich ich in meinem Leben bin“ gemessen, wohingegen in Frankreich

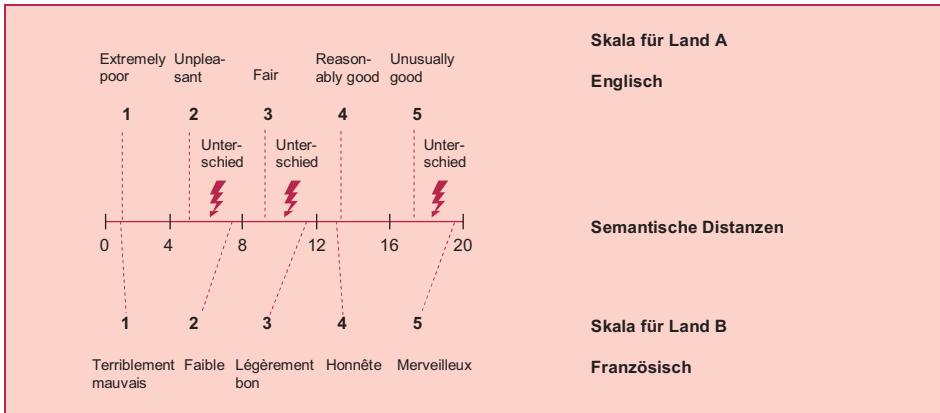


Abb. 20.8 Beispiel zur Illustration einer mangelnden ländereübergreifenden Äquivalenz von Messinstrumenten

Beispieldskala 1			Beispieldskala 2		
Englische Adjektive		Französische Adjektive	Englische Adjektive		Französische Adjektive
fantastic	20	20 extraordinaire	remarkably good	17	17 très bon
delightful	17	17 superbe	good	14	14 bon
pleasant	14	14 très correct	neutral	10	10 moyen
neutral	10	10 moyen	reasonably poor	6	6 faible
moderately poor	7	7 assez faible	extremely poor	3	3 très mauvais
bad	4	4 remarquablement faible			
horrible	2	2 terriblement mauvais			

Abb. 20.9 Beispiele für ländereübergreifend äquivalente Skalenbezeichnungen (vgl. Angelmar und Pras 1978; Bauer 2009)

20

die Formulierung „In meinem Leben spielt Luxus eine wichtige Rolle“ für sinnvoller erachtet wurde (vgl. Dubois und Laurent 1993).

Im Bereich des **Kommunikationsverhaltens** ist beispielsweise zu beachten, dass die Bereitschaft zur deutlichen Kritikäußerung je nach Land unterschiedlich hoch ausgeprägt ist. So wurde bei einer empirischen Untersuchung der Einstellungen japanischer Manager nach Durchführung eines Pretests die in den USA verwendeten Skalenankerpunkte „agree“ und „disagree“ in „definitiv wahr“, „zu einem gewissen Grad wahr“ sowie „überhaupt nicht wahr“ abgeändert, da die japanischen Manager nicht bereit waren eine persönliche Zustimmung oder Ablehnung zu äußern (vgl. Johnson et al. 1993).

Schließlich ist bei der Gestaltung von Fragen ein nach Ländern unterschiedlicher **allgemeiner Sprachgebrauch** zu berücksichtigen. So weist der deutsche Sprachgebrauch im allgemeinen präzisere Formulierungen als beispielsweise der US-amerikanische

Sprachgebrauch auf: Die relativ wörtliche Übersetzung der Aussage „In our company, we are able to fulfill our customers' special requests all the time“ mit „In unserem Unternehmen können wir die speziellen Anforderungen unserer Kunden immer erfüllen“ führt tendenziell zu einem verzerrten Antwortverhalten, da im Gegensatz zum Sprachgebrauch in den USA im deutschen Sprachgebrauch ein „immer“ tatsächlich auch ein hundertprozentiges Erfüllen aller Kundenanforderungen voraussetzt.

Im Hinblick auf die **Sicherstellung eines hohen Grads der Verständnis- bzw. Beantwortungsäquivalenz** ist eine Reihe von Ansatzpunkten zu nennen:

- In die Konzeption eines internationalen Marktforschungsprojektes sollten Personen mit Verständnis für die verschiedenen Landeskulturen involviert sein.
- Bei der Verwendung standardisierter Befragungsinstrumente in mehreren Ländern empfiehlt sich die Translation/Backtranslation-Methode (vgl. auch Craig und Douglas 2005 sowie für einen Überblick über Übersetzungsmethoden Bauer 2009). Hierbei wird beispielsweise ein Fragebogen durch eine zweisprachige Person von einer Sprache A in eine Sprache B übersetzt und anschließend durch eine andere zweisprachige Person wieder in die Sprache A zurück übersetzt. Der Vergleich der ursprünglichen Version in Sprache A mit der zurück übersetzten Version liefert Hinweise auf mögliche Verständnisinkonsistenzen.
- Sorgfältige Pretests (z.B. von Befragungsinstrumenten) im Vorfeld der eigentlichen Durchführung sind im internationalen Marketing noch wichtiger als bei rein nationaler Marktforschung.
- Bei Verwendung von Konstruktmeßungen mit mehreren Items kann die länderübergreifende Äquivalenz von Messinstrumenten nach der Durchführung der Datenerhebung mithilfe der konfirmatorischen Faktorenanalyse (vgl. zu dieser Methode Abschn. 7.2.1.1) geprüft werden. Hierbei geht es z.B. um die Frage, inwieweit Faktorladungen der Items über mehrere Länder hinweg übereinstimmen (metrische Äquivalenz). Wir verweisen den methodisch interessierten Leser in diesem Zusammenhang auf Steenkamp und Baumgartner (1998) und Hult et al. (2008).

Die bisher dargestellten Überlegungen beziehen sich auf die Erhebung und Verwendung von Primärdaten im Rahmen der internationalen Marktforschung. Auch bei der Verwendung von **Sekundärdaten** treten im internationalen Bereich spezifische Problemfelder auf. Insbesondere die folgenden Aspekte sind zu erwähnen:

- Im Hinblick auf die **Genauigkeit der Daten** ist zu konstatieren, dass es bezüglich der Qualität von vorhandenem sekundärstatistischen Material zwischen den Ländern große Unterschiede gibt.
- Ein zentrales Problem ist auch die **länderübergreifende Vergleichbarkeit der Daten**. Oftmals lassen sich Sekundärdaten aus verschiedenen Ländern nicht miteinander vergleichen, da sie unterschiedlich gegliedert sind bzw. auf unterschiedlichen Datenerhebungsinstrumenten basieren. Auch die Konsistenz der betrachteten Zeiträume sowie das Alter der Daten stellen häufig Problemfelder dar.

Im Hinblick auf Quellen für Sekundärdaten sind im internationalen Marketing zwei Kategorien zu unterscheiden: Zum einen gibt es in den meisten Ländern eine Vielzahl von nationalen Quellen (z. B. statistische Ämter, Verbände, wissenschaftliche Institutionen). Zum zweiten sind internationale Quellen von Bedeutung (z. B. Weltbank, IWF). Eine Diskussion der Quellen der Sekundärdaten im internationalen Marketing findet der Leser bei Berndt et al. (1997, S. 56 ff.) sowie Schopphoven (1991).

20.3 Besonderheiten der internationalen Marketingstrategie

Die internationale Marketingstrategie bildet die Grundlage für die Gestaltung der Marketinginstrumente im internationalen Bereich. Grundsätzlich sind bei der Formulierung einer internationalen Marketingstrategie alle in Abschn. 10.1 formulierten Leitfragen einer Marketingstrategie relevant. Darüber hinaus existieren einige spezielle Entscheidungen, die bei der Formulierung einer internationalen Marketingstrategie anstehen. Einen diesbezüglichen Überblick vermittelt Abb. 20.10.

Eine grundlegende Entscheidung bezieht sich auf die Festlegung des Internationalisierungsgrads. Es geht hier um die Frage, inwieweit ein Unternehmen sich über die Grenzen des Herkunftslandes hinaus aktiv auf anderen Ländermärkten betätigen möchte. In diesem Zusammenhang sind zunächst unterschiedliche **Motive der Internationalisierung** von Bedeutung. Wir unterscheiden in diesem Zusammenhang zwei Hauptkategorien von Internationalisierungsmotiven (vgl. zu anderen Kategorisierungsansätzen z. B. Hünerberg 1994 sowie Meffert und Bolz 2010):

- **Chancenorientierte Internationalisierungsmotive** zielen ab auf die Realisierung von Chancen durch den Eintritt in neue Märkte. Diese Chancen können absatz-, preis- sowie kostenbezogen sein.



Abb. 20.10 Spezielle Entscheidungen im Bereich der internationalen Marketingstrategie

- Im Gegensatz hierzu steht bei **risikoorientierten Internationalisierungsmotiven** die Risikoreduktion bzw. -streuung für das Unternehmen im Vordergrund.

Abb. 20.11 veranschaulicht diese Kategorisierung von Internationalisierungsmotiven und gibt Beispiele für spezielle Motive in den einzelnen Bereichen an.

Wenn eine grundsätzliche Entscheidung für den internationalen Markteintritt getroffen wurde, ergeben sich hieraus zwei weitere Entscheidungsfelder: Es geht zum einen um die Selektion/Priorisierung der Ländermärkte und zum anderen um die Gestaltung der internationalen Markterschließung (Form und Timing).

Im Rahmen der **Selektion/Priorisierung der Ländermärkte** sind als Kriterien die Marktattraktivität sowie Markteintrittsbarrieren (hier geht es um die Zugänglichkeit der Ländermärkte) heranzuziehen. Beide Aspekte sind im Hinblick auf

- institutionelle,
- nachfragerbezogene und
- wettbewerbsbezogene

Aspekte zu bewerten. Beispielhafte Kriterien sind in Abb. 20.12 aufgelistet.

Im Rahmen der Selektion/Priorisierung von Ländermärkten kann die Entscheidungsfindung durch **Portfoliokonzepte** (vgl. zur allgemeinen Darstellung dieses Konzepts

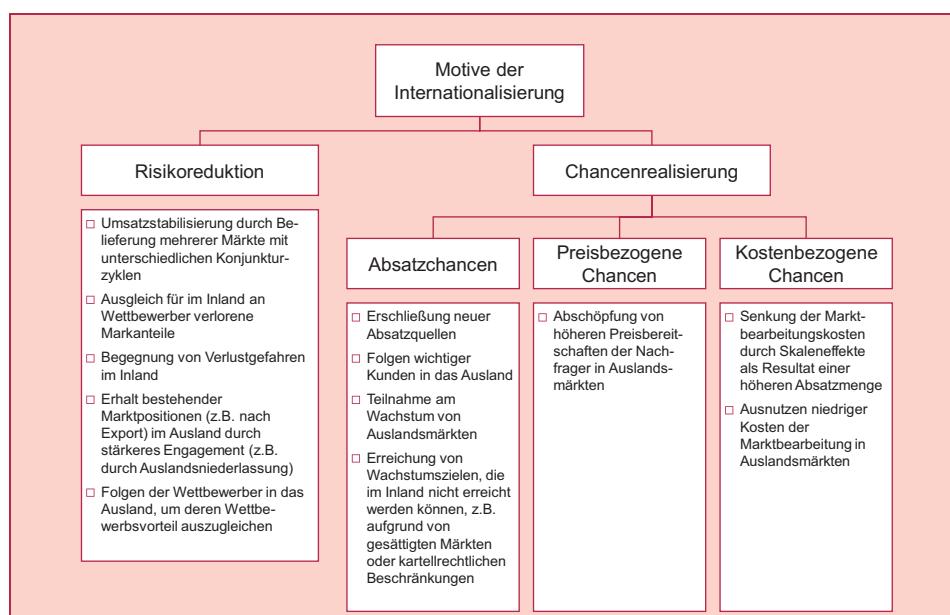


Abb. 20.11 Überblick der Motive zur Internationalisierung der Marktbearbeitung

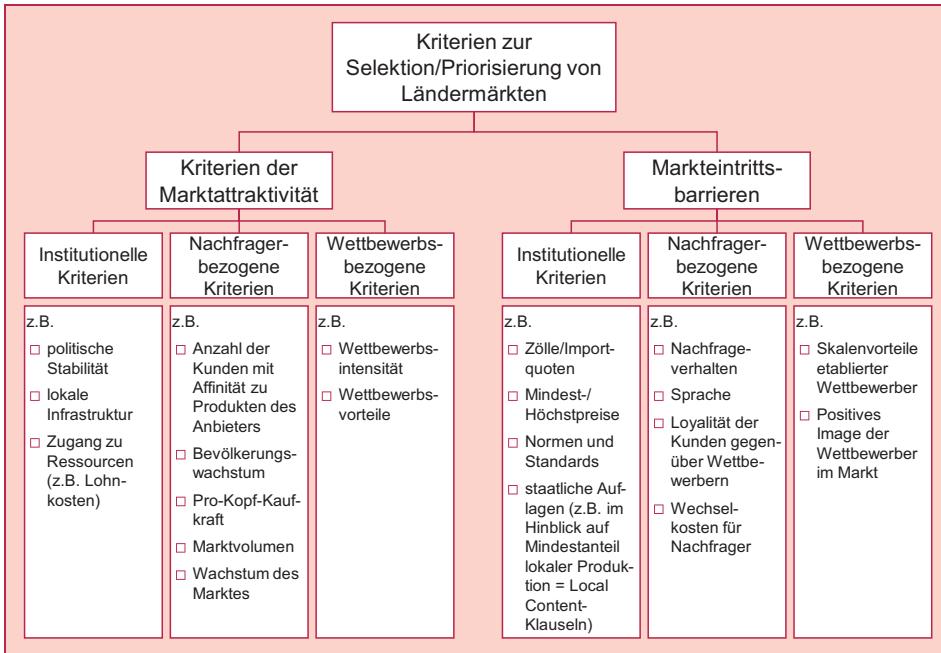


Abb. 20.12 Kriterien für die Selektion/Priorisierung von Ländermärkten. (In Anlehnung an Meffert und Bolz 2010)

Abschn. 10.2) unterstützt werden. Hierbei eignet sich eine Variante des Portfolios, an deren vertikaler Achse die Attraktivität eines Ländermarktes abgetragen wird, während die horizontale Achse sich auf die Zugänglichkeit des Marktes (die letztlich vom Vorhandensein von Markteintrittsbarrieren abhängt) für das Unternehmen bezieht.

Abb. 20.13 zeigt die Anwendung eines solchen Portfolios am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens. Es sei darauf hingewiesen, dass die vertikale Achse dieses Portfolios der des Marktattraktivitäts-/Wettbewerbspositions-Portfolios aus Abschn. 10.2 entspricht. Mit höchster Priorität sollten Ländermärkte erschlossen werden, die sowohl eine hohe Attraktivität als auch eine hohe Zugänglichkeit aufweisen (Feld A in Abb. 20.13). Mittlere Priorität sollte Ländermärkten mit eher niedriger Attraktivität zukommen, wenn sie gut zugänglich sind – also kaum nennenswerte Markteintrittsbarrieren aufweisen (Feld B). Niedrige Priorität haben in der Regel Ländermärkte, die weniger attraktiv und nur schwer zugänglich sind (Feld C).

Eine pauschale Aussage bezüglich der Priorisierung der Ländermärkte in Feld D ist nicht möglich – vielmehr ist hier eine differenzierte Beurteilung erforderlich. Im Rahmen dieser Beurteilung geht es darum, inwieweit es möglich und wirtschaftlich sinnvoll ist, durch hohen Aufwand die Markteintrittsbarrieren zu überwinden und den attraktiven Ländermarkt zu erschließen. Wird diese Frage für einen Ländermarkt positiv beantwortet, so ist dieser mit höchster Priorität anzugehen. Im Falle der negativen

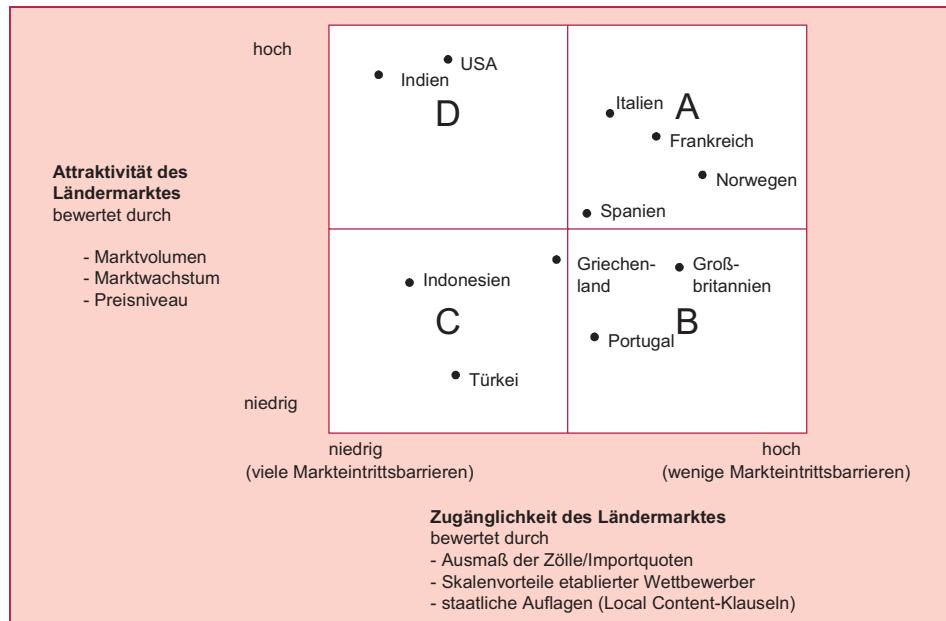


Abb. 20.13 Portfoliogestützte Selektion/Priorisierung von Ländermärkten am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens

Beantwortung sollten dagegen keine Aktivitäten im Hinblick auf den jeweiligen Ländermarkt unternommen werden.

Entscheidungen über die **Gestaltung der internationalen Markterschließung** beziehen sich auf deren Form sowie auf den zeitlichen Ablauf der Eintritte in die ausgewählten Ländermärkte. Im Hinblick auf die **Form des internationalen Markteintritts** stehen prinzipiell zahlreiche Gestaltungsoptionen zur Auswahl. Sie reichen von der Marktbearbeitung über direkten Export bis hin zur Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft (vgl. die Übersicht in Tab. 20.3). Die Entscheidung für eine bestimmte Form des Markteintritts ist unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen situativ zu fällen.

Die grundsätzliche Bewertung der verschiedenen Formen des Markteintritts im Hinblick auf die Kriterien

- Kapitaleinsatz im Ausland,
- Kontrollmöglichkeiten für das Unternehmen,
- Kooperationsabhängigkeit (Notwendigkeit der Koordination mit ausländischen Partnern, vgl. zur internationalen Kooperationsfähigkeit von Unternehmen auch Wührer 1995) und
- Ort der institutionellen Ansiedlung (verantwortliche Unternehmenseinheit im Ausgangsland bzw. im Zielland)

ist in Tab. 20.3 dargestellt.

Tab. 20.3 Formen des internationalen Markteintritts (in Anlehnung an Meffert und Bolz 2010)

Form	Erläuterung	Kapital-einsatz	Kontroll-möglichkeiten	Kooperations-abhängigkeit	Institutionelle Ansiedlung
Direkter Export	Vertrieb ohne Mittler, zumeist über Generalvertretungen, Repräsentanzen oder Niederlassungen	Mittel/niedrig	Hoch	Mittel/niedrig	Ausgangsland
Indirekter Export	Auftragsakquisition und Auslieferung über zwischengeschaltete Drittunternehmen	Niedrig	Mittel/niedrig	Mittel	Ausgangsland
Lizenzierung	Übertragung der Nutzungserlaubnis am intellektuellen Eigentum des Lizenzgebers an den Lizenznehmer gegen Zahlung eines nutzungs-unabhängigen Entgelts (lump sum) oder eines nutzungsabhängigen Entgelts (royalties)	Mittel/niedrig	Mittel/niedrig	Mittel	Ausgangsland
Vertragsproduktion	Herstellung des ganzen Produkts oder einzelner Module durch Dritte auf vertraglicher Basis	Mittel/niedrig	Mittel	Mittel	Zielland
Joint Venture	Gründung eines gemeinschaftlich geführten Unternehmens, in das die Partner Kapital, Know-how und gegebenenfalls schon existierende Unternehmensanteile einbringen. Je nach Verteilung der Kapitalanteile und damit der Eigentums- und Kontrollrechte unterscheidet man Majority, Equity und Minority Joint Ventures	Mittel/hoch	Mittel	Hoch	Zielland

(Fortsetzung)

Tab. 20.3 (Fortsetzung)

Form	Erläuterung	Kapital-einsatz	Kontroll-möglichkeiten	Kooperations-abhängigkeit	Institutionelle Ansiedlung
Tochtergesell-schaft	Direktes Kapital-engagement auf dem Ländermarkt ohne Partner. Die Aus-gestaltungsformen reichen vom reinen Ver-trieb über die Produktion bis hin zu eigener F&E-Tätigkeit	Hoch	Hoch	Mittel/niedrig	Zielland

Je nachdem, wie weit ein Unternehmen in seinen Internationalisierungsaktivitäten bereits fortgeschritten ist, werden unterschiedliche Formen des internationalen Markteintritts bevorzugt. Einen ersten Schritt der internationalen Expansion des Unternehmens stellt meist der Export dar. Die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft im Ausland gilt zwar häufig als präferierte Form des Markteintritts, jedoch nehmen Unternehmen davon insbesondere dann Abstand, wenn sie bisher nur wenig internationale Erfahrung sammeln konnten (Slangen und Hennart 2008).

Neben der Entscheidung über die Form des Markteintritts ist eine Entscheidung über das **Timing der internationalen Markteintritte** zu treffen. Grundsätzlich beeinflusst der Zeitpunkt des Markteintritts in neue Ländermärkte den dort zu erreichenden Marktanteil und die Verweildauer des Unternehmens im neuen Markt, wobei ein früher Markteintritt mit einem tendenziell hohen Marktanteil und einer geringeren Verweildauer verbunden ist (vgl. Murray et al. 2012). Bezüglich der Markteintrittsstrategie lassen sich zwei idealtypische Alternativen unterscheiden (vgl. Abb. 20.14 und Backhaus et al. 2010 sowie zu dynamischen Aspekten der Internationalisierung Swoboda 2002):

- Bei der Wahl einer **Wasserfallstrategie** expandiert das Unternehmen schrittweise in die neuen Ländermärkte.

Im Fall einer **Sprinklerstrategie** tritt das international expandierende Unternehmen simultan in die angestrebten Ländermärkte ein.

Mit jeder der beiden Alternativen sind bestimmte Vor- und Nachteile verbunden. Die wichtigsten davon sind in Tab. 20.4 zusammengestellt. Die Frage, wie diese einzelnen Vor- und Nachteile in der konkreten Entscheidungssituation zu gewichten sind und welche Variante letztlich realisiert werden soll, ist von Unternehmen im Einzelfall und situationsspezifisch zu beantworten (vgl. hierzu auch den situativen Ansatz zur Erklärung des Verhaltens von Unternehmen in Abschn. 4.2.2.3). Einige situative Faktoren, die

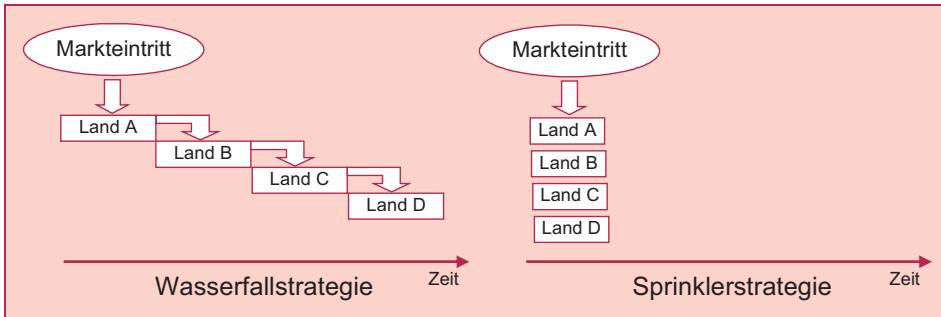


Abb. 20.14 Wasserfall- und Sprinklerstrategie als idealtypische Alternativen des Timings internationaler Markteintritte

Tab. 20.4 Grundlegende Bewertung von Wasserfall- bzw. Sprinklerstrategie

	Wasserfallstrategie	Sprinklerstrategie
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Sukzessiver Aufbau finanzieller und personeller Ressourcen unter Nutzung von Lerneffekten • Risikostreuung in zeitlicher Hinsicht • Möglichkeit der Anpassung des Marketing (bei Problemen in einem Ländermarkt) im Hinblick auf den späteren Eintritt in weitere Ländermärkte • Mögliche Verlängerung des Produktlebenszyklus 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Markteintrittsbarrieren gegen nachziehende Wettbewerber • Risikostreuung in regionaler Hinsicht
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der Besetzung von Märkten durch Konkurrenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher kurzfristiger Kapital- und Personalbedarf • Bei Scheitern hohe Verluste
Situative Faktoren, die die Anwendung begünstigen	<ul style="list-style-type: none"> • Erfordernis von Referenzmärkten (z. B. sind die USA oftmals Referenzmarkt für Südamerika) • Langer Produktlebenszyklus (da Erfahrungen auf früh erschlossenen Märkten zur Weiterentwicklung des Produkts genutzt werden können) • Geringe Wettbewerbsintensität auf den Ländermärkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Produkt- und Technologielebenszyklen • Lange F&E-Zeiten (da eine höhere Chance für eine zeitnahe Amortisation des F&E-Aufwands besteht)

für die Anwendung einer der beiden Alternativen sprechen, sind ebenfalls in Tab. 20.4 aufgeführt.

Eine weitere spezifische Entscheidung im Rahmen der internationalen Marketingstrategie bezieht sich auf die **länderübergreifende Standardisierung der Marketingaktivitäten** (vgl. Abb. 20.10). Im Kern geht es hier um eine Positionsbestimmung

auf einem Kontinuum: Am einen Ende des Kontinuums steht die vollständige Standardisierung der Marketingaktivitäten über alle Landesgrenzen hinweg. Das andere Ende bildet der Extremfall der vollkommenen Differenzierung der Marketingaktivitäten in den einzelnen Ländern.

Die wesentlichen **Vor- und Nachteile von länderübergreifender Standardisierung bzw. Differenzierung** liegen auf der Hand: Der zentrale Vorteil einer weitgehenden Standardisierung liegt in der möglichen Realisierung länderübergreifender Kostensynergien. So ist es beispielsweise bei weitgehender Produktstandardisierung möglich, aufgrund großer Stückzahlen Kostensenkungen durch Erfahrungskurveneffekte (vgl. zum Erfahrungskurvenmodell Abschn. 8.2.2) zu realisieren. Derartige Kostensenkungseffekte beziehen sich auf das Marketing, aber auch beispielsweise auf die Produktion. Auch die länderübergreifende Standardisierung der Kommunikation kann erhebliche Kosteneinsparungen bringen.

Diesen möglichen Vorteilen einer weitgehenden länderübergreifenden Standardisierung steht als zentraler Nachteil die begrenzte Möglichkeit entgegen, markt- und nachfragebezogenen Unterschieden zwischen den Ländermärkten gerecht zu werden. Ein hohes Maß an länderübergreifender Standardisierung kann also durchaus den Markterfolg in einem bestimmten Ländermarkt stark beeinträchtigen. Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass nachfragerbezogene Rückkopplungseffekte (vgl. hierzu Abschn. 20.1.3).

durch einen hohen Standardisierungsgrad tendenziell gefördert werden. Beispielsweise ist die Gefahr, dass es zu länderübergreifender Arbitrage (Parallelimporte, Reimporte oder laterale Graumimporte, vgl. Abschn. 20.1.3) kommt, umso höher, je stärker die Produkte über Landesgrenzen hinweg standardisiert sind.

Im Gegensatz hierzu ermöglicht eine weitgehende länderübergreifende Differenzierung die konsequente Orientierung an lokalen Markt- und Nachfragebesonderheiten (z. B. im Hinblick auf die Befriedigung regional unterschiedlicher Kundenbedürfnisse). Der zentrale Nachteil einer weitgehenden Differenzierung im internationalen Marketing sind die vergleichsweise hohen Kosten. Es geht bei der Entscheidung über den Grad der länderübergreifenden Standardisierung des Marketing also in erster Linie um ein Abwagen zwischen Kostenaspekten und lokaler Markt- bzw. Kundenorientierung. Von entscheidender Bedeutung ist hier die Heterogenität der Marktgegebenheiten sowie der Kundenbedürfnisse: Je größer diese Heterogenität ist, desto eher überwiegen die Vorteile der länderübergreifenden Differenzierung.

Das Problem hoher Differenzierungskosten im internationalen Marketing kann mithilfe von Social Influencer Marketing abgeschwächt werden (vgl. Abschn. 13.4.5). Influencer werden definiert als Individuen, die als vertrauenswürdige Experten und Trendsetter in spezifischen Nischen auftreten (vgl. De Veirman et al. 2017; Evans et al. 2017). Aufgrund ihres weitverbreiteten Netzwerks sind Influencer besonders interessant für Unternehmen, da die Vermarktung eines Produktes durch einen Influencer potenziell zu viralem Wachstum führen kann. Um den Einfluss der Produktwerbung zu verstärken, müssen

Unternehmen möglichst passende Influencer wählen, die über den höchsten Mehrwert als Meinungsführer verfügen (vgl. De Veirman et al. 2017). In Bezug auf das internationale Marketing ist es für Unternehmen möglich, lokale Influencer, die über regionale Kenntnisse im Zielland und die Zielgruppe verfügen, kosteneffizient zu nutzen (vgl. Knoll 2016; Sokolova und Kefi 2019).

Die Entscheidung über den Grad der länderübergreifenden Standardisierung der Marketingaktivitäten zieht sich durch die gesamte Gestaltung des Marketingmix im internationalen Marketing (vgl. hierzu Abschn. 20.4). In der Unternehmenspraxis beobachtet man häufig, dass einzelne Komponenten des Marketingmix hochgradig standardisiert und andere kaum standardisiert werden. Beispielhaft sei die internationale Marktbearbeitung mit vollkommener Standardisierung der Produktgestaltung und weitgehender landesspezifischer Kommunikationspolitik genannt.

Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen hat sich mit den Erfolgsauswirkungen der Standardisierung bzw. Differenzierung der Marketingaktivitäten befasst (vgl. im Überblick Waheeduzzaman und Dube 2004). Die relativ uneinheitlichen Ergebnisse dieser Untersuchungen weisen darauf hin, dass die Erfolgsauswirkungen der Standardisierung versus Differenzierung von situativen Variablen abhängen (vgl. Meffert und Bolz 2010; Theodosiou und Leonidou 2003). Dies bedeutet, dass der ideale Grad der Standardisierung bzw. Differenzierung der Marketingstrategie von den spezifischen Umwelt- und Marktgegebenheiten abhängt, mit denen ein Anbieter konfrontiert ist. Beispielsweise ist eine Standardisierungsstrategie allgemein dann besonders erfolgreich, wenn die Kunden in den verschiedenen Zielmärkten ähnlich, Potenziale für transnationale Economies of Scale vorhanden sind, Produktmodifikationen mit hohen Kosten verbunden sind, eine hohe Preiselastizität der Nachfrage gegeben ist, sowie Manager situative Faktoren realistisch einschätzen können, eine hohe Effizienz in der Durchführung gewählter Strategien besteht und große Marketingerfahrung vorhanden ist (vgl. Schmid und Kotulla 2011; Özsomer und Simonin 2004; O'Donnell und Jeong 2000).

Eine weitere wichtige Entscheidung in der internationalen Marketingstrategie betrifft die Gestaltung des **Verhältnisses zwischen der Zentrale und den verschiedenen Landesniederlassungen**. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht hier die Rollenverteilung zwischen Zentrale und Landesgesellschaften, wobei die Rollen der verschiedenen Landesgesellschaften eines Unternehmens durchaus unterschiedlich gestaltet werden können.

Zur Beschreibung der Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Zentrale und Landesgesellschaften können Rollenmodelle herangezogen werden (vgl. z. B. Bartlett und Ghoshal 1986, 1990). Beispielsweise ziehen Bartlett/Ghoshal zur Charakterisierung der Rolle einer Landesgesellschaft zwei Dimensionen heran – die strategische Wichtigkeit der Landesgesellschaft bzw. ihres Marktes für das Unternehmen und die Fähigkeiten der Landesgesellschaft. Durch Kombination dieser beiden Dimensionen ergeben sich vier Rollentypen (vgl. die Matrix in Abb. 20.15). Eine ähnliche Rollentypologie ist die von Gupta und Govindarajan (1991), die ebenfalls in Abb. 20.15 dargestellt ist.

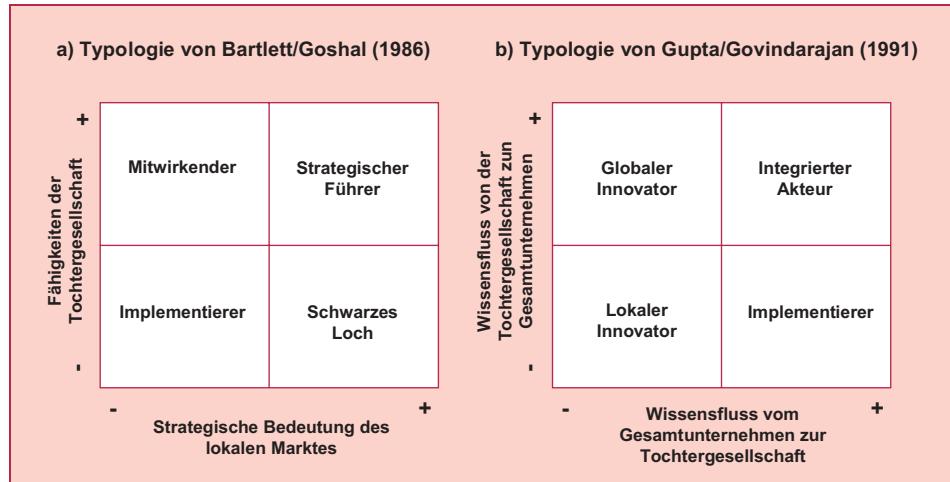


Abb. 20.15 Die Rollentypologien für Tochtergesellschaften von Bartlett und Ghoshal (1986) sowie Gupta und Govindarajan (1991)

Eine grundsätzliche Frage im Hinblick auf die Rolle von Tochtergesellschaften bezieht sich auf deren **Autonomie** (insbesondere bei der Gestaltung der lokalen Marktbearbeitung) von der Unternehmenszentrale. Wie autonom eine Landesgesellschaft hier sein sollte, hängt insbesondere vom Grad der länderübergreifenden Standardisierung bzw. Differenzierung der Marktbearbeitung ab. Bei stark differenzierter Marktbearbeitung ist ein hohes Maß an lokaler Autonomie sinnvoll, während bei weitreichender Standardisierung lokale Autonomie eher schädlich ist.

20.4 Instrumentelle Besonderheiten des internationalen Marketing

20.4.1 Produktpolitik

Im Mittelpunkt der internationalen Produktpolitik steht die Frage nach dem länderübergreifenden Standardisierungsgrad der Produkte. Die diesbezügliche Entscheidung ist nicht nur für die Produktpolitik relevant: Der Standardisierungsgrad der Produkte hat weitreichende Auswirkungen auf die Freiheitsgrade des Unternehmens im Hinblick auf die länderübergreifende Standardisierung bzw. Differenzierung der übrigen Marketinginstrumente. So wird beispielsweise die länderübergreifende Preisdifferenzierung durch ein hohes Maß an produktbezogener Standardisierung erschwert.

Die grundlegende Logik der erforderlichen Entscheidungsfindung wurde bereits in Abschn. 20.3 dargelegt: Je höher länderspezifische Unterschiede der Marktgegebenheiten und insbesondere der Nachfragerbedürfnisse sind, desto eher gewinnt die

Orientierung an spezifischen Marktgegebenheiten durch Differenzierung gegenüber der Realisierung länderübergreifender Kostensynergien durch Standardisierung an Gewicht. Speziell im Hinblick auf die Produktgestaltung können landesspezifische Nachfragerbedürfnisse auch durch klimatische (z. B. spezielle technische Anforderungen aufgrund eines tropischen Klimas), technische (z. B. international unterschiedliche Voltzahlen in den Stromnetzen), rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. unterschiedliche Produktnormen) sozial Umstände (z. B. ein unterschiedliches Hygieneempfinden) oder religiöse Rahmenbedingungen in verschiedenen Ländern verursacht werden.

Wir haben bereits in Abschn. 20.3 darauf hingewiesen, dass die Standardisierungsentscheidung im Marketing häufig im Hinblick auf die einzelnen Komponenten des Marketingmix unterschiedlich zu fällen ist. Auch innerhalb der Produktpolitik kann eine diesbezügliche Unterscheidung sinnvoll sein (vgl. Backhaus et al. 2010). Entscheidungsfelder für die länderübergreifende Produktstandardisierung sind insbesondere

- der Produktkern,
- die Marke (Markenname, -logo),
- die Markenpositionierung,
- die Verpackung bzw. das Design sowie
- über den Produktkern hinausgehende Dienstleistungen.

Bei der **Standardisierung des Produktkerns** stehen physische Produktmerkmale wie die Produktfunktionen und Qualitätsmerkmale im Mittelpunkt. Je nach Grad der Standardisierung können hier völlig identische (uniforme) Produkte, ähnliche (modifizierte) oder länderspezifische (differenzierte) Produkte angeboten werden. Generell hängt das Standardisierungspotenzial des Produktkerns vom Homogenitätsgrad der zugrunde liegenden Kundenbedürfnisse ab: Je ähnlicher die Bedürfnisse der Kunden auf den verschiedenen Ländermärkten sind, desto eher kommt eine Standardisierung des Produktkerns infrage. Im Hinblick auf die Güterart kann davon ausgegangen werden, dass Konsumgüter im Vergleich zu Industriegütern aufgrund international unterschiedlicher Gewohnheiten und Präferenzen für diese Produkte tendenziell eine geringere internationale Standardisierung des Produktkerns aufweisen (vgl. Jain 2000 sowie Abschn. 20.1).

Wenn ein Produkt nicht standardisiert werden soll, spricht man von Produktlokalisierung. Ein gutes Beispiel dafür ist die Erfindung der japanischen „California Roll“. Hidekazu Tojo, der Erfinder dieser Sushi-Rolle, zog 1971 nach Vancouver. In der damaligen Zeit gab es dort nur vier japanische Restaurants. Der junge Koch bemerkte, dass die Bewohner der westlichen Welt keine großen Liebhaber von rohem Fisch waren und auch Algen nicht besonders mochten. Tojo entschied also, das traditionelle Sushi neu zu erfinden, indem er die Rollen von innen nach außen, also inside-out, rollte. Diese Technik ermöglichte es Tojo, die Algen und den Geruch nach rohem Fisch in den verschiedenen Lagen zu verstecken. Die California Roll war geboren (vgl. Alden et al. 2006; Ganesan 2011).

Im Hinblick auf die internationale **Standardisierung der Marke** muss festgelegt werden, ob der Markenname und das Logo standardisiert werden sollen. Im Hinblick auf die Standardisierung des Markennamens ist darauf hinzuweisen, dass der gleiche Markenname in verschiedenen Ländermärkten unterschiedliche Assoziationen hervorrufen kann. Dementsprechend gibt es in der Unternehmenspraxis zahlreiche Beispiele für Probleme mit der länderübergreifenden Standardisierung von Markennamen. Beispielhaft seien die Anwendung der Markennamen Fiat Pinto in Brasilien (Pinto = kleiner Penis) und Fiat Uno in Finnland (Uno = Idiot) oder von Nestlé Nescafé in Portugal (n'es café = kein Kaffee) genannt. Im Bereich der Logos sind neben den in Tab. 20.8 aufgezeigten Bedeutungsunterschieden von Farben insbesondere auch unterschiedliche Bedeutungen von Bildern und Symbolen zu berücksichtigen. Beispielsweise musste der Bierhersteller Carlsberg in Afrika auf dem Logo seiner Marke Elephant-Bier einen dritten Elephanten hinzufügen, da in Afrika zwei Elefanten als Symbol für Pech gelten (vgl. Jain 2000).

Im Rahmen der **Standardisierung der Markenpositionierung** ist festzulegen, wie stark sich

- die Definitionen der angestrebten Zielgruppen und
- die Markenversprechen gegenüber den Zielgruppen

in den bearbeiteten Ländermärkten gleichen (vgl. Keller 2019). Eine Standardisierung der Markenpositionierung erscheint insbesondere dann sinnvoll, wenn die Werte und Einstellungen der Zielgruppen in den bearbeiteten Ländermärkten hohe Überschneidungen aufweisen.

Die **Standardisierung der Verpackung bzw. des Designs** betrifft die zu technischen Zwecken (z. B. Schutz, Transport, Aufbewahrung) verwendete Produktumhüllung und spielt insbesondere im Konsumgüterbereich eine wichtige Rolle. Die Standardisierung kann sich auf Farben, Formen und Beschriftungen der Verpackung beziehen. Hier gilt es zu beachten, dass Farben (vgl. Abschn. 20.4.3) und Formen aufgrund kultureller, religiöser und historischer Unterschiede in verschiedenen Ländern unterschiedliche Bedeutungen aufweisen können. Darüber hinaus müssen unterschiedliche gesetzliche, klimatische, ökologische und soziale Gegebenheiten der verschiedenen Länder berücksichtigt werden.

Im Rahmen der **Standardisierung der über den Produktkern hinausgehenden Dienstleistungen** ist insbesondere zu entscheiden, ob in den verschiedenen Ländermärkten die gleichen Informations- und Beratungsleistungen (z. B. Kundennewslette, Kundenschulungen, Demontage- und Entsorgungsdienstleistungen), die gleichen technischen Dienstleistungen (z. B. Installations- und Wartungsleistungen) und die gleichen betriebswirtschaftlichen Dienstleistungen (z. B. Finanzierungshilfen, Versicherungsleistungen) angeboten werden sollen.

Im Allgemeinen ist die Entscheidung zwischen Standardisierung und Differenzierung keine Ja/Nein-Entscheidung. Vielmehr stellt sich die Frage, in welchem Ausmaß ein

Produkt länderübergreifend standardisiert bzw. differenziert werden soll. Diese Frage stellt sich im Hinblick auf jedes der oben genannten Merkmale.

Dementsprechend ergibt sich das in Abb. 20.16 dargestellte Standardisierungsprofil für Produkte im internationalen Marketing. In dieser Abbildung sind zwei Profile beispielhaft dargestellt. Beispielsweise ist die dargestellte Automarke in Bezug auf Produktkern, Markenname und Design vollkommen standardisiert, weist bei der Markenpositionierung ein mittleres Standardisierungsniveau auf und ist bei den zusätzlichen Dienstleistungen nicht standardisiert, sondern differenziert.

20.4.2 Preispolitik

Auch bei der Preispolitik im internationalen Marketing stellt die Frage nach dem Grad der länderübergreifenden Standardisierung bzw. Differenzierung die wesentliche Besonderheit dar (vgl. zur Preispolitik im internationalen Marketing auch Sander 1997a, b). Die Preisdifferenzierung wurde bereits in Kap. 12 als ein zentrales Entscheidungsfeld der Preispolitik dargestellt, das sowohl im nationalen als auch im internationalen

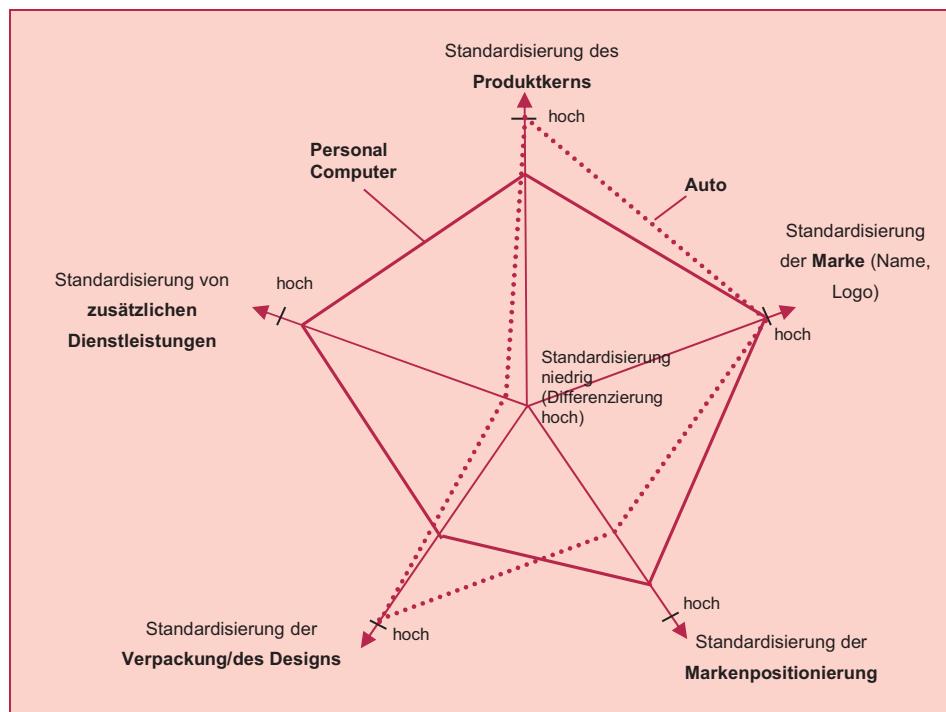


Abb. 20.16 Zwei beispielhafte Standardisierungsprofile im internationalen Marketing (Auto und Personal Computer)

Marketing wichtig ist. Es ist zu betonen, dass der Preisdifferenzierung im internationalen Marketing eine ganz besondere Bedeutung zukommt. Dies liegt zum einen daran, dass nachfragerbezogene Unterschiede (z. B. im Hinblick auf die Preisbereitschaft) zwischen Ländern häufig größer sind als innerhalb von Ländern. Diese unterschiedlichen Preisbereitschaften legen es Unternehmen prinzipiell nahe, Preisdifferenzierung anzuwenden (vgl. auch die Erläuterungen zur Abschöpfung der Konsumentenrente in Abschn. 12.3.1.2). Zum anderen ist die Umsetzung der Preisdifferenzierung im internationalen Bereich häufig einfacher als im nationalen Bereich. Hierfür sind kommunikative Barrieren zwischen Ländern sowie Arbitragekosten (aufgrund von Transportkosten, Währungsunterschieden, Zöllen, Einfuhrquoten sowie anderen staatlichen Auflagen) verantwortlich. Vor diesem Hintergrund kann in vielen Unternehmen eine historisch gewachsene länderübergreifende Preisdifferenzierung konstatiert werden (vgl. für Beispiele auch Tab. 20.5).

Die Frage, **inwieweit ein Unternehmen länderübergreifende Preisstandardisierung praktizieren sollte**, ist situativ zu beantworten. Als wesentliche Einflussfaktoren dieser Entscheidung sind

- die länderübergreifende Heterogenität der Preisbereitschaften,
- die Kosten der länderübergreifenden (preisbezogenen) Informationsbeschaffung sowie
- die Höhe der Arbitragekosten

zu nennen.

Die **länderübergreifende Heterogenität der Preisbereitschaften** kann aus unterschiedlichen Nachfragerbedürfnissen resultieren. Beispielsweise zeigen Deutsche aufgrund ihres stärker ausgeprägten Bedürfnisses, gut motorisiert zu sein, eine höhere Preisbereitschaft für Autos als Italiener oder Franzosen. Die Preisbereitschaft hängt darüber hinaus auch von speziellen Marktgegebenheiten ab. Beispielsweise muss der Patient im deutschen Pharmamarkt seine Medikamente nicht selbst bezahlen, was dessen Preissensitivität erheblich reduziert.

Die **Kosten der Informationsbeschaffung** werden durch die Preistransparenz sowie sprachliche Barrieren beeinflusst. Tendenziell nehmen diese Kosten als Folge

Tab. 20.5 Beispiele zur Veranschaulichung länderübergreifender Preisunterschiede (Preisindex: Durchschnitt der Länder = 100, in Anlehnung an Europäische Kommission 2001, S. 18 und Europäische Kommission 2011, S. 14 ff.)

Produkt-kategorie	Produkt	Günstigstes Land (Preisindex)	Teuerstes Land (Preisindex)	
Automobil	BMW 320d	Großbritannien	85	Deutschland
Automobil	VW Passat	Dänemark	92	Deutschland
Elektronik	DVD-Player (Sony)	Deutschland	84	Spanien
Elektronik	LED Fernseher (Sony)	Italien	89	Frankreich
				115

der Möglichkeit zu Preisvergleichen im Internet und der besseren Vergleichbarkeit von Preisen nach Einführung der europäischen Währungsunion ab.

Die **Höhe der Arbitragekosten** resultiert insbesondere aus Handelsbarrieren wie Importzöllen und -abgaben sowie Transportkosten. Von Bedeutung ist hier nicht nur die absolute Höhe der Transportkosten, sondern auch die Höhe der Transportkosten in Relation zum Preis des Produktes. Offensichtlich steht die Höhe der Arbitragekosten in engem Zusammenhang mit dem Konzept der Interdependenz von Ländermärkten, das wir im Ähnlichkeits-Interdependenz-Schema thematisiert haben (vgl. Abschn. 20.1.3).

Speziell im Hinblick auf den **europäischen Binnenmarkt** ist festzustellen, dass diese drei Einflussgrößen sich in Richtung einer zunehmenden Angleichung der Preisniveaus in den verschiedenen europäischen Ländern entwickeln:

- Die zunehmende Konvergenz der Nachfragerbedürfnisse in den europäischen Ländern (z. B. aufgrund der Migration von Arbeitskräften) führt zu einer geringeren länderübergreifenden Heterogenität der Preisbereitschaften.
- Die einheitliche Währung sowie verbesserte Möglichkeiten der preisbezogenen Informationsbeschaffung (z. B. aufgrund der gestiegenen Bedeutung des Internets) erhöhen die Preistransparenz und reduzieren die Kosten der Informationsbeschaffung.
- Schließlich sinken die Arbitragekosten beispielsweise aufgrund der einheitlichen Währung, des Wegfalls von Handelsbarrieren und Zöllen sowie der sinkenden Transportpreise.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich im europäischen Binnenmarkt eine zunehmende Angleichung der Preise in den verschiedenen Ländermärkten, wobei zwei grundsätzliche Verläufe denkbar sind: Setzen sich Unternehmen nicht proaktiv mit dieser Preisangleichung auseinander, so besteht die Gefahr, dass eine preislische Konvergenz in Richtung des niedrigsten Länderpreisniveaus stattfindet (vgl. Szenario A in Abb. 20.17). Eine aktive Einflussnahme eines Unternehmens auf diesen Prozess ermöglicht dagegen eine Entwicklung gemäß Szenario B in Abb. 20.17. Diese Entwicklung ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass die Preise in Ländern mit ursprünglich sehr niedrigem Preisniveau angehoben werden, was zu einem Absatzrückgang in diesen Ländern führt. Parallel dazu erfolgen Preisreduktionen in den Ländern mit einem ursprünglich hohen Preisniveau. Auf dieser Basis entsteht ein „europäischer Preiskorridor“, der eine deutlich niedrigere Spannweite als die ursprüngliche Preisstruktur im europäischen Markt aufweist. Das Optimierungsproblem liegt darin, die Preisanpassungen in den verschiedenen Ländern derart zu gestalten, dass insgesamt eine gewinnoptimale Konstellation entstehen kann.

Eine weitere Fragestellung der internationalen Preispolitik bezieht sich darauf, **wie mit Wechselkursrisiken umgegangen** werden soll. Wechselkursschwankungen können erhebliche Auswirkungen auf die Erlös- und Kostensituation eines Unternehmens haben (vgl. hierzu Tab. 20.6), sodass die Absicherung gegen das Wechselkursrisiko eine wichtige Managementaufgabe darstellt.

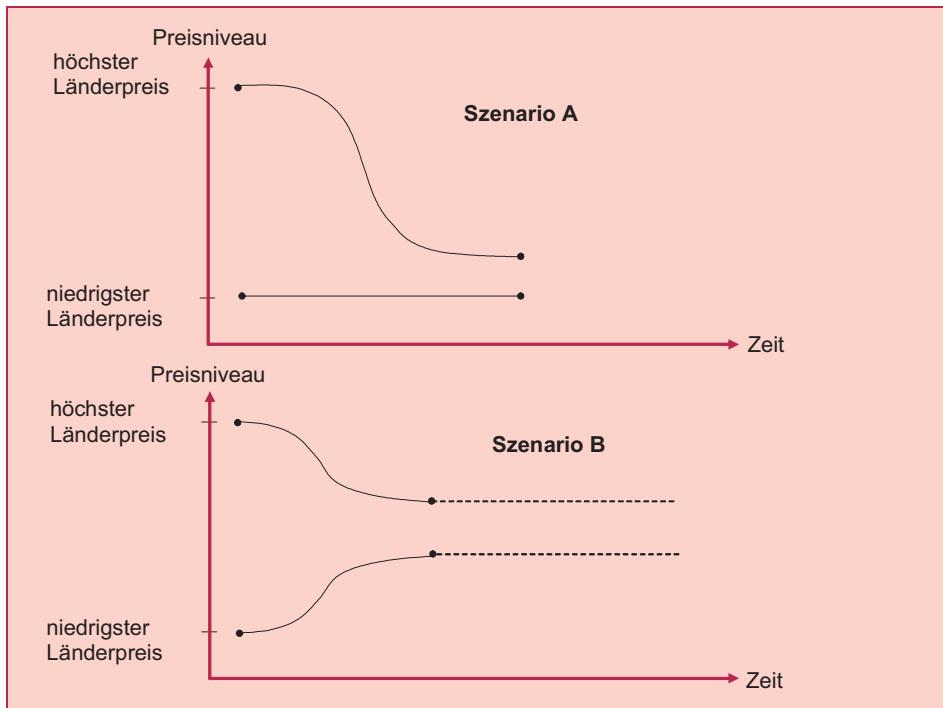


Abb. 20.17 Szenarien der Preisangleichung im europäischen Binnenmarkt. (In Anlehnung an Simon und Kucher 1992)

Tab. 20.6 Preis- und Gewinnwirkungen schwankender Wechselkurse (in Anlehnung an Sander 1997a, S. 52)

	Fakturierung in Inlandswährung	Fakturierung in Auslandswährung
Abwertung der Auslands-währung	Preis steigt aus Sicht des ausländischen Kunden; Gewinn (in Inlandswährung) bleibt konstant	Preis aus Sicht des ausländischen Kunden bleibt konstant; Gewinn (in Inlandswährung) sinkt
Aufwertung der Auslands-währung	Preis sinkt aus Sicht des ausländischen Kunden; Gewinn (in Inlandswährung) bleibt konstant	Preis aus Sicht des ausländischen Kunden bleibt konstant; Gewinn (in Inlandswährung) steigt

Zur Absicherung gegen Währungsrisiken können Anbieter auf verschiedene Optionen zurückgreifen. Insbesondere können die folgenden Aktivitäten durchgeführt werden:

- Produktion im Auslandsmarkt,
- Fakturierung in heimischer Währung,
- Vereinbarung von Kurssicherungsklauseln sowie
- Abschluss von Kurssicherungsgeschäften (Devisentermin- und Optionsgeschäfte bzw. Hedging, Fremdwährungskredite, Kursrisikoversicherungen).

Falls keine vollständige Absicherung vorhanden ist, ist im Einzelfall zu prüfen, wie stark auf Wechselkursschwankungen preispolitisch reagiert werden sollte (vgl. zur empirischen Beobachtung, wie Anbieter auf Wechselkursschwankungen reagieren Gagnon und Knetter 1995). Hier lassen sich zwei idealtypische Situationen unterscheiden:

- Bei **Wechselkursveränderungen zu Gunsten des Anbieters** (bei Aufwertung der Auslandswährung bzw. Abwertung der Heimatwährung; sogenannte windfall-profits) besteht zunächst kein Handlungsdruck. Prinzipiell besteht in dieser Situation die Möglichkeit zur Senkung von Preisen auf ausländischen Märkten (vgl. auch Clark et al. 1999). Auf die Gefahr der Gewöhnung der Auslandskunden an das niedrigere Preisniveau (vgl. in diesem Zusammenhang die in Abschn. 12.2.2.2 besprochene Referenzpreisthematik) ist allerdings hinzuweisen.
- **Wechselkursveränderungen zu Ungunsten des Anbieters** (Abwertung der Auslandswährung bzw. Aufwertung der Heimatwährung) sind problematischer. Wenn in der aufgewerteten Inlandswährung fakturiert wird, muss der Anbieter häufig Preissenkungen veranlassen, um die in Fremdwährung umgerechneten Preise konstant zu halten. Wird in der abgewerteten Auslandswährung fakturiert, so führt dies zu geringeren Erlösen in der Heimatwährung.

Eine Besonderheit der internationalen Preispolitik stellen **internationale Transferpreise** dar (vgl. hierzu Homburg und Jensen 2005). Hierbei handelt es sich um die Preise, nach denen Leistungen zwischen den verschiedenen Gesellschaften eines internationalen Konzerns verrechnet werden. Ein typischer Fall ist hierbei der Verrechnungspreis zwischen einer Produktionseinheit in einem Land und einer Vertriebsgesellschaft in einem anderen Land. Die Ermittlung der Transferpreise kann sich an zwei grundlegenden Modellen orientieren:

- Beim **kostenbasierten Modell** wird der Transferpreis als prozentualer Aufschlag auf die Herstellkosten des Produktes ermittelt.
- Beim **marktbasierten Modell** wird der Transferpreis nach den herrschenden Marktpreisen für das Produkt im jeweiligen Zielland bestimmt.

Die Ermittlung von Transferpreisen ist in der Praxis oft ein konflikträchtiges Thema, weil die Transferpreise maßgeblich die Gewinnsituation der internen Profit-Center (z. B. Produktionsstätten oder Vertriebsgesellschaften) und damit die variablen Gehaltsanteile der beteiligten Manager beeinflussen. Von zentraler Bedeutung ist die Frage, welche verhaltenssteuernden Effekte mit den verschiedenen Modellen verbunden sind. So führt eine ausschließliche Orientierung am kostenbasierten Modell möglicherweise dazu, dass Produktionsmanager weniger engagiert Kostensenkungspotenziale ausschöpfen, da sie ihre Kosten über die Transferpreise weitergeben können. Andererseits kann eine ausschließliche Orientierung am Marktpreismodell dazu führen, dass Vertriebsgesellschaften wenig Preisdisziplin praktizieren, da Preisrückgänge durch niedrigere Transferpreise aufgefangen werden können.

Vor diesem Hintergrund ist eine einseitige Orientierung an einem der beiden Prinzipien nicht zu empfehlen. Eine Möglichkeit, den skizzierten Konflikt aufzulösen, besteht darin, sowohl Produktionsgesellschaften als auch Vertriebsgesellschaften an sogenannten durchgerechneten Ergebnissen (über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg) zu messen, um so die Energien beider Seiten auf die gemeinsame Erzielung hoher Marktpreise und interner Kosteneinsparungen zu lenken (vgl. Homburg und Jensen 2005).

Abschließend ist zu erwähnen, dass die Höhe der Preise, die den Kunden in den verschiedenen Ländermärkten in Rechnung gestellt werden, auch davon abhängt, welche Transportleistungen für das Produkt angeboten werden. Generell wird der vom Kunden verlangte Endpreis umso höher sein, je mehr Transportleistungen der Anbieter für den Kunden übernimmt. Verschiedene standardmäßige Vereinbarungen zur Aufteilung der Transportleistungen zwischen Anbieter und Kunden werden in den International Commercial Terms (Incoterms) geregelt. In Tab. 20.7 sind die gebräuchlichsten Incoterms erläutert.

Tab. 20.7 Überblick über ausgewählte Incoterms (vgl. International Chamber of Commerce 2010)

Incoterm	Erläuterung	Risikoübergang vom Anbieter zum Kunden	Kostenübergang vom Anbieter zum Kunden
EXW	Ex works	Lieferort	Lieferort
FCA	Free Carrier	Ausgangshafen	Ausgangshafen
FOB	Free on Board	Schiffsreling	Schiffsreling
CFR	Cost and Freight	Schiffsreling	Bestimmungshafen
CIF	Cost, Insurance, Freight	Schiffsreling	Bestimmungshafen
CIP	Carriage and Insurance Paid	Lieferort	Bestimmungsort
DAP	Delivered at Place	Entladung/Einfuhr-abfertigung	Entladung/Einfuhr-abfertigung
DDP	Delivered Duty Paid	Bestimmungsort	Bestimmungsort

20.4.3 Kommunikationspolitik

Die Frage der länderübergreifenden Standardisierung ist auch im Rahmen der internationalen Kommunikationspolitik von zentraler Bedeutung. Grundsätzlich ist festzustellen, dass die länderübergreifende Standardisierung im Rahmen der Kommunikationspolitik mit einer Reihe von Problemen behaftet ist. **Standardisierungsbarrieren für die Kommunikationspolitik** existieren insbesondere im Hinblick auf

- die Landessprache,
- die Landeskultur,
- die länderspezifische Medieninfrastruktur sowie
- die länderspezifischen rechtlichen Regelungen.

Die **Landessprache** kann im Hinblick auf Markennamen und Kommunikationsbotschaften als Standardisierungsbarriere wirken. In der Unternehmenspraxis finden sich viele Beispiele für Negativeffekte im Rahmen des internationalen Marketing, die aus der Nichtberücksichtigung von landessprachlichen Besonderheiten resultieren. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang auch, dass selbst bei Ländern mit gleicher Sprache unterschiedliche Begriffsverwendungen zu Problemen führen können. So wurde der Slogan „You can use no finer napkin at your dinner table“ in den USA und England verwendet. Napkin bezeichnet in den USA eine Serviette, in England jedoch umgangssprachlich auch eine Windel (vgl. Ricks 1984, 2006).

Auch Aspekte der **Landeskultur** können Standardisierungsbarrieren für die Kommunikationspolitik darstellen. Insbesondere unterschiedliches soziales Rollenverhalten, unterschiedliche soziale Normen und Werte, religiöse Aspekte, unterschiedliche Bedeutungen von Farben sowie unterschiedliche Auffassungen von Humor können hier gegen eine Standardisierung sprechen (vgl. Alden et al. 1993; Müller 1996; Lee und Lim 2008). Tab. 20.8 verdeutlicht, dass die gleiche Farbe je nach Land unterschiedliche Assoziationen hervorrufen kann.

Tab. 20.9 zeigt Beispiele für die Standardisierung von Marketingaktivitäten, in denen derartige kulturelle Unterschiede nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Internationale Unterschiede in der **Medien-Infrastruktur** (z. B. unterschiedliche Verbreitungsgrade von Fernsehgeräten oder Internetanschlüssen in privaten Haushalten) können dazu führen, dass in den verschiedenen Ländermärkten nicht die gleichen Kommunikationsinstrumente verwendet werden können (vgl. zu den verschiedenen Kommunikationsinstrumenten Abschn. 13.4).

Rechtliche Einschränkungen der Werbemöglichkeiten in einigen Ländermärkten können dazu führen, dass nicht alle Kommunikationsbotschaften international standardisiert werden dürfen. Beispielsweise ist vergleichende Werbung nicht in allen Ländermärkten gesetzlich erlaubt. Darüber hinaus unterliegt die Werbung in einigen Ländern (z. B. China) der staatlichen Zensur.

Tab. 20.8 Beispiele für unterschiedliche Bedeutungsinhalte von Farben im internationalen Kontext (in Anlehnung an Hünerberg 1994)

Farbe Länder	Weiß	Schwarz	Rot	Gelb	Blau	Grün
Westeuropa	Geburt, Reinheit	Tod, Trauer	Liebe, Gefahr, Kraft, Dynamik	Optimismus, Freundlichkeit, Sonne	Kälte, Autorität	Frische, Gesundheit
China	Tod, Trauer		Freude, festliche Stimmung			
Japan	Tod, Trauer			Würde, Adel		Zukunft, Tugend, Energie
Arabische/ islamische Länder				Glück, Wohlstand	Tugend, Vertrauen, Wahrheit	Religiös besetzte Farbe, Fruchtbarkeit
Subtropische Länder						Dschungel, Krankheit

20.4.4 Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik stellt eine Komponente des Marketingmix dar, die im Vergleich zu den anderen Komponenten des Marketingmix aufgrund der heterogenen vertriebsbezogenen Gegebenheiten in den verschiedenen Ländermärkten eine tendenziell höhere länderübergreifende Differenzierung aufweist. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass dieser höheren Differenzierung ein Trend zu einer stärkeren Standardisierung der internationalen Vertriebsaktivitäten entgegen steht: Als Folge der Internationalisierung von Handelsunternehmen sowie von Firmenkunden werden die Anbieter mit den gleichen Handelsunternehmen und Firmenkunden in verschiedenen Ländermärkten konfrontiert, woraus eine Standardisierung der Vertriebsaktivitäten resultieren kann.

Die folgenden vier Bereiche der Vertriebspolitik weisen im internationalen Kontext Besonderheiten auf (vgl. zu diesen Bereichen Kap. 14 sowie Belz und Reinhold 1999):

- die Gestaltung des Vertriebssystems,
- die Vertriebslogistik,
- die Gestaltung der Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts sowie
- die Gestaltung der Verkaufsaktivitäten.

Tab. 20.9 Beispiele für kulturelle Besonderheiten als Standardisierungsbarrieren der internationalen Kommunikationspolitik

Sachverhalt	Problematik	Quelle
In einem standardisierten Werbespot von Procter & Gamble für ein Seifenprodukt, das in Japan geschaltet wurde, betritt ein Mann das Badezimmer, während seine Frau ein Bad nimmt	Japanische Konsumenten fühlten sich durch den Werbespot irritiert, da in der japanischen Kultur erwartet wird, dass der Mann die Intimsphäre seiner Frau im Badezimmer respektiert	Swasy (1993)
Ein standardisierter Werbespot für die Zahncreme Pepsodent stellte in Südostasien die zahnbleichende Eigenschaft der Zahncreme in den Mittelpunkt der Werbebotschaft	Da in vielen Ländern Südostasiens Betelnüsse gekaut werden, werden gelbe Zähne dort in weiten Bevölkerungskreisen nicht als so großer Schönheitsmakel wie in westlichen Ländern empfunden	Miller und Chakravarti (1987)
Der Reifenhersteller Pirelli zeigte in Brasilien einen standardisierten Werbespot, in dem der Fußballstar Ronaldo als Christusstatue dargestellt wurde (mit Reifenprofil auf der Fußsohle auf einem Berg oberhalb Rio de Janeiro)	Die Anzeige verletzte die religiösen Gefühle von Konsumenten in Brasilien und zog die Kritik brasilianischer Kirchenkreise auf sich	o. V. (1998)

Im Rahmen der **Gestaltung des Vertriebssystems** ist zunächst festzuhalten, dass für verschiedene Ländermärkte unterschiedliche Vertriebsorgane sowie unterschiedlich tiefe und breite Vertriebswege erforderlich sein können, was eine länderübergreifende Standardisierung des Vertriebssystems erschwert (vgl. hierzu auch Helm 2001). Hieraus resultiert für das internationale Vertriebssystem eines Unternehmens tendenziell eine größere Breite: Anbieter müssen (über die verschiedenen Ländermärkte hinweg) mehrere (verschiedene) Vertriebswege gleichzeitig anwenden. Beispielsweise kann ein Anbieter seine Produkte in einigen Ländermärkten direkt über eigene ausländische Verkaufsniederlassungen vermarkten und in anderen Ländern über Exporteure bzw. Importeure (vgl. für Beispiele alternativer Vertriebswege Abb. 20.18). In der Unternehmenspraxis kann ein derartiger länderübergreifender Multi-Channel-Vertrieb (vgl. Abschn. 14.2.3) in vielen international tätigen Unternehmen beobachtet werden. Des Weiteren spielt die nationale Kultur eine große Rolle bei der Gestaltung des jeweiligen Kompensationssystems des Vertriebsteams. So existieren je nach Kultur unterschiedliche Präferenzen für eine fixe oder variable Vergütung (vgl. Segalla et al. 2006).

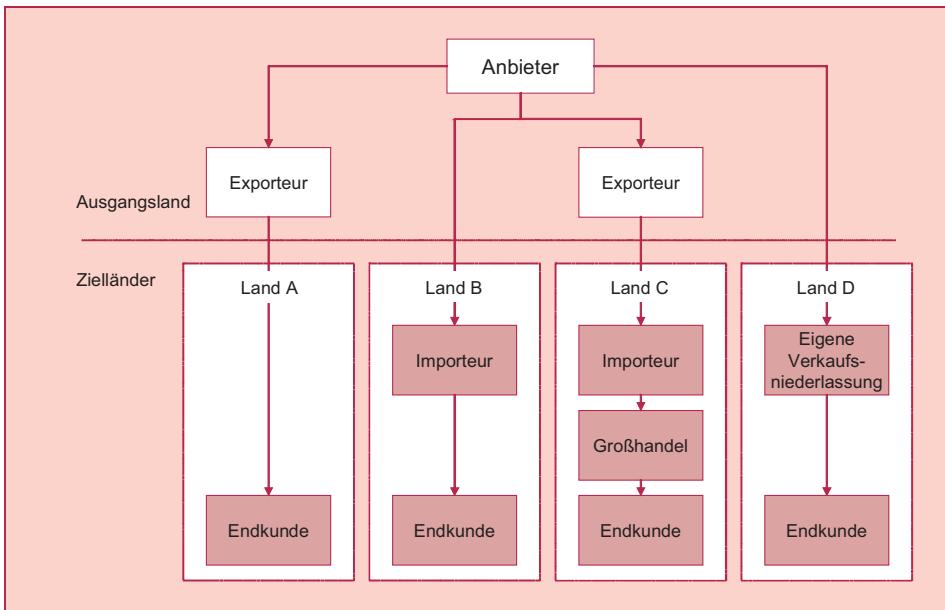


Abb. 20.18 Länderübergreifende Gestaltung des Vertriebssystems eines Herstellers elektrotechnischer Komponenten

Weiterhin ist ein direkter Vertrieb (in Form eines direkten Exports oder über eigene Vertriebsorgane in den Auslandsmärkten) im internationalen Marketing häufig schwieriger zu realisieren als im nationalen Marketing. Im Exportfall ist dies beispielsweise auf fehlende Kenntnisse der Gegebenheiten in den Zielländern zurückzuführen (vgl. zu den Erfolgsfaktoren des Exports auch Holzmüller und Stöttinger 1996; Katsikeas et al. 2000). Im Fall des Vertriebs über eigene Verkaufsniederlassungen stellt sich die Problematik, derartige Verkaufsniederlassungen einzurichten und unterhalten zu müssen.

Eine Möglichkeit die Kosten des direkten Vertriebs im internationalen Kontext zu reduzieren, ist die Anwendung von Virtual Reality Shops (vgl. Abschn. 14.2.3). Als Praxisbeispiel kann hier das britische Einzelhandelsunternehmen Tesco in Südkorea genannt werden. Unter jungen, aufstrebenden Führungskräften haben Südkoreaner weltweit die längsten Arbeitszeiten. Die jungen Frauen und Männer sind oft so stark an ihrem Arbeitsplatz eingebunden, dass Dinge des täglichen Lebens, wie beispielsweise der Einkauf von Lebensmitteln im stationären Handel, nur sehr erschwert möglich sind. Tesco hat diesen Nachteil zu seinem Vorteil genutzt, indem er „virtuelle Geschäfte“ eingeführt hat. Bei diesem Geschäftsmodell werden Produkte an den Werbeständen von Metrostationen und Bushaltestellen abgebildet. Technikaffine Pendler können

die QR-Codes der ausgestellten Produkte dann mit ihren Smartphones scannen und bestellen, während sie auf den Zug oder den Bus warten.

Aufgrund dieses schwierigeren Direktvertriebs müssen in vielen Fällen Absatzmittler eingeschaltet werden, deren primäre Funktion die Überwindung von Ländergrenzen ist (Exporteure im Ausgangsland sowie Importeure im Zielland), sodass die Vertriebswege im internationalen Marketing oftmals eine größere Tiefe als im nationalen Marketing aufweisen. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang auch, dass diese Einschaltung von Absatzmittlern die länderübergreifende Standardisierung von Vertriebsaktivitäten erschwert, da der Anbieter nicht mehr die volle Kontrolle über alle Vertriebs- und Logistikaktivitäten hat.

Im Bereich der **internationalen Vertriebslogistik** geht es darum, die nachgefragte Ware in der gewünschten Art, Menge und Zusammensetzung zum erforderlichen Zeitpunkt am gewünschten Ort zur Verfügung zu stellen (vgl. Berndt et al. 2016). Im Vergleich zur nationalen Vertriebslogistik (vgl. Abschn. 14.5) weisen hier die Distributionsprozesse (z. B. Verpackung, Versand, Transport) meist eine höhere Komplexität auf. So ist zu entscheiden, welche Ländermärkte von welchen Produktions- und Lagerstätten aus zu bedienen sind. Bei dieser Entscheidung sind neben Kostenaspekten auch die Kundenanforderungen an die Qualität der Logistik (z. B. Bedeutung der Lieferzeit) zu berücksichtigen.

Auch im Bereich der **Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts** weist das internationale Marketing Eigenheiten auf. Insbesondere können die Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts in Auslandsmärkten durch erschwerte Rahmenbedingungen wie beispielsweise geringeres anfängliches Vertrauen (vgl. Homburg et al. 2002) oder niedrigeres Commitment der Partner (vgl. Schlegelmilch et al. 2002) beeinträchtigt werden.

Bei der **Gestaltung der Verkaufsaktivitäten** existieren internationale Besonderheiten insbesondere im Hinblick auf **Verkaufsverhandlungen** im Rahmen des persönlichen Verkaufs. Diese Besonderheiten ergeben sich aus den speziellen kulturellen Hintergründen der Verhandlungspartner in länderübergreifenden Verkaufsverhandlungen. Spezielle kulturelle Hintergründe wirken sich auf die typischen Verhaltensweisen in Verhandlungen wie die Art der eigenen Kommunikation oder die Interpretation der Aussagen der Gegenseite aus (vgl. Shenkar und Ronen 1987). Vor diesem Hintergrund ist ein umfassendes Verständnis der kulturellen Unterschiede erforderlich, um Missverständnisse z. B. hinsichtlich der getroffenen Aussagen sowie der Verhandlungspositionen zu vermeiden (vgl. Graham et al. 1988). Auf Basis eines solchen Verständnisses können dann das Interaktionsverhalten und der Verhandlungsstil zielführend an die jeweilige kulturell bedingte Situation angepasst werden.

Die Ergebnisse der empirischen Forschung zu internationalen Verhandlungen bieten hierbei eine gewisse Orientierung (vgl. für einen Überblick Simintiras und Thomas 1998). Sie beschreiben den Einfluss der Länderkulturen der Verhandlungspartner auf

deren Verhalten während der Verhandlung und zeigen Ansatzpunkte für erfolgreiche internationale Verhandlungen auf.

In der Forschung wurde z. B. der **Einfluss des kulturellen Hintergrundes der Verhandlungspartner auf deren Verhalten** untersucht (vgl. z. B. Graham et al. 1988). In diesem Zusammenhang konnten auf der Basis des Kulturkonzeptes von Hofstede (vgl. Abschn. 20.1.1) die folgenden Beobachtungen gemacht werden (vgl. Williams et al. 1998):

- Individualistische Kulturen sind durch eine niedrige interpersonale Orientierung und ein schwächer ausgeprägtes Bedürfnis nach persönlichen Beziehungen gekennzeichnet. Folglich spielen bei internationalen Verhandlungen mit Verhandlungspartnern aus stark individualistischen Kulturen (wie z. B. den USA) persönliche Beziehungen nur eine untergeordnete Rolle.
- In kollektivistischen Kulturen liegen dagegen eine starke interpersonale Orientierung und ein intensiveres Bedürfnis nach persönlichen Beziehungen vor. Daher spielen bei internationalen Verhandlungen mit Verhandlungspartnern aus kollektivistischen Kulturen (wie z. B. China) persönliche Beziehungen eine zentrale Rolle.

Auf der Basis der Kulturytypologie von Hall (1976), der High- und Low-Context-Kulturen unterscheidet, konnten die folgenden Phänomene in Verhandlungen beobachtet werden (vgl. z. B. Graham et al. 1988):

- In Low-Context-Kulturen werden explizite Kommunikationsbotschaften verwendet. Der Status der Verhandlungspartner hat nur eine geringe Bedeutung für das Ergebnis der Verhandlung.
- In High-Context-Kulturen werden wichtige Informationen vor allem durch den Kontext der Verhandlung vermittelt. Folglich haben nonverbale Verhaltensweisen und Statusunterschiede der Akteure einen wichtigen Einfluss auf das Verhandlungsergebnis.

Schließlich beschreibt eine dritte Kategorie von Arbeiten die typischen Verhaltensweisen und Verhandlungsstile von Verhandlungspartnern in spezifischen Ländern (vgl. z. B. Adler und Gundersen 2008; Buttery und Leung 1998; Fisher 1980; Graham 1983; Graham 1984; Graham und Lin 1987; Hawrysh und Zaichkowsky 1990; Lee 2000). In Tab. 20.10 sind Empfehlungen zum Verhalten gegenüber Partnern in verschiedenen Ländern zusammengestellt.

Tab. 20.10 Beispiele für empfohlene und problematische Verhaltensweisen bei der Interaktion mit internationalen Verhandlungspartnern

Kunden	Kundeninteraktion	
	Empfohlene Verhaltensweisen	Problematische Verhaltensweisen
US-amerikanische Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Pünktlichkeit • Schaffen einer freundlichen Gesprächsatmosphäre • Positives Feedback zu Anekdoten • Beteiligung lokaler Anwälte in Verhandlungen/vertragliche Fixierung von Verhandlungsergebnissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Religion, Sexualität, Rasse als Gesprächsthemen • Zu abstraktes Denken anstelle der Verwendung konkreter Beispiele • Betonung akademischer Titel
Britische Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Suche nach pragmatischen Lösungen • Anstreben von Fairness • Wahl konservativer Kleidung • Vorbereitet sein auf subtilen Humor • Wahrnehmung von diskret/nur implizit geäußerter Kritik 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu direkte Kommunikation • Erwartung offenen Widerspruchs • Falsche Interpretation des „Understatements“ • Diskussion politischer Themen während des Geschäftssessens • Zu große Betonung von Details
Französische Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation in französischer Sprache • Eleganz, Eloquenz und Enthusiasmus in der Kommunikation • Einstieg in das Gesprächsthema über intellektuelle/abstrakte/philosophische Aspekte • Akzeptanz von Verspätungen der Gesprächspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Berücksichtigung von Hierarchien • Zu frühes Eingehen auf Details • Reduktion des Gesprächs auf Fakten • Sich verunsichern lassen durch gedankliche Sprünge des französischen Gesprächspartners

Literatur

- Adler, N., & Gunderson, A. (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5. Aufl.). Mason.
- Alden, D., Hoyer, W., & Lee, C. (1993). Identifying global and culture-specific dimensions of humor in advertising: A multinational analysis. *Journal of Marketing*, 57(2), 64–75.
- Alden, D., Steenkamp, J.-B., & Batra, R. (1999). Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: The role of global consumer culture. *Journal of Marketing*, 63(1), 75–87.
- Alden, D., Steenkamp, J., & Batra, R. (2006). Consumer attitudes toward marketplace globalization: Structure, antecedents and consequences. *International Journal of Research in Marketing*, 23, 227–239.

- Angelmar, R., & Pras, B. (1978). Verbal rating scales for multinational research. *European Research*, 6, 62–67.
- Backhaus, K., Büschken, J., & Voeth, M. (2010). *Internationales Marketing* (6. Aufl.). Stuttgart.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), 87–94.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15(4), 626–645.
- Bauer, E. (2009). *Internationale Marketingforschung* (4. Aufl.). München.
- Belz, C., & Reinhold, M. (1999). *Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter – Kernkompetenz Vertrieb, Länderselektion und Differenzierung, Minimalmarketing, Benchmarks*. St. Gallen.
- Berndt, R., Fantapié-Altobelli, C., & Sander, M. (1997). *Internationale Marketing-Politik*. Berlin.
- Berndt, R., Fantapié-Altobelli, C., & Sander, M. (2016). *Internationales marketing-management* (5. Aufl.). Berlin.
- Bijmolt, T., Paas, L. J., & Vermun, J. K. (2004). Country and consumer segmentation: multi-level latent class analysis of financial product ownership. *International Journal of Research in Marketing*, 21(4), 323–340.
- Brouthers, K. D., & Bamossy, G. J. (2006). Post-formation processes in Eastern and Western European joint ventures. *Journal of Management Studies*, 43(2), 203–229.
- Business Environment Risk Intelligence S.A. (2008). *Business risk service (BRS)*. Genf.
- Buttery, E., & Leung, T. (1998). The difference between Chinese and Western Negotiations. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 374–389.
- Cavusgil, S., & Das, A. (1997). Methodological issues in empirical cross-cultural research: A survey of the management literature and a framework. *Management International Review*, 7(1), 71–96.
- Chan, H., & Wan, L. C. (2008). Consumer responses to service failures: A resource Preference model of cultural influences. *Journal of International Marketing*, 16(1), 72–97.
- Clark, T., Kotabe, M., & Rajaratnam, D. (1999). Exchange rate pass-through and international pricing strategy: A conceptual framework and research propositions. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 249–268.
- Clarke, I., Owens, M., & Ford, J. (2000). Integrating country of origin into global marketing strategy. *International Marketing Review*, 17(2/3), 114–126.
- Craig, C., & Douglas, S. (2005). *International Marketing Research* (3. Aufl.). Chichester.
- de Mooij, M. (2000). The future is predictable for international marketers: Converging incomes lead to diverging consumer behaviour. *International Marketing Review*, 17(2), 103–113.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828.
- Dubois, B., & Laurent, G. (1993). Is there a euro-consumer for luxury goods? In F. van Raaij & G. Bamossy (Hrsg.), *European advances in consumer research* (S. 58–69). Provo.
- Dutta, S., Kwan, S., & Segev, A. (1998). Business transformation in electronic commerce: A study of sectoral and regional trends. *European Management Journal*, 16(5), 540–551.
- Dwyer, S., Mesak, H., & Hsu, M. (2005). An exploratory examination of the influence of national culture on cross-nation product diffusion. *Journal of International Marketing*, 13(2), 1–28.
- Europäische Kommission. (2001). Internal Market Scoreboard, Commission Staff Working Paper. http://www.europa.eu.int/comm/internal_market/.
- Europäische Kommission. (2011). Car prices within the European Union. http://ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/prices/2011_07_full.pdf. Zugegriffen: 8. Sept. 2011.

- Evans, N. J., Phua, J., Lim, J., & Jun, H. (2017). Disclosing Instagram influencer advertising: The effects of disclosure language on advertising recognition. *Attitudes, and Behavioral Intent, Journal of Interactive Advertising*, 17(2), 138–149.
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F.v., Woisetschläger, D., & Blut, M. (2008). Consumer ethnocentrism in the German market. *International Marketing Review*, 25(1), 7–32.
- Ewing, M., Salzberger, T., & Sinkovics, R. (2005). An alternate approach to assessing cross-cultural measurement equivalence in advertising research. *Journal of Advertising*, 34(1), 17–36.
- Finsterbusch, S. (2006). *Ein Japaner sagt anders nein*, Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 57. (31.12.2005, 305).
- Fisher, G. (1980). *International Negotiation*. Yarmouth.
- Frost & Sullivan Report. (2018). The Cross-border E-commerce (Haitao) opportunity in China. <http://frost-apac.com/BDS/whitepaper/Azoya-WP.pdf>. Zugegriffen: 12. Febr. 2020.
- Gagnon, J., & Kneller, M. (1995). Markup adjustment and exchange rate fluctuations: Evidence from panel data on automobile exports. *Journal of International Money and Finance*, 14(2), 289–510.
- Ganesan, D. (2011). Price Localization: When Selling in Global Markets, Goes Beyond Currency. <https://www.chargebee.com/blog/price-localization/>. Zugegriffen: 12. Febr. 2020.
- GfK. (2013). *Euro-Socio-Styles: Eine multidimensionale Typologie zur Fundierung nationaler und europäischer Marketingentscheidungen*. Nürnberg.
- Graham, J. (1983). Brazilian, Japanese, and American business negotiations. *Journal of International Business Studies*, 14(1), 47–61.
- Graham, J. (1984). A comparison of Japanese and American business negotiations. *International Journal of Research in Marketing*, 1(1), 51–68.
- Graham, J., & Lin, C. (1987). Negotiations in the Republic of China (Taiwan) and the United States. In S. Cavusgil (Hrsg.), *Advances in international marketing* (23–46). Greenwich.
- Graham, J., Kim, D., Lin, C., & Robinson, M. (1988). Buyer-Seller negotiations around the Pacific rim: Differences in fundamental exchange processes. *Journal of Consumer Research*, 15(1), 48–54.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768–792.
- Gurhan-Canli, Z., & Maheswaran, D. (2000). Cultural variations in country of origin effects. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 309–317.
- Hall, E. (1976). *Beyond Culture*. Garden City.
- Hassan, S., & Katsanis, L. (1994). Global market segmentation strategies and trends. In E. Kaynak, S. Hassan (Hrsg.), *Globalization of consumer markets: Structures and strategies* (S. 47–63). New York.
- Hawrysh, B., & Zaichkowsky, J. (1990). Cultural approaches to negotiations: Understanding the Japanese. *International Marketing Review*, 7(2), 28–42.
- Helm, R. (2001). Einflussfaktoren auf die Wahl verschiedener institutioneller Formen des internationalen Absatzes. *Die Unternehmung*, 55(1), 43–59.
- Ho, H., Chiu, C., Liu, S., & Lee, L. (2019). Understanding the role of attitude components in co-branding: A comparison of Spanish and Taiwanese consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, 31(3), 203–224.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(3), 301–320.
- Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management Science*, 40(1), 4–13.

- Hofstede, G., Minkov, & M. (2010). *Cultures and organizations: Software for the mind* (3. Aufl.). New York.
- Hofstede, F., Steenkamp, J., & Wedel, M. (1999). International market segmentation based on consumer-product relations. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 1–17.
- Holzmüller, H., & Stöttinger, B. (1996). Structural modeling of success factors in exporting: Cross-Validation and further development of an export performance model. *Journal of International Marketing*, 4(2), 29–55.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2004). Key-Account-Management im Export: die Perspektive der Industriegüterhersteller. In J. Zentes, D. Morschett, & H. Schramm-Klein (Hrsg.), *Außenhandel: Marketingstrategien und Managementkonzepte* (S. 551–574). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2005). Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: 12 Thesen. In W. Brandt & A. Picot (Hrsg.), *Unternehmenserfolg im internationalen Wettbewerb: Strategien, Steuerung und Struktur* (S. 33–66). Stuttgart.
- Homburg, C., Krohmer, H., Cannon, J., & Kiedaisch, I. (2002). *Governance mechanisms in trans-national business relationships, unveröffentlichtes manuskript*. Mannheim: Universität Mannheim.
- Homburg, C., Kuester, S., Beutin, N., & Menon, A. (2005). Determinants of customer benefits in business-to-business markets: A cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing*, 13(3), 1–31.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). Culture, leadership, and organizations – The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Jr., Griffith, D. A., Finnegan, C. A., Gonzalez-Padron, T., Harmancioglu, N., Huang, Y., Talay, M. B., & Cavusgil, S. T. (2008). Data equivalence in cross-cultural international business research: Assessment and guidelines. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1027–1044.
- Hünerberg, R. (1994). *Internationales Marketing*. Landsberg.
- Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 83–98.
- International Chamber of Commerce. (2010). *Incoterms 2010*. New York.
- Jain, S. (2000). *International marketing* (6. Aufl.). Cincinnati.
- Johnson, J., Sakano, T., Cote, J., & Onzo, N. (1993). The exercise of interfirm power and its perceptions in U.S.-Japanese channel relationships. *Journal of Marketing*, 57(2), 1–10.
- Kacen, J., & Lee, J. (2002). The influence of culture on impulsive buying behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 12(2), 163–176.
- Kanavos, P., Ferrario, A., Vandoros, S., & Anderson, G. F. (2013). Higher US branded drug prices and spending compared to other countries may stem partly from quick uptake of new drugs. *Health Affairs*, 32(4), 753–761.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-Level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–511.
- Keller, K. (2019). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5. Aufl.). London: Pearson Education Limited.
- Klein, J., Ettenson, R., & Morris, M. (1998). The animosity model of foreign product purchase: An empirical test in the people's republic of China. *Journal of Marketing*, 62(1), 89–100.
- Knoll, J. (2016). Advertising in social media: A review of empirical evidence. *International Journal of Advertising*, 35(2), 266–300.

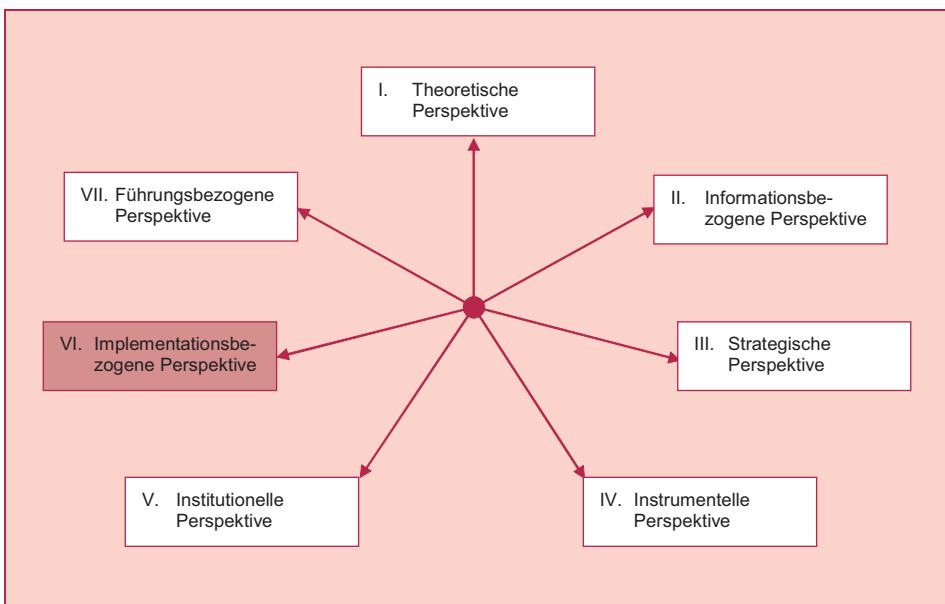
- Koschate-Fischer, N., Diamantopoulos, A., & Oldenkotte, K. (2012). Are consumers really willing to pay more for a favorable country image? *A Study of Country-of-Origin Effects on Willingness to Pay, Journal of International Marketing*, 20(1), 19–41.
- Lee, D. (2000). Retail bargaining behaviour of American and Chinese customers. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 190–206.
- Lee, Y. H., & Lim, E. A. (2008). What's funny and what's not: The moderating role of cultural orientation in ad humour. *Journal of Advertising*, 37(2), 71–84.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(5), 87–91.
- Lim, K. H., Leung, K., Sia, Ch L, & Lee, M. K. (2004). Is eCommerce boundary-less? Effects of individualism-collectivism and uncertainty avoidance on internet shopping. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 545–559.
- MacNab, B., Brislin, R., & Worthley, R. (2012). Experiential cultural intelligence development: Context and individual attributes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1320–1341.
- Magnusson, P., Westjohn, S. A., Semenov, A. V., Randrianasolo, A. A., & Zdravkovic, S. (2013). The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance. *Journal of International Marketing*, 21(4), 44–61.
- Mattison, F., & Chmura, T. (2015). Loyalty programs in emerging and developed markets: The impact of cultural values on loyalty program choice. *Journal of International Marketing*, 23(3), 87–103.
- McKinsey. (2019). China Luxury Report 2019: How young Chinese consumers are reshaping global luxury. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/china/how%20young%20chinese%20consumers%20are%20reshaping%20global%20luxury/mckinsey-china-luxury-report-2019-how-young-chinese-consumers-are-reshaping-global-luxury.ashx>. Zugriffen: 12. Febr. 2020.
- Meffert, H., & Bolz, J. (2010). *Internationales marketing-management* (4. Aufl.). Stuttgart.
- Meyer, M. (1987). *Die Beurteilung von Länderrisiken der internationalen Unternehmung*. Berlin.
- Miller, M., & Chakravarti, S. (1987). For Indians, a 2.000 year-old habit of chewing red goo is hard to break. *The Wall Street Journal*, 12(5), 28.
- Murray, J. Y., Ju, M., & Gao, G. Y. (2012). Foreign market entry timing revisited: Trade-Off between market share performance and firm survival. *Journal of International Marketing*, 20(3), 50–64.
- Müller, W. (1996). Die Standardisierbarkeit internationaler Werbung: Kulturen verlangen Adaptionen. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(3), 179–191.
- Myers, M. (1999). Incidents of gray market activity among U.S. exporters: Occurrences, characteristics, and consequences. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 105–126.
- Newman, K., & Nollen, S. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753–779.
- o. V. (1998). Brazilian Ad Irks Church. *Advertising Age International*, 13(4), 11.
- O'Donnell, S., & Jeong, I. (2000). Marketing standardization within global industries. *International Marketing Review*, 17(1), 19–33.
- Okazaki, S., Taylor, Ch R, & Doh, J. P. (2007). Market convergence and advertising standardization in the European Union. *Journal of World Business*, 42, 384–400.
- Ozsomer, A., & Simonin, B. L. (2004). Marketing program standardization: A cross-country exploration. *International Journal of Research in Marketing*, 21(4), 397–419.
- Paparoidamis, N., Tran, T., & Leonidou, C. (2019). Building customer loyalty in intercultural service encounters: The role of service employees' cultural intelligence. *Journal of International Marketing*, 27(2), 56–75.

- Pogge, T. (2008). *World poverty and human rights: Cosmopolitan responsibilities and reforms* (2. Aufl.). Cambridge: Polity Press.
- Ricks, D. (1984). How to avoid business blunders abroad. *Business*, 2(3), 3–11.
- Ricks, D. (2006). *Blunders in international business*. (4. Aufl.). Cambridge.
- Roster, C., Albaum, G., & Rogers, R. (2006). Can cross-national/cultural studies presume ethnic equivalency in respondents' use of extreme categories of likert rating scales? *International Journal of Market Research*, 48(6), 741–759.
- Roth, M. (1995). The effects of culture and socioeconomics on the performance of global brand image strategies. *Journal of Marketing Research*, 32(2), 163–175.
- Rothaermel, F. T., Kotha, S., & Steensma, H. K. (2006). International market entry by U.S. internet firms: An empirical analysis of country risk, national culture, and market size. *Journal of Management*, 32(1), 56–82.
- Sander, M. (1997a). *Internationales Preismanagement: Eine Analyse preispolitischer Handlungsalternativen im internationalen Marketing unter besonderer Berücksichtigung der Preisfindung bei Marktinterdependenzen*. Heidelberg.
- Sander, M. (1997b). Optimale Preissetzung auf verbundenen internationalen Märkten bei standardisierten und differenzierten Produkten 67. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67(1), 135–155.
- Schlegelmilch, B., Skarmeas, D., & Katsikeas, C. (2002). Drivers of commitment and its impact on performance in cross-cultural buyer-seller relationships: The importer's perspective. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 757–783.
- Schmid, S., & Kotulla, T. (2011). 50 years of research on international standardization and adaptation—From a systematic literature analysis to a theoretical framework. *International Business Review*, 20(5), 491–507.
- Schopphoven, G. (1991). Marktforschung für das internationale Marketing. *Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung*, 37(1), 28–42.
- Segalla, M., Rouziès, D., Besson, M., & Weitz, B. A. (2006). A cross-national investigation of incentive sales compensation. *International Journal of Research in Marketing*, 23, 419–433.
- Shenkar, O., & Ronen, S. (1987). The cultural context of negotiations: The implications of Chinese interpersonal norms. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(2), 263–275.
- Shimp, T., & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280–289.
- Simintiras, A., & Thomas, A. (1998). Cross-cultural sales negotiations: A literature review and research propositions. *International Marketing Review*, 15(1), 10–28.
- Simon, H. (2016). *Preismanagement: Strategie-Analyse-Entscheidung-Umsetzung* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Simon, H., & Kucher, E. (1992). The European pricing time bomb – And how to cope with it. *European Management Journal*, 10(2), 136–145.
- Simon, H., Lauszus, D., & Kneller, M. (1998). Der Euro kommt: Implikationen für das europäische Preismanagement. *Die Betriebswirtschaft*, 58(6), 786–802.
- Simon, H., & Wiese, C. (1992). Europäisches Preismanagement. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 14(4), 246–256.
- Sinkovics, R., Salzberger, T., & Holzmüller, H. (1998). Assessing measurement equivalence in cross-national consumer behaviour research: Principles, Relevances and Application Issues. In I. Balderjahn, C. Mennicken, & E. Vernet (Hrsg.), *New developments and approaches in consumer behaviour research* (S. 269–288). Stuttgart.
- Sinus Sociovision. (2018). <http://www.sinus-sociovision.de>.

- Slangen, A. H. L., & Hennart, J.-F. (2008). Do multinationals really prefer to enter culturally distant countries through greenfields rather than through acquisitions? The role of parent experience and subsidiary autonomy. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 472–490.
- Sokolova, K., & Kefi, H. (2019). Instagram and YouTube bloggers promote it, why should I buy? How credibility and parasocial interaction influence purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53.
- Steenkamp, J., & Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of Consumer Research*, 25(1), 78–90.
- Swasy, A. (1993). *Soap opera: The inside story of procter & gamble*. New York.
- Swoboda, B. (2002). *Dynamische Prozesse der Internationalisierung – Managementtheoretische und empirische Perspektiven des unternehmerischen Wandels*. Wiesbaden.
- The PRS Group Inc. (2001). International Country Risk Guide, 21, 9, East Syracuse.
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12(2), 141–171.
- Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: Culture and business strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51–68.
- Verlegh, W., & Steenkamp, J., (1997). Country-of-origin-effects: A meta-analytic review. In D. Arnott et al. (Hrsg.), *Marketing: Progress, prospects, perspectives* (S. 2136–2140). Warwick.
- Verlegh, P., Steenkamp, J.-B., & Meulenbergh, M. (2005). Country-of-origin effects in consumer processing of advertising claims. *International Journal of Research in Marketing*, 22(2), 127–139.
- Waheeduzzaman, A., & Dube, L. (2004). Trends and development in standardization adaptation research. *Journal of Global Marketing*, 17(4), 23–52.
- Willenbrock, H. (2003). Das große Geschäft. *Brand Eins*, 7, 31–37.
- Williams, J., Han, S.-L., & Qualls, W. (1998). A conceptual model and study of cross-cultural business relationships. *Journal of Business Research*, 42(2), 135–143.
- World Trade Organization. (2017). *International Trade Statistics*. Genf.
- Wührer, G. (1995). *Internationale Allianz- und Kooperationsfähigkeit von Unternehmen: Beiträge zum Gestaltansatz als Beschreibungs- und Erklärungskonzept*. Linz.

Teil VI

Implementationsbezogene Perspektive



Dieser Teil widmet sich der sechsten unserer sieben Perspektiven des Marketing. Sie bezieht sich auf die Implementation (d. h. Umsetzung) des Marketing im Unternehmen. Im Gegensatz zu den bisherigen Perspektiven konzentriert sich diese Perspektive (wie auch die in Teil VII behandelte führungsbezogene Perspektive) auf unternehmensexterne Aspekte. Es geht also darum, in unternehmensexterner Hinsicht die Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung von marktbezogenen Aktivitäten und somit letztlich die Umsetzung der Marketingstrategie zu schaffen.

Die wesentliche Abgrenzung zwischen der implementationsbezogenen und der führungsbezogenen Perspektive liegt darin, dass sich die implementationsbezogene Perspektive im Wesentlichen auf die Funktionsbereiche im Unternehmen bezieht, die sich primär mit Marketingaufgaben befassen (also Marketing- und Vertriebsbereiche). Im Gegensatz hierzu bezieht sich die führungsbezogene Perspektive auf das gesamte Unternehmen: Hier geht es gesamthaft um marktorientierte Unternehmensführung.

Im Rahmen dieser Perspektive sprechen wir im Hinblick auf die Funktionsbereiche, die sich primär mit Marketingaufgaben befassen, von **Marketing und Vertrieb**. Der Hintergrund für diese Terminologie liegt in der Tatsache, dass in der Unternehmenspraxis Marketing- und Vertriebsbereiche sehr häufig organisatorisch getrennt sind (was beispielsweise die empirischen Ergebnisse von Workman et al. 1998 zeigen). Daher erscheint es uns beispielsweise angemessener, von „Marketing- und Vertriebsorganisation“ als lediglich von „Marketingorganisation“ zu sprechen. In jedem Fall wird hierdurch die Praxisnähe unserer Ausführungen erhöht. Die kleine Inkonsistenz mit der Begriffsbildung in den übrigen Teilen des Buches halten wir für vertretbar.

Im Rahmen der implementationsbezogenen Perspektive werden in diesem Teil des Buches vier Bereiche behandelt:

- In Kap. 21 werden Aspekte der Marketing- und Vertriebsorganisation thematisiert.
- Im Anschluss wird in Kap. 22 auf die Informationssysteme im Marketing und Vertrieb eingegangen.
- In Kap. 23 wird dann das Marketing- und Vertriebscontrolling dargestellt.
- Schließlich wird in Kap. 24 Personalmanagement in Marketing und Vertrieb erläutert.



Inhaltsverzeichnis

21.1	Aspekte der Spezialisierung	1236
21.1.1	Grundlagen zur Spezialisierung des Unternehmens	1237
21.1.2	Kombination mehrerer Spezialisierungsarten	1240
21.1.3	Entwicklungen zur kundenorientierten Spezialisierung	1243
21.1.4	Spezialisierung innerhalb der Marketing- und Vertriebsbereiche	1247
21.2	Aspekte der Koordination	1252
21.2.1	Koordination durch Aufbauorganisation	1252
21.2.1.1	Produktmanagement und Category Management	1254
21.2.1.2	Key Account Management und Kundensegmentmanagement	1257
21.2.1.3	Marketing- und Vertriebsteams	1262
21.2.2	Koordination durch Ablauforganisation	1265
	Literatur	1271

Lernziele

- Der Leser kennt die zentralen Gestaltungsoptionen zur Spezialisierung eines Unternehmens sowie ihre wichtigsten Vor- und Nachteile.
- Der Leser kennt die in der Unternehmenspraxis gebräuchlichen Ansätze zur Kombination mehrerer Spezialisierungsarten (insbesondere im Rahmen der Matrix-Organisation) und kann diese bewerten.
- Der Leser überblickt, wie die verschiedenen Spezialisierungsansätze innerhalb des Marketing- und Vertriebsbereichs angewendet werden können.
- Der Leser kennt die wichtigsten Koordinationsstellen im Marketing- und Vertriebsbereich (insbesondere Produktmanagement und Key Account Management) und deren wesentliche Gestaltungsparameter.

- Der Leser versteht die zunehmende Bedeutung von Teams an der Schnittstelle zum Kunden und überblickt die zentralen Gestaltungsparameter von Kundenbetreuungsteams.
- Der Leser kennt die wichtigsten Ansätze der Koordination durch die Gestaltung der Ablauforganisation (d. h. die Optimierung einzelner Prozesse bzw. der Rahmenbedingungen für Prozesse im Unternehmen).

Einer der wichtigsten Aspekte im Rahmen der implementationsbezogenen Perspektive des Marketing ist die organisatorische Verankerung von Marketingaufgaben im Unternehmen (vgl. Homburg 2004). Welche Abteilungen und Mitarbeiter für die Planung und Durchführung der Marketingaktivitäten zuständig sind, wird insbesondere durch die Organisationsstruktur des Unternehmens festgelegt. Diese lässt sich anhand zweier zentraler Dimensionen charakterisieren – Spezialisierung und Koordination (vgl. für weitere Dimensionen Kieser und Walgenbach 2010; Ruekert et al. 1985).

► **Spezialisierung** Spezialisierung bezieht sich auf den Grad und die Art der Arbeitsteilung im Unternehmen.

Fragestellungen der Spezialisierung stehen im Mittelpunkt von Abschn. 21.1. Hier geht es zum einen um die Spezialisierung des gesamten Unternehmens und hierbei insbesondere um die Frage, welche Rolle markt- und kundenbezogene Aspekte bei dieser Spezialisierung spielen. Zum zweiten behandeln wir die Spezialisierung innerhalb von Marketing und Vertrieb.

Spezialisierung im Unternehmen führt dazu, dass **Koordination** erforderlich wird (vgl. Lawrence und Lorsch 1969).

► **Koordination** Koordination ist die Ausrichtung der Aktivitäten einzelner Mitarbeiter bzw. Bereiche des Unternehmens auf die Unternehmensziele.

Mit der Koordination in Marketing und Vertrieb befasst sich Abschn. 21.2. Wir stellen hier ein breites Spektrum von unterschiedlichen Koordinationsmechanismen vor.

21.1 Aspekte der Spezialisierung

Spezialisierung findet auf verschiedenen hierarchischen Ebenen des Unternehmens statt. Bei der **Spezialisierung auf der Ebene des gesamten Unternehmens** steht meist die Frage im Mittelpunkt, wie die strategischen Geschäftseinheiten des Unternehmens gebildet werden. Die **Spezialisierung auf der Ebene der Marketing- und Vertriebsorganisation** bezieht sich auf die Gestaltung des Marketing- und Vertriebsbereiches.

Wir gehen in Abschn. 21.1.1 auf die grundlegenden Spezialisierungsarten ein. In der Unternehmenspraxis ist es insbesondere bei Unternehmen ab einer gewissen Größenordnung die Regel, dass mehrere Spezialisierungsarten im Unternehmen gleichzeitig zur Anwendung kommen. Mit den dann entstehenden Organisationsstrukturen befasst sich Abschn. 21.1.2. Abschnitt 21.1.3 beschreibt Veränderungstendenzen bezüglich der Spezialisierung in der Unternehmenspraxis. Diese drei Abschnitte beziehen sich in erster Linie auf die Spezialisierung auf der Ebene des gesamten Unternehmens. Im Gegensatz hierzu befasst sich Abschn. 21.1.4 mit der Spezialisierung innerhalb der Marketing- und Vertriebsbereiche.

21.1.1 Grundlagen zur Spezialisierung des Unternehmens

Im Zusammenhang mit der Spezialisierung auf der Ebene des gesamten Unternehmens geht es um die grundsätzliche Frage, nach welchen Kriterien auf oberster Ebene eine Spezialisierung stattfinden soll. Die diesbezügliche Entscheidung hat, wie wir noch zeigen werden, weitreichende Konsequenzen für die Durchführung der Marketingaktivitäten sowie für die Marktorientierung des gesamten Unternehmens. Vor diesem Hintergrund haben die Ausführungen in diesem Abschnitt eine große Nähe zur führungsbezogenen Perspektive des Marketing (vgl. Teil VII dieses Buches).

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten der Spezialisierung unterscheiden (vgl. auch Abb. 21.1): eine funktionsorientierte (funktionale) und eine objektorientierte Spezialisierung. Bei der **funktionsorientierten Spezialisierung** orientiert man sich an den unterschiedlichen Aktivitäten in der Wertschöpfungskette des Unternehmens. Die Spezialisierung erfolgt derart, dass jeweils gleichartige oder ähnliche Aktivitäten in derselben organisationalen Teileinheit zusammengefasst werden (vgl. Abb. 21.1 und 21.2 sowie Haas und Köhler 2011).

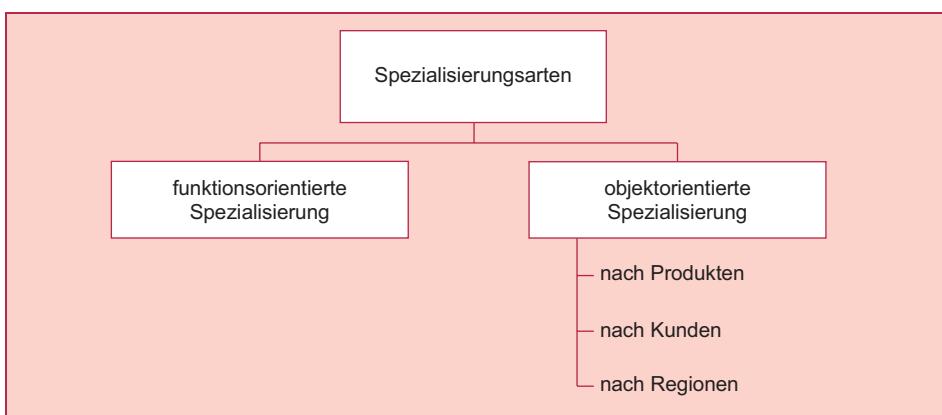


Abb. 21.1 Grundlegende Unterscheidung von Spezialisierungsarten



Abb. 21.2 Veranschaulichung des Prinzips der funktionsorientierten Spezialisierung eines Unternehmens

Ein wesentlicher Vorteil der funktionsorientierten Spezialisierung besteht darin, dass die Aufgaben in den verschiedenen Funktionen durch qualifizierte und erfahrene Spezialisten routiniert wahrgenommen werden können. Dies kann zu einer relativ hohen **Effizienz** („die Dinge richtig tun“) führen. Ein wesentlicher Nachteil einer solchen Spezialisierung kann darin liegen, dass die Belange bestimmter Objekte (z. B. Bedürfnisse von bestimmten Kundengruppen) nicht hinreichend berücksichtigt werden. Tendenziell führt eine derartige Form der Spezialisierung zu einem gewissen Innenfokus des Unternehmens, der zulasten der **Effektivität** („die richtigen Dinge tun“) des Unternehmens gehen kann.

Die funktionsorientierte Spezialisierung eignet sich insbesondere für Unternehmen, die mit einigen wenigen Produkten einen Großteil ihres Umsatzes erzielen und die nur relativ wenige Ländermärkte bearbeiten. Der in diesen Unternehmen anfallende Koordinationsaufwand kann durch eine Marketing- und Vertriebsorganisation mit funktionsorientierter Spezialisierung noch bewältigt werden. Mit einer steigenden Anzahl von Produkten bzw. einer geografischen Ausweitung der Geschäftstätigkeit nimmt dagegen der Koordinationsaufwand stark zu, sodass dann hohe Koordinationskosten die Vorteile einer Spezialisierung zunichte machen (vgl. Bühner 2004; Schreyögg und Geiger 2015).

Im Rahmen einer **objektorientierten Spezialisierung** orientiert man sich dagegen nicht an der Art der Aufgaben, sondern an deren Bezugsobjekt. Die wichtigsten Objekte sind Produkte, Kunden oder Regionen. Bei dieser Organisationsform werden also nicht bestimmte ähnliche Aktivitäten wie Produktion oder Verkauf gebündelt. Stattdessen werden verschiedenartige Aktivitäten zusammengefasst, die auf das gleiche Objekt (Produkt, Kunde, Region) abzielen.

Erfolgt die Spezialisierung des Unternehmens auf oberster Ebene in objektorientierter Weise, so hängt dies in der Unternehmenspraxis in der Regel mit der Bildung von Unternehmensbereichen mit einer gewissen Autonomie zusammen, die als **gewinnverantwortliche Profit-Center** geführt werden. Hierfür sind in der Praxis Begriffe wie Sparte, Unternehmensbereich, Geschäftsbereich, Geschäftseinheit, Division, Business Unit oder auch strategische Geschäftseinheit gebräuchlich. Wir haben derartige Unternehmensbereiche im Rahmen der strategischen Perspektive (vgl. Abschn. 8.1) als

strategische Geschäftseinheiten bezeichnet und sprechen daher im Folgenden von Geschäftseinheiten.

Die drei grundlegenden Varianten der objektorientierten Spezialisierung von Unternehmen sind in Abb. 21.3 veranschaulicht. Bei der **produktorientierten Spezialisierung** erfolgt die Bildung von Geschäftseinheiten auf oberster Ebene anhand von verschiedenen Produktgruppen. Eine derartige Organisationsgestaltung zielt insbesondere auf die Bildung von Geschäftseinheiten mit hoher produktspezifischer Kompetenz ab. Vor diesem Hintergrund bietet sich die produktorientierte Spezialisierung insbesondere für Unternehmen an, die ein breites und heterogenes Produktprogramm anbieten. Der zentrale Nachteil einer derartigen Spezialisierung auf oberster Ebene liegt in der Gefahr mangelnder Kundenorientierung. Diese ist insbesondere dann gegeben, wenn Kunden in nennenswertem Umfang Produkte verschiedener Geschäftseinheiten beziehen.

Bei der **kundenorientierten Spezialisierung** erfolgt eine Abgrenzung von Geschäftseinheiten anhand der relevanten Kundengruppen (vgl. Abb. 21.3). Daher setzt die Anwendung dieser Spezialisierungsform die Existenz einer Marktsegmentierung voraus (vgl. zur Marktsegmentierung Abschn. 9.3.2). Als Beispiel für eine derartige Spezialisierungsform seien die Geschäftseinheiten Großkunden, Mittelständische Kunden, Gewerbekunden, vermögende Privatkunden und normale Privatkunden einer

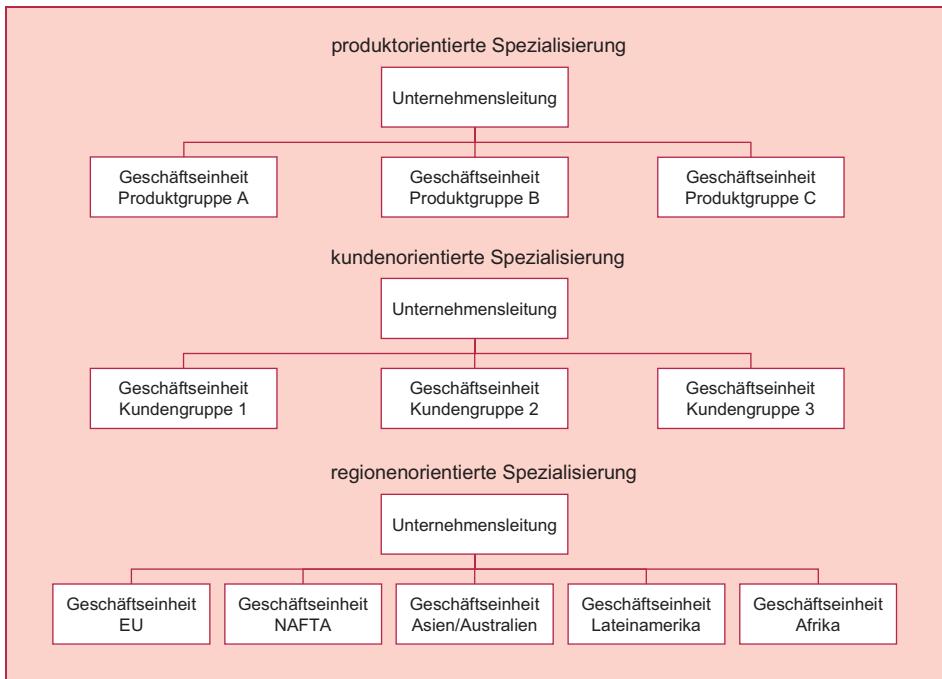


Abb. 21.3 Veranschaulichung des Prinzips und der drei grundlegenden Varianten der objektorientierten Spezialisierung eines Unternehmens

Bank genannt. Diese Art der Spezialisierung zielt ab auf die optimale Orientierung an den Bedürfnissen bestimmter Kundengruppen, d. h. auf die Kundenorientierung des Unternehmens. Diese Organisationsform eignet sich insbesondere für Unternehmen, deren Kundengruppen sehr heterogen sind. Ein möglicher Nachteil dieser Organisationsform liegt im Verlust produktbezogener Kompetenz in den Geschäftseinheiten.

Im Rahmen der **regionenorientierten Spezialisierung** werden Geschäftseinheiten nach geografischen Kriterien voneinander abgegrenzt (vgl. Abb. 21.3). Das Unternehmen wird also nach Kontinenten, Ländergruppen, Ländern oder Regionen innerhalb von Ländern gegliedert. Diese Organisationsform kommt vorwiegend für solche Unternehmen in Betracht, die über ein großes Absatzgebiet verfügen (z. B. weltweit tätige Industriegüterhersteller) und bezüglich des Kundenverhaltens mit starken regionalen Unterschieden konfrontiert sind. Ein zentraler Vorteil der regionenorientierten Abgrenzung von Geschäftseinheiten besteht in der Möglichkeit, regionale Marktbesonderheiten zu berücksichtigen. Nachteile erwachsen aus der problematischen Koordination zwischen den Regionen – nicht zuletzt wegen der Problematik der Abschottung der regionalen Geschäftseinheiten (in der Unternehmenspraxis spricht man auch von „Regionalfürstentum“). Besonders deutlich werden derartige Koordinationsprobleme im Hinblick auf die Bearbeitung von international (regionenübergreifend) tätigen Kunden. Auch besteht die Gefahr von Parallelarbeiten für das gleiche Produkt in verschiedenen Regionen.

21.1.2 Kombination mehrerer Spezialisierungsarten

Im vorhergehenden Abschnitt haben wir grundlegende Spezialisierungsarten isoliert besprochen. Diese Darstellung war eher idealtypischer Art: In der Unternehmenspraxis ist es gerade bei größeren Unternehmen die Regel, dass mehrere Spezialisierungsarten gleichzeitig zur Anwendung gelangen. Mit derartigen Organisationsformen befasst sich dieser Abschnitt. Prinzipiell sind zwei Arten der Kombination mehrerer Spezialisierungsarten denkbar: die Kombination auf verschiedenen Hierarchieebenen und die Kombination auf der gleichen Hierarchieebene.

Bei der **Kombination mehrerer Spezialisierungsarten auf verschiedenen Hierarchieebenen** ist insbesondere festzulegen, auf welcher Hierarchieebene welche Spezialisierungsart zur Anwendung kommen soll. Abb. 21.4 zeigt ein entsprechendes Beispiel, in dem die drei Spezialisierungskriterien Produkte, Funktionen und Regionen zur Anwendung gelangen.

Bei der **Kombination mehrerer Spezialisierungsarten auf der gleichen Hierarchie-ebene** erfolgt dagegen keine Über- und Unterordnung verschiedener Spezialisierungsarten. Falls auf einer Ebene zwei Spezialisierungsarten zur Anwendung kommen, entsteht die so genannte **Matrix-Organisation**. Ein Beispiel hierfür ist in Abb. 21.5 dargestellt. Hier liegt auf gleicher Ebene zum einen eine produktbezogene und zum anderen eine funktionsbezogene Spezialisierung vor.

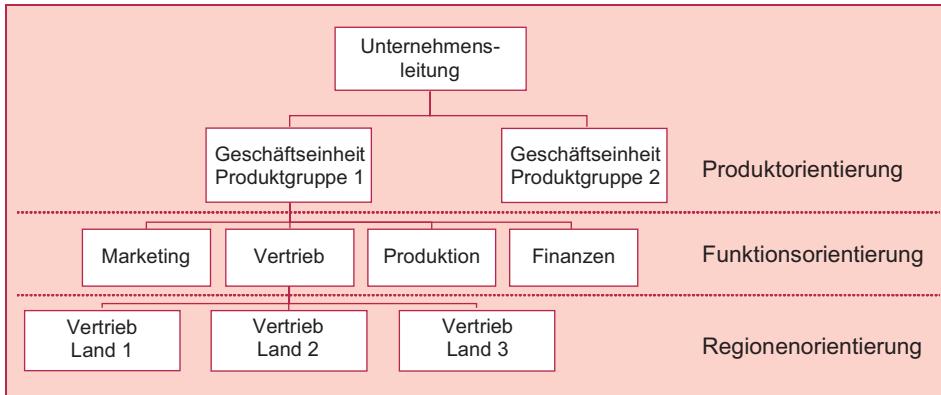


Abb. 21.4 Beispielhafte Veranschaulichung der Anwendung mehrerer Spezialisierungsarten auf verschiedenen Hierarchieebenen

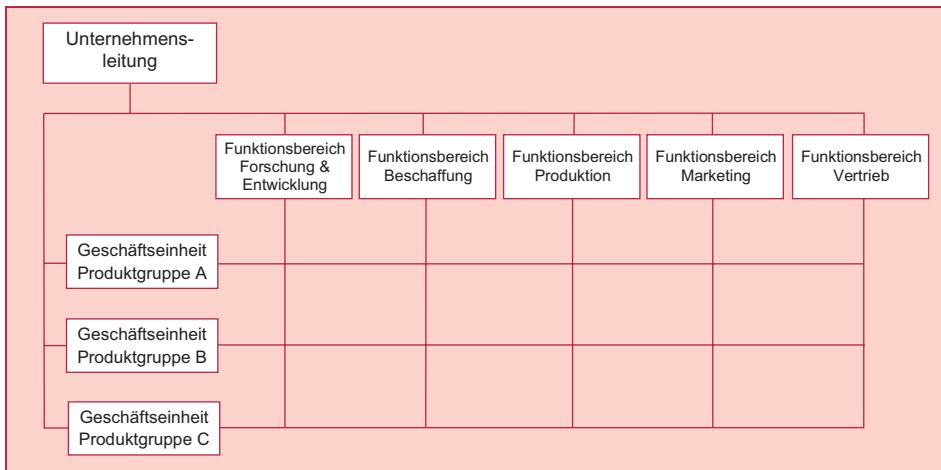


Abb. 21.5 Beispielhafte Veranschaulichung der Anwendung zweier Spezialisierungsarten auf der gleichen Hierarchieebene (Matrix-Organisation)

Die Schaffung einer solchen Matrix-Organisation zielt dadurch auf eine hohe Entscheidungsqualität im Unternehmen ab, dass im Rahmen der Abstimmungsprozesse verschiedene (insbesondere funktions-, produkt-, kunden- und regionenbezogene) Perspektiven quasi strukturimmanent berücksichtigt werden. Beispielsweise führt die in Abb. 21.5 dargestellte Struktur dazu, dass bei vertriebsbezogenen Entscheidungen im Hinblick auf die Produktgruppe A sowohl die strategischen Zielsetzungen der Geschäftseinheit für die Produktgruppe A als auch die strategische Orientierung des Funktionsbereichs Vertrieb Berücksichtigung finden.

Bei den bisher dargestellten Organisationsstrukturen war jede organisationale Teilseinheit nur einer Einheit untergeordnet (man spricht auch von eindimensionaler Spezialisierung). Dies bedeutet, dass jede Teileinheit im Unternehmen nur von einer direkt übergeordneten Instanz Weisungen erhält. Bei der Matrix-Organisation ist diese Einfachheit nicht mehr gegeben, da eine Teileinheit zwei übergeordneten Instanzen direkt unterstellt ist (man könnte vom „Diener zweier Herren“ sprechen). Beispielsweise erhält der Vertriebsverantwortliche für Produktgruppe A in der Struktur in Abb. 21.5 sowohl vom Leiter des gesamten Vertriebsbereichs als auch vom Leiter der Geschäftseinheit für die Produktgruppe A Weisungen.

In dieser strukturellen Besonderheit liegt ein wesentlicher Nachteil der Matrix-Organisation. Die doppelte Unterstellung von organisationalen Einheiten führt zu einem hohen Koordinationsaufwand im Unternehmen. Auch Zielkonflikte sind in solchen Organisationen häufig anzutreffen. Derartige Zielkonflikte sind insbesondere dann stark ausgeprägt, wenn die Ziele der Organisationseinheiten auf oberster Ebene nicht konsistent sind, wenn also beispielsweise der Leiter der Geschäftseinheit für Produktgruppe A in Abb. 21.5 auf langfristige Gewinnoptimierung hinarbeitet, während der Vertriebsleiter auf kurzfristige Marktanteilssteigerungen abzielt. Die Konsistenz der Ziele sowie der leistungsorientierten Vergütungsmechanismen ist im Rahmen solcher Matrix-Organisationen also von besonderer Bedeutung.

Um den Koordinationsbedarf und das Ausmaß der möglichen Zielkonflikte zu begrenzen, wird in der Praxis häufig das so genannte „**Dotted-Line-Prinzip**“ verwendet. Beispielsweise ist denkbar, dass eine Instanz disziplinarisch übergeordnet ist, während die andere Instanz nur eine fachliche Weisungsbefugnis hat. Dieses Prinzip ist in Abb. 21.6 veranschaulicht. Hier sind der Marketing- und der Vertriebsleiter für Produktgruppe A dem Leiter der Geschäftseinheit für die Produktgruppe A disziplinarisch unterstellt. Die Leiter der zentralen Funktionsbereiche Vertrieb bzw. Marketing haben fachliche Weisungsbefugnis, die durch die gestrichelte Linie (dotted line) in Abb. 21.6 dargestellt wird.

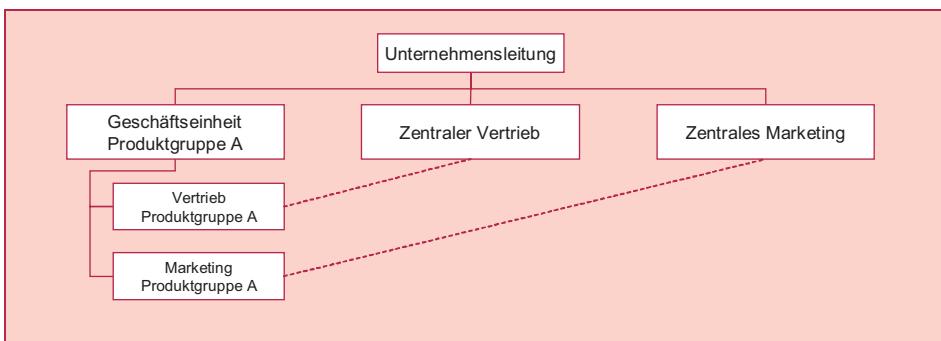


Abb. 21.6 Veranschaulichung des Dotted-Line-Prinzips im Rahmen einer Matrix-Organisation

Zusammenfassend ist festzustellen, dass in der Unternehmenspraxis die negativen Konsequenzen von Matrix-Organisationen sehr stark sichtbar werden. Dass diese Organisationsform dennoch einen sehr hohen Verbreitungsgrad hat, liegt im Kern daran, dass es ab einer gewissen Größe und Komplexität des Unternehmens häufig keine Alternative hierzu gibt. So ergibt sich bei einem Unternehmen mit sehr breitem und heterogenem Produktprogramm häufig die Notwendigkeit, produktorientierte Geschäftsbereiche zu bilden. Ist dieses Unternehmen darüber hinaus in vielen Regionen der Erde tätig und gibt es in der Vermarktung deutliche Synergien zwischen den Produkten, so ist die Schaffung regionaler Geschäftseinheiten mit produktübergreifender Vermarktsungsverantwortung nahe liegend. Bereits diese zwei Aspekte führen zu einer Matrix-Organisation.

Bei Anwendung von mehr als zwei Strukturierungskriterien auf der gleichen Hierarchieebene spricht man statt von einer Matrix- von einer **Tensor-Organisation**. Die Koordinationsprobleme, die wir im Zusammenhang mit der Matrix-Organisation dargelegt haben, existieren in einer solchen Tensor-Organisation noch intensiver.

21.1.3 Entwicklungen zur kundenorientierten Spezialisierung

In den bisherigen Ausführungen haben wir im Rahmen einer eher statischen Perspektive verschiedene Spezialisierungsformen dargestellt. Diesem Abschnitt liegt dagegen eine dynamische Perspektive zugrunde. In der Praxis kann beobachtet werden, dass die Spezialisierung vieler Unternehmen sich dahin gehend verändert, dass der kundenbezogenen Spezialisierung größere Bedeutung zukommt (vgl. Homburg et al. 2000; Zablah et al. 2012). Die kundenorientierte Spezialisierung zeigte sich auch in der Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit in der Verbesserung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens (vgl. Lee et al. 2015). Im Rahmen dieser Entwicklung verliert die Spezialisierung nach Produkten bzw. Regionen in vielen Unternehmen tendenziell an Bedeutung – ohne allerdings aufgegeben zu werden (vgl. hierzu auch Homburg et al. 1997). Die wesentliche Triebkraft hinter dieser Entwicklung ist das intensive Streben vieler Unternehmen nach Kundenorientierung, das durch eine entsprechende Organisationsform unterstützt werden soll (vgl. Abb. 21.7 zur Entwicklung hin zur kundenorientierten Spezialisierung).

Diese Entwicklung ist Gegenstand des vorliegenden Abschnitts. Wir betrachten im Folgenden (in enger Anlehnung an die empirischen Erkenntnisse von Homburg et al. 2000) verschiedene idealtypische Organisationsformen, die Unternehmen auf dem Weg zu einer primär kundenorientierten Spezialisierung durchlaufen können (vgl. hierzu auch die Darstellung in Abb. 21.8).

Ausgangspunkt der in Abb. 21.8 dargestellten Entwicklung ist die funktionale Organisation des Unternehmens (Stufe A), die gewissermaßen die klassische Organisationsform vieler Unternehmen darstellt. Der erste Schritt besteht in der Bildung produktorientierter Geschäftseinheiten (vgl. Stufe B in Abb. 21.8). Dieser

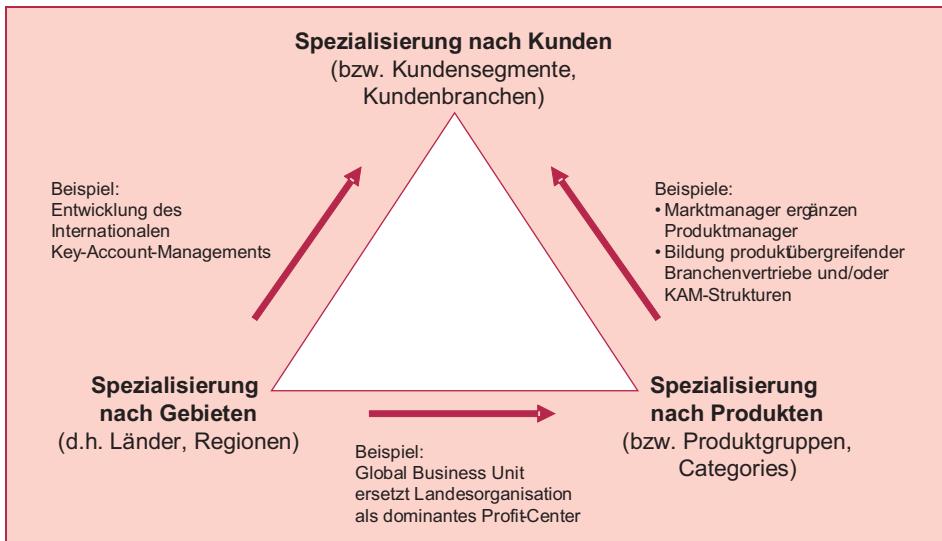


Abb. 21.7 Veranschaulichung der Entwicklung hin zur kundenorientierten Spezialisierung. (In Anlehnung an Homburg et al. 2000, S. 468)

Schritt reflektiert die Bildung einer divisionalen Struktur (vgl. Chandler 1969), bei der im Gegensatz zu einer reinen Funktionalorganisation ergebnisverantwortliche Profit-Center im Unternehmen existieren. Diese produktbezogenen Geschäftseinheiten können, wie in Abb. 21.8 dargestellt, den Funktionsbereichen übergeordnet sein oder ihnen im Rahmen einer Matrix-Organisation gleichgestellt sein (vgl. Abschn. 21.1.2). Die Divisionalisierung im Rahmen der Bildung produktorientierter Geschäftseinheiten ermöglicht einen besseren Fokus auf einzelne Märkte. Folglich ist die Kundenorientierung bei dieser Organisationsform bereits höher als bei der rein funktionalen Organisation.

Ein häufiger Entwicklungsschritt von Unternehmen mit produktbezogenen Geschäftseinheiten liegt darin, dass so genannte Kundensegmentmanager (auch als Anwendungs-, Markt- oder Branchenmanager bezeichnet) eingeführt werden (vgl. Stufe C in Abb. 21.8). Diese (häufig im Marketingbereich angesiedelten) Positionen werden eingeführt mit dem Ziel, die Marketingaktivitäten in Bezug auf bestimmte Kundengruppen sowohl funktionsübergreifend innerhalb der eigenen Geschäftseinheit als auch (informell) zwischen den verschiedenen Geschäftseinheiten zu koordinieren. Hierbei verfügen die Kundensegmentmanager jedoch meist nicht über Weisungsbefugnisse gegenüber den Mitarbeitern aus den einzelnen Funktionen.

In den Stufen B und C verfügen die Geschäftseinheiten über eine eigene Vertriebsorganisation, die ausschließlich bzw. primär für die Produkte der eigenen Geschäftseinheit zuständig ist. Dieser Sachverhalt kann an der Schnittstelle zum Kunden zu erheblichen Problemen führen, wenn Kunden in wesentlichem Umfang Produkte

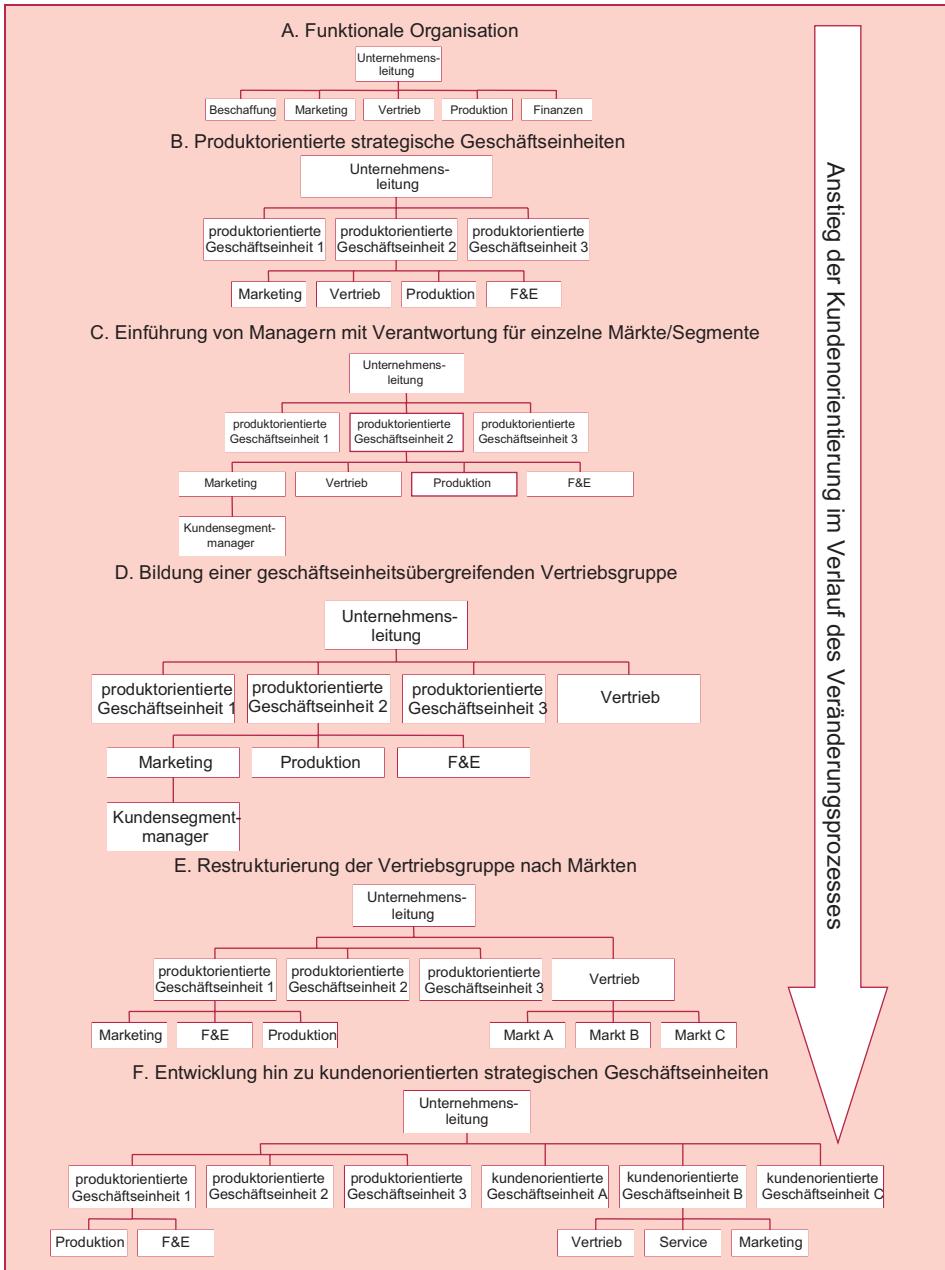


Abb. 21.8 Idealtypische Organisationsformen auf dem Weg zu einer kundenorientierten Spezialisierung. (In Anlehnung an Homburg et al. 2000, S. 471)

mehrerer Geschäftseinheiten beziehen. Beispielsweise kann es zu einem uneinheitlichen Auftritt des Unternehmens gegenüber dem Kunden kommen sowie eine holistische Betrachtung der Kundenbedürfnisse erschweren. Ein möglicher Ansatz zur Steigerung der Kundenorientierung liegt daher in der Bildung eines übergreifenden Vertriebs, der für die Produkte aller Geschäftseinheiten zuständig ist (vgl. Stufe D in Abb. 21.8). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von dem Prinzip des „One Face to the Customer“. In dieser Organisationsform haben die Geschäftseinheiten also keine vollständige Kontrolle über den Vertrieb – es liegt üblicherweise eine Matrix-Organisation vor. Der Schritt von Stufe C zu Stufe D ist also mit einem Machtverlust der produktorientierten Geschäftseinheiten verbunden.

Im Ausgangsstadium ist der geschäftseinheitsübergreifende Vertrieb häufig regional strukturiert. Ein Ansatzpunkt zur Steigerung der Kundenorientierung liegt nun darin, den Vertrieb nach Märkten/Kundengruppen zu organisieren (vgl. Stufe E in Abb. 21.8). In der Regel verschwindet hierbei die regionale Orientierung im Vertrieb nicht vollständig. Denkbar ist z. B. die Schaffung einer übergeordneten kundenbezogenen Spezialisierung im Vertrieb mit einer untergeordneten regionalen Spezialisierung. Die für die einzelnen Märkte zuständigen Mitarbeiter sind jetzt eher im übergreifenden Vertrieb als im Marketing der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten angesiedelt. Ein wichtiger begleitender Aspekt dieser Veränderung liegt häufig darin, dass die Vertriebseinheiten, die nach Märkten/Kundengruppen gegliedert sind, ebenfalls als gewinnverantwortliche Profit-Center geführt werden. In diesem Fall existiert also eine zweidimensionale Strukturierung von gewinnverantwortlichen Geschäftseinheiten im Unternehmen: nach Produkten sowie nach Märkten/Kundengruppen.

Ein weiterer Entwicklungsschritt besteht darin, dass zunehmend Kompetenzen (z. B. für die Marketingaktivitäten) zu den marktorientierten Geschäftseinheiten verlagert werden (vgl. Stufe F in Abb. 21.8). Bei dieser Organisationsform liegt ein Großteil der Marketingaktivitäten, des Marketingbudgets und der Marketingmitarbeiter im Verantwortungsbereich der kundenorientierten Geschäftseinheiten. Bei den produktorientierten Geschäftseinheiten verbleiben dann häufig nur die technischen Funktionsbereiche Produktion sowie Forschung und Entwicklung (bisweilen auch das Produktmanagement als isolierte Marketingfunktion). Nicht selten liegt dann die primäre Gewinnverantwortung bei den marktorientierten und nicht mehr bei den produktorientierten Geschäftseinheiten. Bisweilen wird auch der Profit-Center-Charakter der produktorientierten Geschäftseinheiten aufgegeben, sodass diese zu reinen Cost-Centers (d. h. Verantwortung für die Einhaltung von Kostenzielen) werden.

Die dargestellten Organisationsformen werden natürlich nicht von jedem Unternehmen durchlaufen. Es ist ebenso denkbar, dass einzelne Organisationsformen übersprungen werden. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass manche Unternehmen beispielsweise in wirtschaftlichen Krisen vorübergehend zu einfacheren (weniger kundenorientierten) Strukturen zurückkehren, da dann Kosteneinsparungen häufig höhere Priorität haben als eine Steigerung der Kundenorientierung.

21.1.4 Spezialisierung innerhalb der Marketing- und Vertriebsbereiche

In diesem Abschnitt geht es um die Frage, nach welchen Kriterien verschiedene Abteilungen und Stellen innerhalb der Marketing- und Vertriebsbereiche voneinander abgegrenzt werden können. Grundsätzlich stehen hier die gleichen Spezialisierungsarten wie auf der Ebene des gesamten Unternehmens (vgl. Abschn. 21.1.1) zur Verfügung. Wir unterscheiden also auch hier zwischen funktionaler und objektbezogener Spezialisierung, und innerhalb der objektbezogenen Spezialisierung zwischen produktbezogener, kundenbezogener und regionenbezogener Spezialisierung. Die prinzipiellen Vor- und Nachteile der einzelnen Spezialisierungsarten treffen auf dieser Ebene ebenfalls zu.

Wie bereits erläutert wurde, erfolgt im Rahmen der **funktionsorientierten Spezialisierung** eine Gliederung nach ähnlichen bzw. gleichartigen Aktivitäten. Innerhalb des Marketing- und Vertriebsbereichs ist diese Form der Spezialisierung aufgrund der Heterogenität der anfallenden Aufgaben sehr weit verbreitet. Es ist davon auszugehen, dass in nahezu jedem Unternehmen, das eine gewisse Größe überschreitet, der Marketing- und Vertriebsbereich funktionale Spezialisierungselemente enthält. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die organisatorische Trennung zwischen Marketing und Vertrieb, die in der Unternehmenspraxis weit verbreitet ist (vgl. Workman et al. 1998; Homburg et al. 2008), selbst eine funktionale Spezialisierung darstellt. Im Optimalfall sind die Vertriebs- und Marketingaktivitäten eng aufeinander abgestimmt, wobei die Vertriebsmitarbeiter wertvolle kundenbezogene Informationen sammeln und an ihre Marketingkollegen weitergeben (vgl. Rouzies et al. 2005; Biemans et al. 2010) und das Marketing die Informationen nutzt, um maßgeschneiderte Produkte und Programme zu entwickeln und damit den Wert für die Kunden zu steigern. Das Spektrum der möglichen Spezialgebiete innerhalb des Marketing- und Vertriebsbereichs ist sehr breit. Einen diesbezüglichen Überblick vermittelt Abb. 21.9.

Im Rahmen einer **objektorientierten Spezialisierung** werden dagegen verschiedenartige Aktivitäten zusammengefasst, die auf das gleiche Objekt (Produkt, Kunde, Region) abzielen (vgl. hierzu ebenfalls Abschn. 21.1.1).

Wichtige **produktorientierte Spezialisierungsformen** sind das Produktmanagement sowie das Category Management. Beim Produktmanagement wird die Verantwortung für ein breites Spektrum von Aufgaben, die sich auf ein bestimmtes Produkt oder eine Produktgruppe beziehen, bei einer Person oder in einer Abteilung gebündelt. Das Category Management ist dem Produktmanagement prinzipiell sehr ähnlich. Allerdings bezieht sich diese Organisationsform explizit auf die Verantwortung für eine Gruppe von Produkten, eine so genannte Produktkategorie (vgl. zu diesem Begriff auch Abschn. 11.3.1). Beiden Organisationsformen ist der starke koordinierende Charakter gemeinsam: In der Unternehmenspraxis haben Produktmanager sehr häufig keine disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber anderen Organisationseinheiten im Marketing und Vertrieb (vgl. hierzu auch das Beispiel in Abb. 21.10). Ein wesentlicher

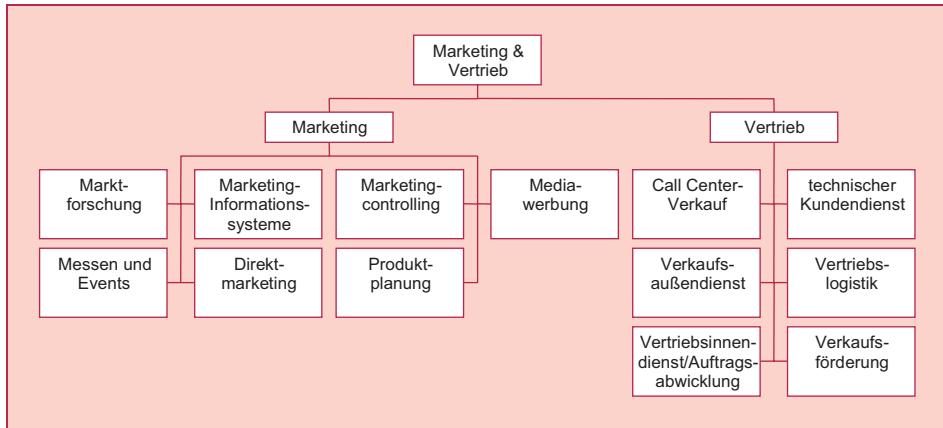


Abb. 21.9 Beispielhafte Illustration einer funktionsorientierten Spezialisierung des Marketing- und Vertriebsbereichs

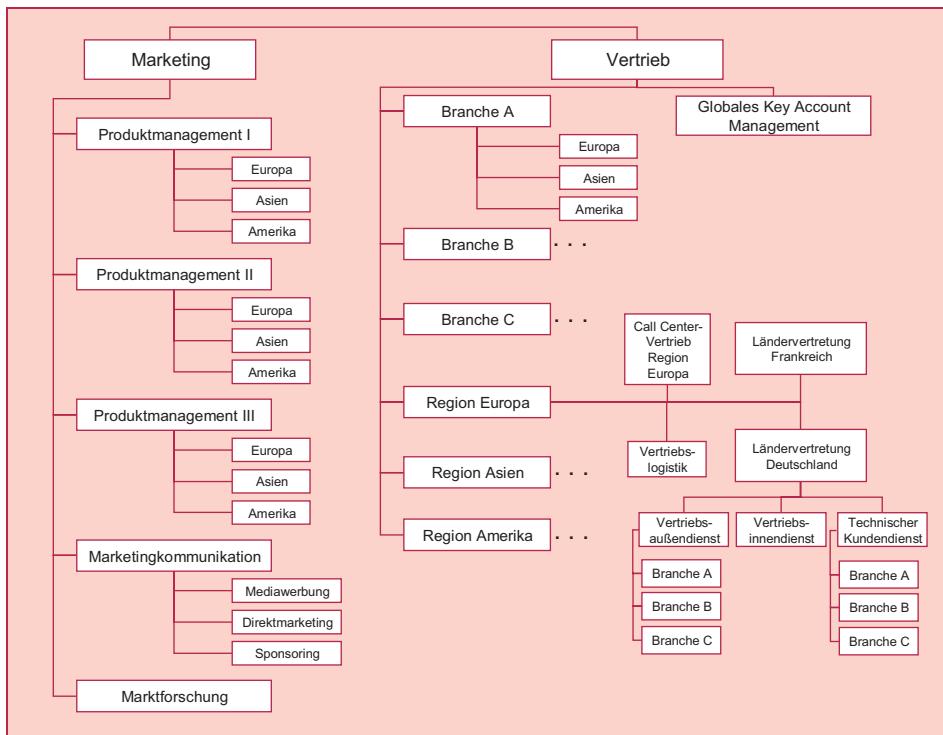


Abb. 21.10 Spezialisierung im Marketing- und Vertriebsbereich anhand mehrerer Kriterien am Beispiel eines weltweit tätigen Chemieunternehmens

Teil ihrer Aufgabe besteht also darin, die Aktivitäten der anderen Organisationseinheiten im Hinblick auf die jeweiligen Produkte zu koordinieren. Daher behandeln wir diese Organisationsformen im Rahmen der Koordinationsbetrachtung in Abschn. 21.2.

Von besonderer Bedeutung sind in der Unternehmenspraxis **kundenorientierte Spezialisierungsformen** innerhalb des Marketing- und Vertriebsbereichs. Sehr häufig ist der Verkaufsaußendienst eines Unternehmens nach Kundengruppen spezialisiert. Beispielsweise sei die Verantwortung für Kunden bestimmter Branchen im Industriegütervertrieb oder die Verantwortung für Ärzte bestimmter Fachrichtungen im Rahmen des Pharmavertriebs genannt. Auch im Vertriebsinnendienst ist eine Zuordnung zu bestimmten Kundengruppen durchaus vorzufinden. Gewissermaßen stellt die kundenorientierte Spezialisierung die „natürliche Spezialisierungsform“ des Vertriebs dar.

Darüber hinaus gibt es spezielle kundenorientierte Spezialisierungsformen. Zu nennen ist hier zunächst das Key Account Management, bei dem die Aktivitäten im Hinblick auf sehr wichtige Kunden zusammengeführt werden. Auch das so genannte Kundensegmentmanagement (auch als Marktmanagement bezeichnet), das häufig im Marketing angesiedelt ist (vgl. hierzu Abschn. 21.1.3 und insbesondere Stufe C in Abb. 21.8) und die Aktivitäten im Hinblick auf bestimmte Kundensegmente koordiniert, stellt eine Variante der kundenorientierten Spezialisierung im Marketing- und Vertriebsbereich dar. Schließlich sind Kundenbetreuungsteams zu nennen: Hier liegt die Aufgabe der Kundenbetreuung nicht bei einem einzelnen Außendienstmitarbeiter, sondern bei einer Gruppe von Personen, die durchaus auch Mitarbeiter aus anderen Funktionsbereichen angehören können. Kundenbetreuungsteams können zur Betreuung einzelner Key Accounts (man spricht dann auch von Key Account Teams) oder zur Betreuung einer größeren Zahl von Kunden gebildet werden. Ein gemeinsames Merkmal dieser speziellen kundenorientierten Spezialisierungsformen ist ihr häufig sehr stark koordinierender Charakter. Wie beim Produktmanagement liegt hier die Aufgabe häufig darin, die Aktivitäten anderer Organisationseinheiten im Hinblick auf eine bestimmte Kundengruppe bzw. einen einzelnen Kunden zu koordinieren. Daher behandeln wir auch diese Konzepte in Abschn. 21.2, in dem es um die Koordination in Marketing und Vertrieb geht.

Die **regionenorientierte Spezialisierung** ist im Vertrieb und dort insbesondere im Verkaufsaußendienst von großer Bedeutung. Neben der kundenorientierten stellt die regionenorientierte Spezialisierung gewissermaßen die zweite „natürliche Spezialisierungsform“ im Verkaufsaußendienst dar – beide Kriterien treten häufig kombiniert auf (vgl. auch Abb. 21.10). Überschreitet das Verkaufsgebiet eines Unternehmens eine gewisse geografische Größe, so ist allein aus Gründen der Reisezeitbegrenzung eine regionale Spezialisierung des Außendienstes unerlässlich. Im Bereich des internationalen Marketing ist neben diesem Aspekt auch die Vertrautheit mit Landeskulturen ein zentraler Grund für die regionale Spezialisierung des Außendienstes. Bei Unternehmen mit sehr großen Absatzgebieten (z. B. bei weltweit tätigen Unternehmen) kann durchaus auch im Marketingbereich eine regionenbezogene Spezialisierung erfolgen (z. B. Marktforschung Europa, Marktforschung Asien, Marktforschung Amerika).

Schließlich sei noch darauf hingewiesen, dass insbesondere im Vertrieb in manchen Unternehmen auch **Vertriebskanäle als Spezialisierungsobjekt** verwendet werden. Dies hängt mit der zunehmenden Verbreitung von Mehrkanalsystemen im Vertrieb (auch als Multi-Channel-Vertriebssysteme bezeichnet) zusammen (vgl. hierzu Abschn. 14.2.3). Im Rahmen einer solchen Organisationsform könnten beispielsweise Organisations-einheiten für Außendienstvertrieb, Call Center-Vertrieb und E-Commerce auftreten.

Im Hinblick auf die Unternehmenspraxis ist für alle dargestellten Spezialisierungs-formen eine hohe Bedeutung zu konstatieren. Wie bereits angemerkt, resultiert die Notwendigkeit einer funktionalen Spezialisierung in Marketing und Vertrieb zumeist aus der großen Heterogenität der anfallenden Aufgaben. Die objektbezogene Spezialisierung nach Produkten (z. B. in Form des Produktmanagements oder auch des nach Produkten spezialisierten Vertriebs) ergibt sich oft aufgrund eines umfassenden und heterogenen Produktprogramms ebenso als Notwendigkeit. Kundenbezogene Spezialisierung wird häufig aufgrund einer angestrebten Steigerung bzw. Sicherstellung der Kundenorientierung des Unternehmens realisiert. Schließlich stellt eine regionale Spezialisierung im Vertrieb ab einer gewissen Größe des Verkaufsgebiets ebenfalls eine Notwendigkeit dar. Vor diesem Hintergrund trifft man in den Marketing- und Vertriebs-bereichen vieler Unternehmen alle dargestellten Spezialisierungsarten an.

Ein entsprechendes Beispiel hierfür zeigt Abb. 21.10. So ist hier auf oberster Ebene eine funktionsbezogene Spezialisierung (Marketing und Vertrieb) zu konstatieren. Zudem erfolgt auf erster Ebene im Marketingbereich eine produktbezogene (Produkt-management) bzw. funktionsbezogene (Marketingkommunikation, Marktforschung) Spezialisierung und im Vertriebsbereich eine regionenbezogene bzw. kundenbezogene Spezialisierung. Auf den darunter liegenden Ebenen finden sowohl im Marketing- als auch im Vertriebsbereich weitere Spezialisierungen nach unterschiedlichen Kriterien statt.

Der Leser sollte sich anhand dieses Beispiels nochmals das Phänomen der „dotted lines“ (fachliche Weisungsbefugnis ohne disziplinarische Durchgriffsmöglichkeiten) veranschaulichen. Derartige Konstellationen existieren in dieser Organisation an vielen Stellen. Beispielsweise benötigt ein Key Account Manager für die Durchführung bestimmter Aktivitäten im Hinblick auf einen Key Account in einem bestimmten Land die Unterstützung des dortigen Außendienstes, der ihm aber disziplinarisch nicht untersteht. Auch der Zielgruppenvertrieb hat keinen disziplinarischen Zugriff auf den lokalen Außendienst. Auch hier ist also eine „dotted line“ gegeben.

In engem Zusammenhang mit der Spezialisierung innerhalb des Marketing- und Vertriebsbereichs steht die Aufgabenteilung und die Beziehung zwischen den beiden Bereichen Marketing und Vertrieb. In einer empirischen Studie identifizierten Homburg et al. (2015) drei grundlegende Typen der Aufgabenverteilung (vgl. Abb. 21.11):

- Marketing als Serviceabteilung des Vertriebs,
- Marketing und Vertrieb in gleichgewichtiger Arbeitsteilung sowie
- Vertrieb als Erfüllungshilfe des Marketing.

	Typ 1: Marketing als Serviceabteilung des Vertriebs	Typ 2: Marketing und Vertrieb in gleichgewichtiger Arbeitsteilung	Typ 3: Vertrieb als Erfüllungsgehilfe des Marketing
Anteil	47%	33%	20%
Charakterisierung der Rolle des Vertriebs	Strategische und operative Führungsrolle	Zuständigkeit für Preise und Absatz	Kundenbetreuer
Charakterisierung der Rolle des Marketing	Marketing Services	Zuständigkeit für Produktmanagement und Werbung	Strategische und operative Führungsrolle
Zuständigkeit für Strategie	M V	M V	M V
Zuständigkeit für Produkte	M V	M V	M V
Zuständigkeit für Preise	M V	M V	M V
Zuständigkeit für Absatz	M V	M V	M V
Zuständigkeit für Werbung	M V	M V	M V
Zuständigkeit für Marktforschung	M V	M V	M V

M=Marketing; V=Vertrieb

Abb. 21.11 Typische Konstellationen der Aufgabenteilung zwischen Marketing und Vertrieb (vgl. Homburg et al. 2005, S. 6)

In Unternehmen, die ihre marktbezogenen Abteilungen entsprechend dem ersten Typ (**Marketing als Serviceabteilung des Vertriebs**) aufstellen, ist der Vertrieb die strategische und operative Führungsaufgabe. Das Marketing erfüllt hauptsächlich Serviceaufgaben, insbesondere in den Bereichen Werbung und Marktforschung. Diese Art der Aufgabenteilung ist vor allem in technisch orientierten Branchen wie dem Maschinenbau oder der Automobilzulieferindustrie zu finden. Dort hat der Vertrieb einen starken Einfluss auf produktpolitische Entscheidungen, da die endgültige Ausgestaltung der Produkte häufig in enger Abstimmung mit dem Kunden stattfinden muss. Auch liegt dieser Typ der Aufgabenteilung oft im Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbereich vor.

Bei Marketing- und Vertriebsbereichen des zweiten Typs (**Marketing und Vertrieb in gleichgewichtiger Arbeitsteilung**) sind die Aufgaben relativ paritätisch aufgeteilt. Während der Vertrieb in erster Linie für Preise und Verkaufsaktivitäten zuständig ist, ist das Marketing vorwiegend für Produktmanagement und Werbung zuständig. Diese Art der Arbeitsteilung findet sich vor allem in der Konsumgüterbranche, wo die Markenpolitik in der Regel eine wichtige Rolle spielt.

Eine Dominanz des Marketing ist charakteristisch für den dritten Typ (**Vertrieb als Erfüllungshilfe des Marketing**). Der Vertrieb nimmt hier primär Kundenbetreuungsauf-

gaben wahr, während das Marketing die strategische und operative Führungsrolle übernimmt. Anzutreffen ist diese Aufgabenteilung häufig in der chemischen Industrie, besonders bei Herstellern von in großen Mengen gehandelten Produkten, die leicht zentral vermarktet werden können. Auch Unternehmen im Finanzdienstleistungsbereich mit einem starken Endkundengeschäft und einem entsprechend standardisierten Produktpotfolio orientieren sich an diesem Typ der Aufgabenteilung.

21.2 Aspekte der Koordination

Wie wir bereits im einleitenden Text zu diesem Kapitel dargelegt haben, sind Spezialisierung und Koordination die beiden Basisaufgaben der Organisationsgestaltung. Im Rahmen der Spezialisierung der Organisation, mit der wir uns in Abschn. 21.1 befasst haben, werden die verschiedenen Marketingaufgaben auf mehrere Unternehmensbereiche bzw. Mitarbeiter verteilt. Dies führt dazu, dass die Aktivitäten der verschiedenen Unternehmensbereiche/Mitarbeiter im Hinblick auf die übergeordneten Ziele koordiniert (d. h. aufeinander abgestimmt) werden müssen.

Der vorliegende Abschnitt befasst sich mit der Koordination in den Bereichen Marketing und Vertrieb. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Organisationstheorie ein breites Spektrum von Koordinationsinstrumenten unterscheidet. Wir behandeln in diesem Kapitel lediglich diejenigen Koordinationsinstrumente, die im engeren Sinne zur Organisationsgestaltung zu zählen sind. Darüber hinaus werden beispielsweise auch Pläne sowie die Unternehmenskultur zu den Koordinationsinstrumenten gezählt (vgl. auch Kieser und Walgenbach 2010). Derartige Instrumente und Phänomene, die ebenfalls koordinierenden Charakter haben, behandeln wir an anderer Stelle in diesem Buch (vgl. Abschn. 23.2 zur Marketing- und Vertriebsplanung sowie Kap. 25 zur Unternehmenskultur).

Wir unterscheiden in diesem Abschnitt zwischen Koordinationsinstrumenten im Bereich der Aufbauorganisation (vgl. Abschn. 21.2.1) und solchen im Bereich der Ablauforganisation (vgl. Abschn. 21.2.2). Der Begriff Aufbauorganisation bezieht sich hierbei auf solche Ansatzpunkte, deren Realisierung in der Konfiguration (d. h. dem Stellengefüge) des Unternehmens sichtbar wird. Es handelt sich also um Maßnahmen, die im Organigramm des Unternehmens sichtbar werden. Im Gegensatz hierzu bezieht sich die Koordination durch Ablauforganisation auf die Gestaltung der Prozesse im Unternehmen.

21.2.1 Koordination durch Aufbauorganisation

Die aufbauorganisatorische Koordination der Aktivitäten der spezialisierten Unternehmensbereiche/Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb wird insbesondere durch die

Schaffung spezieller Koordinationsstellen im Unternehmen realisiert. Es handelt sich hierbei um solche Stellen, die die Aktivitäten im Hinblick auf bestimmte Zielobjekte koordinieren. Hier besteht also offensichtlich eine Überlappung zum Themengebiet der Spezialisierung: Für Koordinationszwecke werden in Unternehmen häufig spezialisierte Stellen geschaffen, wobei es sich in aller Regel um objektbezogene Spezialisierung handelt. Die wichtigsten Koordinationsstellen sind Produktmanagement, Category Management, Kundensegmentmanagement und Key Account Management. Die verschiedenen Bezugsobjekte dieser Koordinationsstellen sind in Abb. 21.12 veranschaulicht. Produktmanagement und Category Management beziehen sich auf einzelne Produkte bzw. Gruppen (Kategorien) von Produkten. Key Account Management und Kundensegmentmanagement beziehen sich auf einzelne Kunden bzw. Kundensegmente. Insbesondere im Hinblick auf die beiden kundenbezogenen Koordinationsstellen ist es aufgrund der Vielfalt der Aufgaben in der Unternehmenspraxis weit verbreitet, nicht einzelne Personen, sondern Teams mit dieser Aufgabe zu betrauen (vgl. auch Abb. 21.12). Daher widmen wir der Thematik der Kundenbetreuungsteams nach der Darstellung der einzelnen Koordinationsstellen einen eigenen Abschnitt.

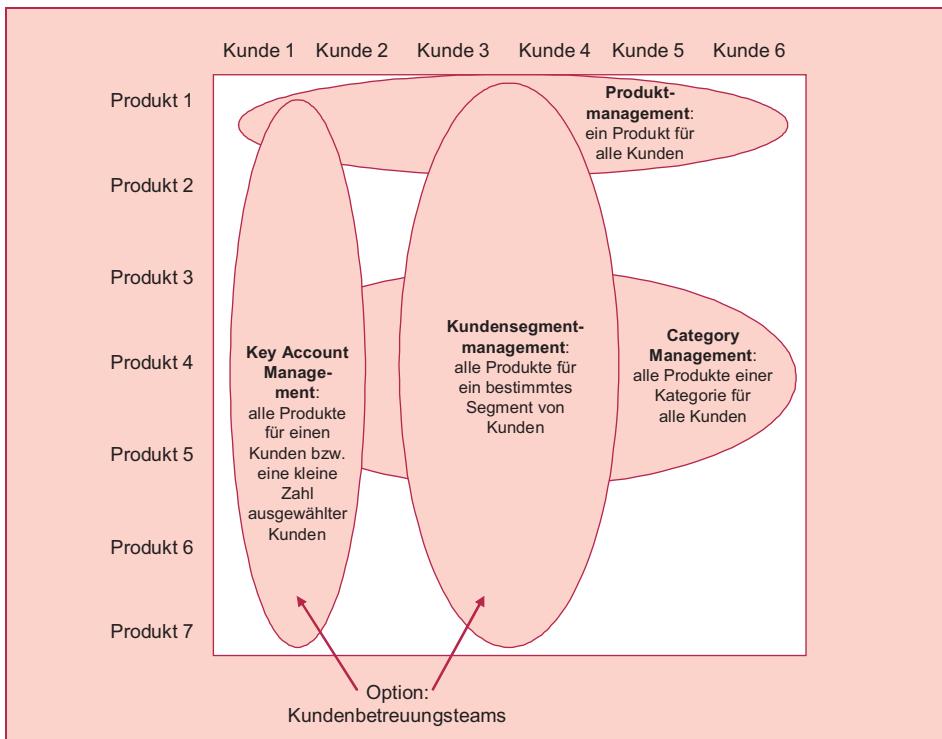


Abb. 21.12 Bezugsobjekte verschiedener Koordinationsstellen in Marketing und Vertrieb

21.2.1.1 Produktmanagement und Category Management

Bezugsobjekt des **Produktmanagements** sind in der Regel einzelne Produkte des Unternehmens. In Unternehmen, in deren Vermarktungskonzept Marken eine wichtige Rolle spielen (z. B. bei großen Konsumgüterherstellern), findet sich auch die Bezeichnung Markenmanagement bzw. Brand Management. Das Konzept stammt in erster Linie aus dem Konsumgüterbereich und wird heute branchenübergreifend und in nahezu allen großen Unternehmen mit einer gewissen Breite des Produktprogramms eingesetzt (vgl. zur Verbreitung des Produktmanagements Homburg et al. 1997 sowie zur historischen Entwicklung des Produktmanagements Low und Fullerton 1994).

Im Hinblick auf die **Aufgaben des Produktmanagements** existiert in der Unternehmenspraxis einige Heterogenität (vgl. z. B. Fink 1992; Gruner et al. 1997; Hankinson und Cowking 1997; Markham und Lee 2013). Neue Produkte müssen auf den Markt gebracht werden, während bestehende Produkte kontinuierlich verbessert werden müssen. Tomczak et al. (2007) identifizieren in diesem Zusammenhang Produktinnovationen (radikale Veränderungen) und Produkt-Upgrades (inkrementelle Veränderungen) als Kernaufgaben des Produktmanagements. Prinzipiell sollte das Produktmanagement die Marketingleitung für ein Produkt oder eine Produktgruppe wahrnehmen. Das Aufgabenspektrum des Produktmanagements lässt sich anhand eines Prozesses mit den Stufen Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle systematisieren (vgl. Abb. 21.13).

Im Hinblick auf die **organisatorische Verankerung des Produktmanagements** im Unternehmen ist zunächst zu konstatieren, dass diese überwiegend im Marketingbereich liegt. Bisweilen (insbesondere in sehr technologieorientierten Unternehmen) findet man das Produktmanagement auch in technisch orientierten Bereichen (wie z. B. Forschung

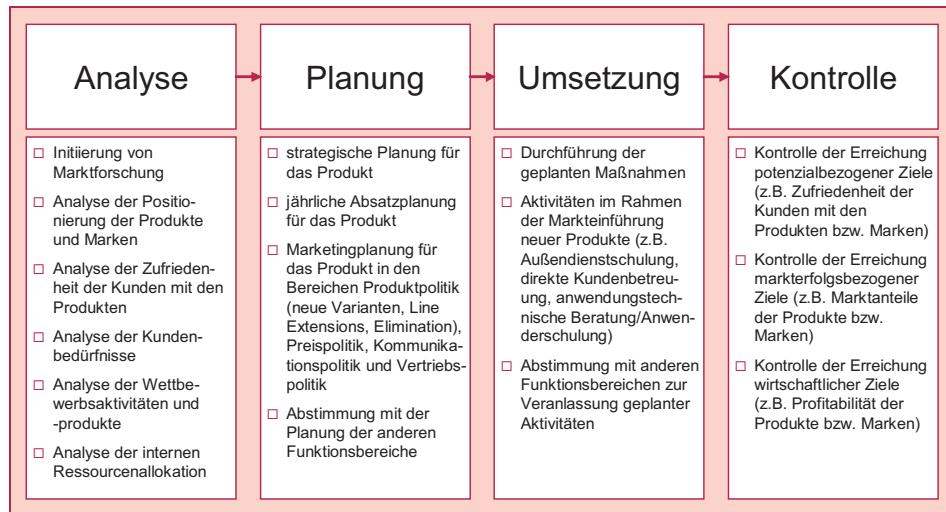


Abb. 21.13 Aufgaben des Produktmanagements

& Entwicklung) (vgl. z. B. die empirischen Erkenntnisse von Johne und Rowntree 1991). Seltener sind Produktmanager dem Vertrieb zugeordnet. Grundsätzlich lassen sich als Alternativen der organisatorischen Verankerung des Produktmanagements im Unternehmen

- das Produktmanagement als Stabsabteilung,
- das Produktmanagement als Linienabteilung und
- das Produktmanagement im Rahmen einer Matrix-Organisation

unterscheiden (vgl. auch Bliemel und Fassot 1995; Koppelman 2001).

Bei der Gestaltung des **Produktmanagements als Stabsabteilung** arbeitet das Produktmanagement der Marketingleitung, der Leitung einer strategischen Geschäftseinheit bzw. der Unternehmensleitung selbst zu. Die analytischen und konzeptionellen Vorarbeiten des Produktmanagements können dann mithilfe der Weisungsbefugnis der übergeordneten Instanz (z. B. der Marketingleitung) im Unternehmen umgesetzt werden. Das Produktmanagement selbst verfügt als Stabsstelle nicht über die formale Weisungskompetenz, um die geplanten Aktivitäten bei den anderen Organisationseinheiten innerhalb bzw. außerhalb des Marketingbereichs zu koordinieren und durchsetzen zu können.

Im Fall des **Produktmanagements als Linienabteilung** erfolgt die organisatorische Eingliederung der Produktmanager in die Marketingabteilung oder in direkter Unterordnung zur Unternehmensleitung bzw. zur Leitung einer strategischen Geschäftseinheit. Aufgrund der Gleichberechtigung mit anderen Linienabteilungen ist das Produktmanagement hier einflussreicher als in der reinen Stabskonstellation. Angesichts der fehlenden Weisungsbefugnis gegenüber anderen funktionalen Einheiten ist es im Hinblick auf die Umsetzung von Konzepten im Unternehmen auch in dieser Organisationsform in hohem Maße auf die Unterstützung durch die übergeordnete Instanz angewiesen.

Eine dritte Gestaltungsalternative stellt das **Produktmanagement in einer Matrix-Organisation** dar. Wie in Abschn. 21.1.2 erläutert, handelt es sich hierbei um eine Organisationsform mit institutionalisierter Mehrfachunterstellung. Die Produktmanager und die Manager anderer Funktionsbereiche (z. B. vertriebsbezogener Bereiche oder auch anderer Marketingbereiche wie z. B. Marktforschung) stehen sich zwar wie bei der Linienorganisation gleichrangig gegenüber. Allerdings verfügen Produktmanager in dieser Organisation über eine produktbezogene Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche. Sie können also über das so genannte Dotted-Line-Prinzip (vgl. Abschn. 21.1.2) auf die Aktivitäten anderer Funktionsbereiche Einfluss nehmen.

Bei der Bewertung der drei Organisationskonzepte ist die Durchsetzungsfähigkeit des Produktmanagements von zentraler Bedeutung. Diese ist offensichtlich in der Matrix-Organisation am höchsten und im Stabsmodell am geringsten. Unternehmen müssen sich also grundsätzlich entscheiden, ob sie ein einflussreiches („managementorientiertes“) oder ein eher beratendes Produktmanagement etablieren wollen. Diese Entscheidung hängt mit der Wichtigkeit der Produktmanagementaufgaben zusammen und ist

somit situativ zu fällen. Ein weiterer Parameter beim Vergleich der drei Organisationskonzepte ist die Entlastung der übergeordneten Instanz von Koordinationsaufgaben. Diese ist ebenfalls in der Matrix-Organisation am stärksten ausgeprägt. Ein Nachteil der Matrix-Organisation liegt in den aufwendigen Abstimmungsprozessen (vgl. Abschn. 21.1.2).

Der wesentliche Unterschied zwischen dem Produktmanagement und dem **Category Management (Produktgruppenmanagement)** liegt in der Betrachtungsebene (vgl. hierzu auch Abb. 21.12): Während das Produktmanagement sich in der Regel auf einzelne Produkte bezieht, ist das Bezugsobjekt des Category Managements eine Produktkategorie (auch als Produktgruppe oder Produktlinie bezeichnet). Die Verbundenheit der Produkte innerhalb der Kategorie resultiert beim Category Management in der Regel aus ähnlichen Kundenbedürfnissen (man spricht auch von „Bedürfniskategorien“).

Dementsprechend liegen die **Aufgaben des Category Managements** primär in der Abstimmung der produktbezogenen Aktivitäten innerhalb der Produktgruppe. Es geht also insbesondere um die Berücksichtigung von Ausstrahlungseffekten (vgl. Abschn. 15.1) zwischen den Produkten innerhalb einer Produktgruppe. Derartige Ausstrahlungseffekte können positiver oder negativer Art sein (vgl. hierzu auch Zenor 1994). Man spricht von Synergien bzw. Kannibalisierungseffekten. Das Category Management hat hier also die Aufgabe zu verhindern, dass im Produktmanagement für die einzelnen Produkte innerhalb der Produktgruppe zu stark suboptimale Entscheidungen gefällt werden, die zwar den Erfolg des einzelnen Produktes fördern, aber den Erfolg anderer Produkte (und somit den der gesamten Produktgruppe) zu stark mindern.

Im Hinblick auf die **organisatorische Einordnung des Category Managements** lassen sich folgende Varianten unterscheiden:

- Das Category Management als Stabsstelle hat beratende Funktion (gegenüber der Marketingleitung, der Leitung einer strategischen Geschäftseinheit oder der Unternehmensleitung).
- Bei der Einordnung des Category Managements als Linienfunktion sind zwei Varianten zu unterscheiden: Category Management kann dem Produktmanagement (der jeweiligen Produktkategorie) übergeordnet oder gleichgestellt sein.
- Schließlich ist auch die Einordnung des Category Managements im Rahmen einer Matrix denkbar. In diesem Fall haben Category Manager keinen disziplinarischen Zugriff auf Produktmanager, jedoch Weisungsbefugnis nach dem Dotted-Line-Prinzip.

Die Entstehung des Begriffs Category Management ist neueren Datums. Der Begriff ist im Konsumgüterbereich entstanden. Ausgangspunkt war zum einen die Beobachtung, dass zwischen den verschiedenen Produkten/Marken einer Kategorie massive Ausstrahlungseffekte (positiver oder negativer Art) existierten, die bei einem auf das einzelne Produkt fokussierten Produktmanagement bei Entscheidungen häufig unberücksichtigt blieben. Zum zweiten stellt die Hinwendung zum Category Management im Konsumgüterbereich eine Reaktion auf die zunehmende Machtzentralisation und

die zunehmende Professionalisierung des Handels dar. Wie wir in Kap. 18 verdeutlicht haben, ist die Produktgruppe (im Handelsmarketing als Warengruppe bezeichnet) eine zentrale Betrachtungseinheit im Handel. Die Optimierungsaktivitäten von Handelsunternehmen setzen häufig bei Produktgruppen und weniger bei einzelnen Produkten an. Vor diesem Hintergrund wurde und wird an der Schnittstelle zum Handel ein koordiniertes Marketing für die einzelnen Produkte innerhalb einer Kategorie für Konsumgüterunternehmen immer wichtiger. Im Hinblick auf konkrete Aktivitäten im Rahmen des Category Managements in der Konsumgüterbranche sei auf Abschn. 14.3.1 verwiesen. Hier geht es insbesondere um die Optimierung der Regalplatzierung von Produkten/ Marken (mehrerer Hersteller) innerhalb einer Kategorie, die Individualisierung der Sortimentsgestaltung für einzelne Handelsfilialen sowie die Reduktion der innerhalb einer Kategorie angebotenen Marken (vgl. zur Sortimentsgestaltung im Handel auch Abschn. 18.2.1.1.1).

Das Category Management ist sicherlich von geringerer Relevanz als das Produktmanagement. Während ein institutionalisiertes Produktmanagement mittlerweile in sehr vielen und nahezu allen größeren Unternehmen existiert, ist der Verbreitungsgrad des Category Managements in der branchenübergreifenden Betrachtung eher gering (vgl. auch die empirischen Ergebnisse von Homburg et al. 1997). Die Relevanz des Category Managements ist dann gegeben, wenn Unternehmen innerhalb einer Produktgruppe mehrere Produkte anbieten, zwischen denen deutliche Ausstrahlungseffekte existieren.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass der Begriff Category Management in der Unternehmenspraxis nicht einheitlich gebraucht wird (vgl. z. B. Hahne 1995, 1997). Beispielsweise wird der Begriff bisweilen auch für Vertriebseinheiten an der Schnittstelle zu großen Handelskunden verwendet. Derartige Vertriebseinheiten (Vertriebsteams) fallen jedoch nach unserem Verständnis in das Gebiet des Key Account Managements.

21.2.1.2 Key Account Management und Kundensegmentmanagement

Wie in Abb. 21.12 verdeutlicht, stellt das **Key Account Management** eine kundenbezogene Koordinationsstelle im Unternehmen dar (vgl. Ivens und Eggert 2011). Bezugsobjekt ist hierbei eine kleine Zahl ausgewählter Kunden, denen beispielsweise aufgrund ihres Einkaufsvolumens (oder aufgrund des potenziellen Einkaufsvolumens) beim Unternehmen eine herausragende Bedeutung zukommt. Für derart wichtige Kunden, die in der Unternehmenspraxis auch als Schlüsselkunden, Global Accounts oder strategische Kunden bezeichnet werden, richten viele Unternehmen spezielle Koordinationsstellen (einzelne Personen bzw. ganze Unternehmensbereiche) ein. Ziele des Key Account Managements sind die Erlangung eines umfassenden Kundenverständnisses, die Vermeidung von unkoordiniertem Auftreten verschiedener Mitarbeiter des Unternehmens gegenüber dem Kunden, die Optimierung der Zusammenarbeit mit dem Kunden und letztlich die Sicherung bzw. Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs, den das Unternehmen aus der Kundenbeziehung erzielt. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass in der Konsumgüterbranche der Begriff „Key Account“ auch auf Vertriebspartner (Handelsunternehmen) angewandt wird.

Von besonderer Bedeutung ist das Key Account Management in Branchen, in denen eine hohe Kundenkonzentration existiert. Ein extremes Beispiel ist in diesem Zusammenhang die Automobilzulieferindustrie. Doch auch in anderen Industriegüterbranchen ist das Key Account Management weit verbreitet. Key Account Management hat in den letzten Jahren einen starken **Bedeutungszuwachs** erfahren. Hierfür sind mehrere Gründe zu nennen (vgl. auch Homburg et al. 2002; Richards und Jones 2009):

- Fusionen und Akquisitionen haben in vielen Branchen zu einer Erhöhung der Kundenkonzentration geführt.
- Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren ihre Lieferantenbasis reduziert und streben eine engere Zusammenarbeit mit einer kleineren Zahl von Lieferanten als in der Vergangenheit an (man spricht bisweilen auch von „Wertschöpfungspartnerschaften“). Im Rahmen einer solchen Zusammenarbeit entstehen vielfältige Schnittstellen zwischen dem anbietenden Unternehmen und dem Kunden, sodass der Koordinationsbedarf ansteigt.
- Schließlich haben auch viele Firmen ihre Beschaffungsaktivitäten länderübergreifend zentralisiert und erwarten von ihren Lieferanten ebenfalls ein hohes Maß an länderübergreifender Koordination.

Der Begriff Key Account Management kann in vielerlei Hinsicht verstanden werden (vgl. hierzu auch Belz 2002; Diller 1989, 1992, 1993; Homburg et al. 2002). Im Mittelpunkt des Begriffs steht zum einen die Kooperation mit Key Accounts. In diesem Zusammenhang geht es darum, wie ein Unternehmen mit seinen Key Accounts zusammenarbeitet und welche speziellen Leistungen die Key Accounts (im Vergleich zu „normalen“ Kunden) erhalten. Derartige unternehmensexterne Aspekte haben wir im Rahmen der Vertriebspolitik behandelt (vgl. Kap. 14). In diesem Abschnitt geht es um die zweite Facette des Begriffsverständnisses: Im Vordergrund steht hier die Frage der **unternehmensinternen Gestaltung des Key Account Managements**.

Das **Aufgabenspektrum des Key Account Managements** lässt sich (analog zum Produktmanagement) im Rahmen eines Phasenmodells mit den Phasen Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle darstellen (vgl. Abb. 21.14).

Interessant ist im Zusammenhang mit den Aufgaben des Key Account Managements auch die **Zeitallokation von Key Account Managern**. Empirische Befunde zeigen, dass Key Account Manager etwa die Hälfte ihrer Zeit auf unternehmensinterne Koordination und die andere Hälfte im direkten Kundenkontakt verbringen (vgl. Jensen 2004).

Im Hinblick auf die **organisatorische Verankerung des Key Account Managements** im Unternehmen existieren vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. allgemein zur Organisation des Key Account Managements Insert 21.1). Eine grundlegende Entscheidung ist zwischen Vollzeit-Key Account Management und Teilzeit-Key Account Management zu fällen. Das **Teilzeit-Key Account Management** ist dadurch gekennzeichnet, dass die koordinierenden Aufgaben im Hinblick auf Key Accounts von Personen wahrgenommen werden, die auch noch andere Aufgaben zu erfüllen haben. In



Abb. 21.14 Aufgaben des Key Account Managements. (In Anlehnung an Homburg et al. 2016, S. 338; Homburg und Jensen 2004, S. 59 f.)

der Unternehmenspraxis tritt diese Gestaltungsform häufig derart auf, dass (regionale oder zentrale) Vertriebsleiter Key Account Management-Aufgaben zusätzlich zu ihren sonstigen Aufgaben wahrnehmen. Der Vorteil einer solchen Konstellation liegt neben ihrer Kostengünstigkeit in der Durchsetzungsstärke des Key Account Managements aufgrund der hierarchischen Position des Verantwortlichen. Problematisch kann an einer solchen Lösung sein, dass aufgrund der übrigen Aufgaben nicht genügend Zeit in die Beschäftigung mit Key Accounts investiert wird.

Von **Vollzeit-Key Account Management** spricht man dagegen, wenn es mindestens eine Person gibt, die sich ausschließlich mit Aufgaben des Key Account Managements beschäftigt. Im Hinblick auf die **hierarchische organisatorische Ansiedlung** im Unternehmen lassen sich wie beim Produktmanagement

- das Key Account Management als Stabsabteilung,
- das Key Account Management als Linienabteilung und
- das Key Account Management im Rahmen einer Matrix-Organisation

unterscheiden (vgl. auch Gaitanides und Diller 1989). In funktionaler Hinsicht sind Key Account Manager in aller Regel im Vertrieb angesiedelt. Die Vor- und Nachteile der drei Gestaltungsvarianten entsprechen denen beim Produktmanagement (vgl. Abschn. 21.2.1.1) und sollen daher an dieser Stelle nicht diskutiert werden.

Vor dem Hintergrund des sich ändernden Wettbewerbsumfeldes wird das Lufthansa Passage-Ressort Vertrieb, Produkt und Marketing zum 1. März 2015 grundlegend neu ausgerichtet. Besonders hervorzuheben sind zum einen die Bündelung des Präsenzvertriebs der Airline-Gruppe unter einer Verantwortung und zum anderen die kundenorientierte und effiziente Neustrukturierung des Ressorts in Hinblick auf die Entwicklung innovativer Produkte und die Nutzung neuer Technologien. [...] Die Präsenzvertriebsorganisationen der Fluggesellschaften der Lufthansa Group (Lufthansa, SWISS, Austrian Airlines, Brussels Airlines und Germanwings) werden unter eine Führung gestellt. Hierfür wird der heutige lokale, bereits weitgehend integrierte Verbundvertrieb durch die neu geschaffene Funktion des „Head of Group Field Sales“ [...] gebündelt. Dieser wird künftig die Steuerung aller Themen des Präsenzvertriebs

der Passage Airline Gruppe in den Verkaufsregionen weltweit sowie den Heimatmärkten übergreifend verantworten. Nach dem neuen Konzept berichten sowohl die regionalen Lufthansa-Vertriebsleiter (Area Manager) an diese neue Leitungsfunktion als auch die jeweiligen Vertriebsleiter der Verbund-Airlines. Der neue „Head of Field Sales“ wird zukünftig die weltweiten Key-Account-Management-Teams aller fünf Verbund-Carrier übergeordnet koordinieren. Er berichtet an den Vertriebs-, Produkt- und Marketingvorstand des Passagiergeschäfts der Lufthansa, Jens Bischof, in seiner zusätzlichen Funktion als Vorsitzender des Chief Commercial Officer Board der Lufthansa-Airline-Gruppe. Ziel ist es, vor allem Firmenkunden und Reisemittlern eine harmonisierte und individuell maßgeschneiderte Leistung aus der Produktpalette der gesamten Gruppe anzubieten.

Insert 21.1 Beispiel zur Einführung einer neuen Vertriebsstruktur bei Lufthansa (Lufthansa AG 2014)

Eine weitere zentrale Gestaltungsentscheidung bezieht sich auf die **regionale organisatorische Ansiedlung**. Es geht hierbei um die Frage, inwieweit Key Account Manager zentral bzw. regional angesiedelt sein sollten. Von besonderer Komplexität ist diese Frage, wenn es um die Betreuung von international tätigen Key Accounts (z. B. weltweit tätigen Automobilherstellern) geht. Diese Komplexität resultiert daraus, dass es beim Kunden Ansprechpartner auf den verschiedensten Ebenen (z. B. einzelne Produktionsstätte des Kunden, Landesorganisation des Kunden, Unternehmenszentrale des Kunden) gibt. In derartigen Konstellationen findet man in der Unternehmenspraxis häufig für einen Key Account mehrere Key Account Manager mit unterschiedlichem Zentralisierungsgrad. Hier sind Key Account Manager als Stabsabteilungen in das Unternehmen eingebunden. Es gibt sowohl einen zentralisierten Key Account Manager als auch lokale Key Account Manager in wichtigen Märkten.

Häufig wird Key Account Management nicht durch einzelne Personen, sondern durch ein **Key Account Management-Team** wahrgenommen (vgl. hierzu z. B. Jensen 2004; Kleinaltenkamp und Rieker 1997; Olson et al. 1995; Senn und Belz 1994; Shapiro und Moriarty 1984 sowie Insert 21.2). Dieses kann wiederum aus Vollzeit-Teammitgliedern,

[...] Siemens hat seine Geschäftsprozesse und internen Strukturen bereits vor Ausbruch der Finanzkrise dem erwarteten künftigen Wettbewerbsumfeld angepasst, um das Unternehmen schneller, fokussierter und effizienter zu machen. Innerhalb weniger Quartale senkte der Konzern die allgemeinen Vertriebs- und Verwaltungskosten um rund 1,2 Milliarden Euro auf ein wettbewerbsfähiges Niveau. [...] Eine entscheidende Rolle spielt dabei das Account-Management. [...] Die Voraussetzung für ein umfassendes Account-Management sind professionelle Methoden und Management-Werkzeuge. Anhand deren entwickelt Siemens das Geschäft mit den Kunden weiter und bietet ihnen Mehrwert. [...] [Die] Siemens-Teams [...] koordinieren [...] Maßnahmen und Strategie[n] für den Account und entwickeln einen Account-Business-Plan (ABP). [...] Der ABP gibt einen umfassenden Überblick über den Kunden und seinen Markt.

Damit können neue Geschäftsmöglichkeiten erarbeitet und die Aktivitäten und Beziehungen innerhalb des Account-Teams koordiniert werden. Die meisten Spalten-Accounts agieren global. Die Account-Teams setzen sich aus Mitgliedern in verschiedenen Ländern und Zeitzonen mit unterschiedlicher Kultur zusammen. Zudem gehören sie in der Regel verschiedenen Unternehmensbereichen an. Um die Arbeit der Teams abzustimmen, sind standardisierte Prozesse und eine eindeutig definierte Kommunikation notwendig. Siemens setzt für die Team- und die Prozesskoordination auf ein Intranet-basiertes Account-Team-Portal. [...] Ausgewählte große Kunden werden zusätzlich in einem „Executive Sponsorship Program“ betreut: Siemens-CEOs – darunter auch Mitglieder des Siemens-Vorstands – übernehmen persönliche Patenschaften für diese Accounts.

Insert 21.2 Beispiel für die Anwendung von Key Account Management-Teams (vgl. Miranda und Rapp 2010, S. 69 ff.)

die ausschließlich Aufgaben im Rahmen des Key Account Managements wahrnehmen, sowie aus Teilzeit-Teammitgliedern bestehen, die nur für bestimmte Aufgaben hinzugezogen werden. Solche Key Account Management-Teams sind eine Spezialform von Kundenbetreuungsteams, auf die wir ausführlich in Abschn. 21.2.1.3 eingehen.

Eine umfassende **Typologie von Gestaltungsformen des Key Account Managements** wurde auf Basis einer länder- und branchenübergreifenden empirischen Studie von Homburg et al. (2002) entwickelt. Hierbei wurden insgesamt acht Gestaltungsformen des Key Account Managements identifiziert. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass die Typologie sich nicht nur auf unternehmensexterne Aspekte des Key Account Managements bezieht, sondern auch unternehmensexterne Aspekte (im Hinblick auf die Frage, welche Aktivitäten für Key Accounts durchgeführt werden) einbezieht. Diese Typologie verdeutlicht die enorme Breite der Ausgestaltung des Key Account Managements in der Unternehmenspraxis.

Angesichts der enormen Vielfalt der Ausgestaltungsmöglichkeiten des Key Account Managements stellt sich die Frage nach den **Erfolgsfaktoren der Gestaltung des**

Key Account Managements. Hierzu legten Workman et al. (2003) eine umfassende kausalanalytische Untersuchung der Einflussfaktoren der Effektivität des Key Account Managements vor. Es ergab sich, dass die Effektivität des Key Account Managements in starkem Maße vom Teamgeist unter den involvierten Mitarbeitern des Unternehmens abhängt.

Auch die Zugriffsmöglichkeiten des Key Account Managers auf unternehmensexterne Ressourcen sind nach dieser Untersuchung ein zentraler Erfolgsfaktor. Bemerkenswert ist an den Ergebnissen dieser Untersuchung, dass der Erfolg des Key Account Managements zwar auch von den unternehmensexternen Aspekten (Intensität und Proaktivität der Aktivitäten für Key Accounts) abhängt, dass die größere Erfolgsrelevanz aber den unternehmensinternen Aspekten zukommt.

Eine weitere kundenbezogene Koordinationsstelle ist das **Kundensegmentmanagement**. Bezugsobjekt dieser Organisationsform sind nicht wie beim Key Account Management einzelne besonders wichtige Kunden, sondern ein ganzes, für das Unternehmen wichtiges Kundensegment. Ziel des Kundensegmentmanagements ist es, die Aktivitäten des Unternehmens auf die Bedürfnisse der Kunden in dem betrachteten Segment auszurichten (vgl. zum Kundensegmentmanagement auch Gaitanides et al. 1991).

Kundensegmentmanagement kommt in der Unternehmenspraxis beispielsweise dann zur Anwendung, wenn im Marketing das Produktmanagement stark ausgeprägt ist und der Vertrieb in erster Linie regional gegliedert ist. Das Kundensegmentmanagement repräsentiert dann die dritte Form der objektbezogenen Spezialisierung (vgl. hierzu Abschn. 21.1.1). Die Ansiedlung des Kundensegmentmanagements liegt zumeist im Marketing. Beispielhaft sei ein Unternehmen der Baustoffbranche mit regional strukturiertem Vertrieb genannt, das im Marketing neben dem Produktmanagement ein Kundensegmentmanagement für die Segmente Architekten bzw. Handwerker eingeführt hat. Rust et al. (2010) sehen im Kundensegmentmanagement darüber hinaus die organisationale Manifestierung einer kundenorientierten Marketingorganisation. Demnach wird das Produktmanagement dem Kundensegmentmanagement unterstellt und an die Stelle produktbezogener Erfolgsmaße wie Marktanteil und Produktprofitabilität treten kundenbezogene Maße wie Anteil am Kundenwert oder Kundenprofitabilität. Neue Technologien vereinfachen zudem den Zugang zu kundenbezogenen Informationen und ermöglichen die direkte Interaktion mit Kunden.

21.2.1.3 Marketing- und Vertriebsteams

Wir haben bereits in Abschn. 21.2.1.2 darauf hingewiesen, dass Teams im Rahmen des Key Account Managements in vielen Unternehmen von großer Bedeutung sind (vgl. Cespedes et al. 1989; Helfert und Gemünden 2005; Hutt et al. 1985; Marshall et al. 1999; Weitz und Bradford 1999 sowie zum Management von Teams allgemein Högl und Gemünden 2005).

Key Account Management-Teams sind eine Spezialform von Kundenbetreuungsteams. Die große Bedeutung von Teams an der Schnittstelle des Unternehmens mit seinen Kunden ergibt sich insbesondere aus der vielerorts zu beobachtenden intensiven

Zusammenarbeit mit Kunden (im Firmenkundengeschäft). Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, umfassende Kompetenzen an der Schnittstelle zum Kunden anzusiedeln, die in der Regel nicht mehr in einer einzelnen Person gebündelt werden können. An dieser Schnittstelle zwischen Anbieterunternehmen und Kunden kommen insbesondere drei **Arten von Teams** zum Einsatz (vgl. Stock 2005b):

- Die dauerhafte Betreuung eines bestimmten Kundenstamms ist zentrales Merkmal von **permanenten Kundenbetreuungsteams**. Diese Teams nehmen insbesondere Vertriebs- und Dienstleistungsaufgaben wahr. Beispielsweise kommen Kundenbetreuungsteams oftmals im Firmenkundengeschäft von Banken zum Einsatz. Hier betreuen Teams aus unterschiedlichen Produktspezialisten (z. B. Experten für Finanzierungsprodukte, Anlageprodukte, Versicherungsprodukte) einen bestimmten Kundenstamm. Die in Abschn. 21.2.1.2 erwähnten Key Account Management-Teams stellen eine Spezialform der Kundenbetreuungsteams dar (permanente Kundenbetreuungsteams zur Betreuung einer kleinen Zahl wichtiger Kunden). Key-Account-Management-Teams setzen sich meist aus Experten unterschiedlicher Funktionsbereiche zusammen (z. B. Marketing, Produktentwicklung, Produktion, Logistik). Sie werden bei sehr weitreichender Zusammenarbeit mit dem Kunden eingesetzt. Hier erfordern kundenindividuelle Problemlösungen die spezifischen Kompetenzen verschiedener Funktionsbereiche.
- **Kundenbezogene Projektteams** werden für zeitlich abgegrenzte Kundenprojekte gebildet. Derartige Teams sind beispielsweise bei Unternehmensberatungen weit verbreitet, wo die Zusammenarbeit mit dem Kunden auf Projektbasis erfolgt.
- Zentrale Aufgaben von **Neuproduktentwicklungsteams** liegen im Bereich des Innovationsmanagements (vgl. hierzu Abschn. 11.2 sowie für Erfolgsfaktoren Büchel und Armbruster 2006; Sivasubramaniam et al. 2013). Es kann unterschieden werden zwischen Teams, die für eine Vielzahl von Kunden Produkte entwickeln, und Teams, deren Neuproduktentwicklung auf eine kleine Zahl von Kunden abzielt. Im Extremfall entwickeln Teams für nur einen einzelnen Kunden Produkte. Derartige Teams sind häufig in der Automobilzulieferindustrie zu finden.
- Schließlich existieren auch so genannte **interorganisationale Teams**, die sich aus Mitarbeitern von Anbieter- und Kundenunternehmen zusammensetzen (vgl. für einen Überblick Stock-Homburg und Gaitanides 2006b).

Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Zugehörigkeit von Mitarbeitern zum Team auf Vollzeitbasis oder auch punktuell gestaltet werden kann. In diesem Zusammenhang kann unterschieden werden zwischen dem engeren **Selling-Team** (die Personen, die ausschließlich im Team tätig sind) und dem weiteren **Selling-Center** (die Personen, die auch Aufgaben außerhalb des Teams wahrnehmen und nur im Hinblick auf spezielle Aufgabenstellungen zum Team hinzugezogen werden) (vgl. zu dieser Unterscheidung auch Deeter-Schmelz und Ramsey 1995; Moon und Forquer-Gupta 1997).

Zu den **Erfolgsfaktoren von Kundenbetreuungsteams** liegt mittlerweile eine Reihe von konzeptionellen Überlegungen und empirischen Erkenntnissen vor (vgl. Stock 2003 für einen Überblick). Grundsätzlich kann die Erklärung des Teamerfolgs im Rahmen sogenannter Input-Process-Output-Modelle erfolgen. Diese Modelle bilden eine Kausalkette, deren Ausgangspunkt (Input) vom Management gestaltbare Teamparameter sind. Im Rahmen dieser Inputgrößen lassen sich personenbezogene und teambezogene Merkmale unterscheiden (vgl. Stock 2003). Während sich personenbezogene Merkmale auf individuelle Aspekte der Teammitglieder (wie z. B. die Fachkompetenz) beziehen, stellen teambezogene Merkmale auf interpersonale Aspekte des Teams ab. Beispielsweise sei hier die Homogenität des Teams genannt. Die Prozesskomponente derartiger Modelle bezieht sich auf Merkmale von Prozessen im Team. Hier geht es um Aspekte wie Kommunikation, Kooperation, Konflikte und Entscheidungsprozesse.

Abb. 21.15 zeigt ein integratives Input-Process-Output-Modell zur Erklärung des Erfolgs von Kundenbetreuungsteams. Im Rahmen einer umfassenden empirischen Untersuchung zeigte sich, dass die personenbezogenen Merkmale eher direkt (über die Effektivität und Effizienz des Teams) und die teambezogenen Merkmale eher indirekt (über die Merkmale der Teamprozesse) den Teamerfolg beeinflussen (vgl. Stock 2003, 2005a sowie für weiterführende Untersuchungen Stock-Homburg 2013; Stock-Homburg und Gaitanides 2006a).

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang auch das Auftreten nichtlinearer Effekte im Hinblick auf den Teamerfolg. So zeigte sich beispielsweise, dass das Ausmaß von fachlichen Konflikten im Team bis zu einem gewissen Grad effektivitätsfördernd ist, oberhalb dieses Grads aber die Effektivität beeinträchtigt. Im Gegensatz hierzu wirken

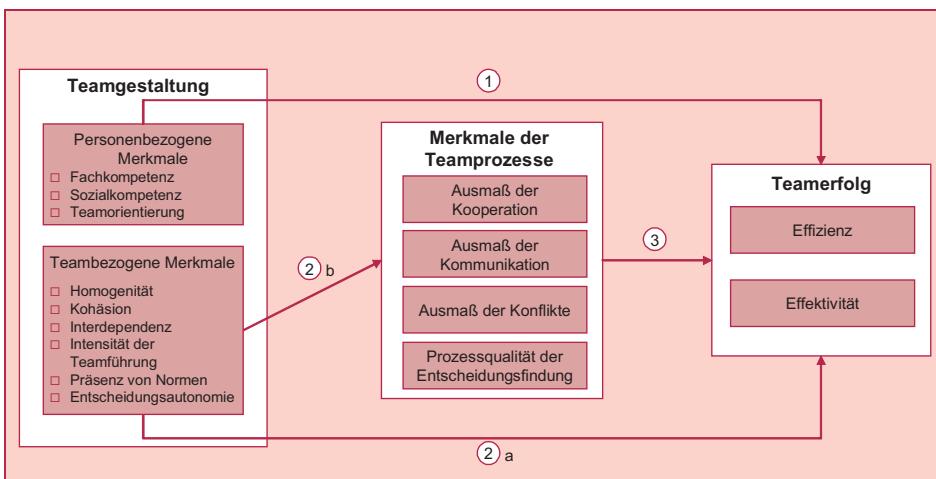


Abb. 21.15 Integratives Input-Process-Output-Modell zur Erklärung des Erfolgs von Teams. (In Anlehnung an Stock 2003, 2005a)

sich persönliche Konflikte im Team durchgängig negativ auf dessen Effektivität aus (vgl. Stock 2003).

Um in einem sich kontinuierlich verändernden Marktumfeld erfolgreich bestehen zu können, müssen sich Unternehmen zunehmend schneller anpassen und agil sein. Forscher definieren **Agilität** als die Fähigkeit einer Organisation, sich selbst zu erneuern, sich anzupassen sowie sich schnell verändern zu können (vgl. Zhang und Sharifi 2000). Das Konzept der organisatorischen Agilität wird dabei als Wettbewerbsvorteil angesehen, der strategisches Denken, innovative Denkweisen, Anpassungsfähigkeit und Eigeninitiative erfordert.

Der zunehmende Einsatz von agilen Strukturen verändert dabei die Art und Weise, wie die Organisationsstruktur des Unternehmens aufgebaut ist, von einer vornehmlich zentralen Machtverteilung zu einer dezentraleren Machtverteilung. Unternehmen mit einer dezentralen Machtverteilung sind in der Regel agiler und damit besser in der Lage, auf das externe Marktumfeld zu reagieren. Wenn Mitarbeiter in den unteren und mittleren Hierarchieebenen über eine gewisse Entscheidungskompetenz verfügen, können sie schneller und genauer auf die Umwelt reagieren (vgl. Harraf et al. 2015). In ihrem Streben nach Agilität reduzieren Unternehmen somit zunehmend Hierarchieebenen, mit dem Resultat, dass die Bedeutung funktionsübergreifender Teams zunimmt. Besonders Marketing- und Vertriebsteams gewinnen immer mehr an Entscheidungskompetenz hinzu, was die funktionsübergreifenden Teams und die Zusammenarbeit zwischen ihnen zu einem entscheidenden Faktor für den Erfolg eines Unternehmens macht.

21.2.2 Koordination durch Ablauforganisation

Während bei der Koordination mithilfe aufbauorganisatorischer Maßnahmen die Schaffung spezieller Koordinationsstellen im Unternehmen im Mittelpunkt steht, geht es bei der Koordination durch Ablauforganisation im Kern um die koordinationsfördernde Gestaltung und Optimierung von Unternehmensprozessen (vgl. Gaitanides 1992). Unter einem **Prozess** versteht man in diesem Zusammenhang eine Tätigkeitsfolge (Kombination von Aktivitäten), die zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe durchlaufen werden muss.

Wir unterscheiden im Hinblick auf die Aktivitäten im Marketing- und Vertriebsbereich von Unternehmen Konzeptionsprozesse und Leistungserbringungsprozesse. Im Rahmen von **Konzeptionsprozessen** besteht die Aufgabe in der Entwicklung eines Konzeptes bzw. im Herbeiführen einer Entscheidung zwischen mehreren konzeptionellen Alternativen. Beispielsweise seien

- die Entwicklung der Marketingstrategie (vgl. Abschn. 8.3),
- die Entwicklung des Marketing- und Vertriebsplans (vgl. Abschn. 23.2) sowie
- die Entwicklung eines Produktkonzepts (vgl. Abschn. 11.2.3)

genannt. Im Gegensatz hierzu geht es bei **Leistungserbringungsprozessen** um die Erstellung eines für den Kunden greifbaren Resultats. Beispiele hierfür sind

- die Beantwortung von Kundenanfragen,
- die Erstellung von Angeboten für Kunden (inklusive der hierfür erforderlichen Preisfindung),
- die administrative Abwicklung von Kundenaufträgen (von der Auftragsbestätigung bis zum letzten Zahlungseingang),
- die physische Abwicklung von Kundenaufträgen (inklusive der Auslieferung an den Kunden),
- die Erbringung von Dienstleistungen gegenüber dem Kunden sowie
- die Bearbeitung von Kundenbeschwerden (vgl. hierzu Abschn. 16.4).

Grundsätzlich können Prozesse auch anhand der Häufigkeit ihrer gleichartigen Wiederholung typologisiert werden. Hier bietet sich eine Unterscheidung zwischen den Kategorien Einzel-, Projekt-, Regel- und Routinefall an (vgl. Nippa 1995). Während Konzeptionsprozesse eher Einzel- oder Projektfälle darstellen, sind Leistungserbringungsprozesse häufig Regel- oder Routinefälle. Je häufiger ein Prozess sich gleichartig wiederholt, desto eher können und sollten im Unternehmen feste Prozessfolgen definiert werden.

Die Optimierung von Prozessen kann insbesondere im Hinblick auf vier **grundlegende Anforderungen an Prozesse** erfolgen:

- Die **Effektivität des Prozesses** bezieht sich auf die Frage, inwieweit der Prozess zum gewünschten Ergebnis führt. Sie kann beispielsweise anhand der Kundenzufriedenheit mit einer Dienstleistungserbringung bewertet werden.
- Die **Effizienz des Prozesses** bezieht sich auf die Frage, inwieweit der Ressourceneinsatz im Rahmen des Prozesses im Hinblick auf das erzielte Ergebnis angemessen ist. Diese Effizienz kann durch monetäre Kostengrößen bewertet werden. Beispielsweise ermitteln viele Unternehmen die Kosten der administrativen Abwicklung von Kundenaufträgen.
- Eine weitere Anforderung ist die **Schnelligkeit des Prozesses**, die üblicherweise in Zeiteinheiten bewertet wird. Beispielhaft sei die Lieferzeit für ein Produkt oder die Zeit für die Bearbeitung einer Beschwerde genannt.
- Schließlich bezieht sich die **Anpassungsfähigkeit des Prozesses** auf die Frage, inwieweit ein Prozess bei Änderung der Rahmenbedingungen Flexibilität aufweist. Von großer Bedeutung ist beispielsweise, inwieweit ein Unternehmen im Rahmen seines Auftragsabwicklungsprozesses auf nachträgliche Änderungen der Spezifikation durch den Kunden reagieren kann.

Unter den vielfältigen **Ansatzpunkten zur Optimierung von Prozessen** (vgl. hierzu Diller und Saatkamp 2002) ist zunächst grundsätzlich zwischen Ansatzpunkten

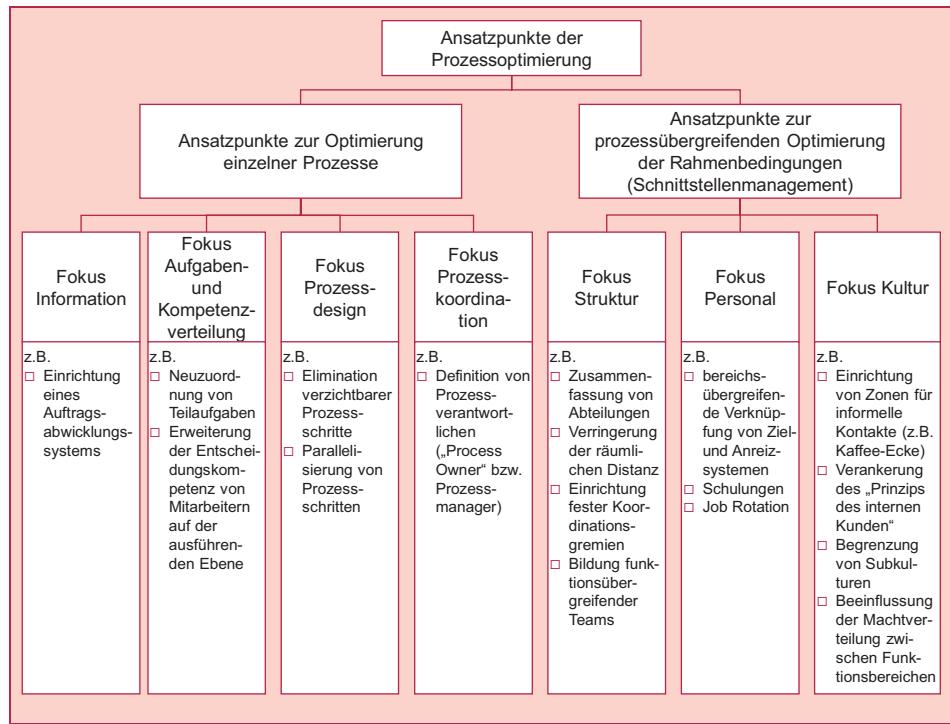


Abb. 21.16 Ansatzpunkte der Prozessoptimierung im Überblick

zur Optimierung einzelner Prozesse und Ansatzpunkten zur prozessübergreifenden Optimierung der Rahmenbedingungen zu unterscheiden (vgl. Abb. 21.16). Im Hinblick auf die **Optimierung einzelner Prozesse** unterscheiden wir vier Kategorien von Ansatzpunkten:

- Ansatzpunkte mit dem Fokus Information,
- Ansatzpunkte mit dem Fokus Aufgaben- und Kompetenzverteilung,
- Ansatzpunkte mit dem Fokus Prozessdesign sowie
- Ansatzpunkte mit dem Fokus Prozesskoordination.

Ansatzpunkte mit dem **Fokus Information** zielen auf die Verfügbarkeit der relevanten prozessbezogenen Informationen für die involvierten Personen ab. Hier spielt die Informationstechnologie eine zentrale Rolle. Beispielhaft sei die Einrichtung eines Auftragsabwicklungssystems genannt, aus dem alle involvierten Mitarbeiter Informationen zum derzeitigen Stand der Bearbeitung eines Auftrags entnehmen können.

Ansatzpunkte mit dem **Fokus Aufgaben- und Kompetenzverteilung** setzen bei der Zuordnung von prozessbezogenen Aufgaben bzw. Entscheidungskompetenzen zu Mitarbeitern oder zu Bereichen an. Beispielhaft seien die Neuzuordnung von Teilaufgaben

sowie die Erweiterung der Entscheidungskompetenz von Mitarbeitern auf der ausführenden Ebene genannt. Der letztgenannte Aspekt kann erheblich zur Prozessbeschleunigung beitragen: Häufig beobachtet man in der Praxis, dass aufgrund formaler Regelungen (z. B. bezüglich der Unterschriftsbefugnis) Routineschritte im Prozess durch Vorgesetzte „abgezeichnet“ werden, ohne dass diese sich in irgendeiner Form inhaltlich damit auseinandersetzen. Dies kann zu unnötigen Prozessverlängerungen (aufgrund von „Liegezeiten“) führen. Diese Liegezeiten durch gezielte Erweiterung der Entscheidungskompetenz von Mitarbeitern zu reduzieren, ist ein zentrales Instrument der Prozessbeschleunigung.

Bei Ansatzpunkten mit dem **Fokus Prozessdesign** steht die Gestaltung der Abfolge der Prozessschritte im Mittelpunkt. Beispielhafte Ansatzpunkte in diesem Bereich sind die Elimination verzichtbarer Prozessschritte sowie die Parallelisierung von bislang sequenziell bearbeiteten Prozessschritten.

Schließlich geht es bei Ansatzpunkten mit dem **Fokus Prozesskoordination** um eine verbesserte Abstimmung zwischen den involvierten Personen/Unternehmensbereichen. Beispielsweise sei die Einrichtung von regelmäßigen Koordinationsbesprechungen (z. B. wöchentlichen Auftragsabwicklungsbesprechungen) genannt. Ein interessanter Ansatzpunkt ist in diesem Zusammenhang die Schaffung von Koordinationsinstanzen für einzelne Prozesse (Prozessmanager, in der Unternehmenspraxis auch als „Process Owner“ bezeichnet). Hierbei handelt es sich um eine spezielle Form der objektbezogenen Spezialisierung (vgl. Abschn. 21.1.1), bei der ein einzelner Prozess oder eine Gruppe von Prozessen das Spezialisierungsobjekt bildet. Ein Beispiel hierfür ist die Schaffung einer speziellen Verantwortung für die Koordination der Beschwerdebehandlung im Unternehmen (z. B. durch einen Beschwerdemanager oder eine Beschwerdeabteilung).

Ein weitergehender Ansatz ist in diesem Zusammenhang die Schaffung von **prozessorientierten Organisationsformen** (vgl. hierzu auch Diller und Ivens 2006). Hierbei wird die funktionale oder objektbezogene Spezialisierung ergänzt (allerdings selten ersetzt) durch Organisationseinheiten mit Verantwortung für die Abarbeitung (und – im Gegensatz zum Process Owner – nicht nur für die Koordination) eines Prozesses. Beispielsweise sei die Schaffung eines Auftragsabwicklungsteams genannt, dem Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche (z. B. Vertrieb, Anwendungstechnik, Produktion, Logistik) angehören. Derartige prozessorientierte Organisationseinheiten können vorübergehender oder permanenter Art sein. Offensichtlich besteht hier ein Überlappungsbereich zur Koordination mithilfe der Aufbauorganisation (vgl. Abschn. 21.2.1).

Neben diesen Ansatzpunkten zur Optimierung einzelner Prozesse sind **Ansätze zur prozessübergreifenden Optimierung der Rahmenbedingungen** erwähnenswert (vgl. Abb. 21.16). Hier geht es also nicht um die Optimierung eines einzelnen Prozesses, sondern um die Schaffung von Rahmenbedingungen im Unternehmen, die den Ablauf von Prozessen im Sinne der vier genannten grundlegenden Anforderungen an Prozesse Effektivität, Effizienz, Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit unterstützen. Die Schaffung solcher Rahmenbedingungen ist insbesondere im Hinblick auf solche Prozesse von Bedeutung, in die Personen aus mehreren Funktionsbereichen des Unter-

nehmens involviert sind. Diese Prozesse können durch Schnittstellenprobleme zwischen den einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens stark beeinträchtigt werden. Im Zusammenhang mit der Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für Prozesse im Unternehmen geht es also in erster Linie um **Schnittstellenmanagement**.

In diesem Zusammenhang stellt sich zunächst die Frage, welches im Hinblick auf die Wahrnehmung von Marketingaktivitäten die relevanten Schnittstellen im Unternehmen sind (vgl. hierzu auch Griffin und Hauser 1996; Malshe und Biemans 2014; Song et al. 2010; Rouziès et al. 2005). Einen diesbezüglichen Überblick vermittelt Abb. 21.17. Hier sind neben den relevanten Schnittstellen auch die von den Schnittstellen tangierten Prozesse dargestellt. Von grundlegender Bedeutung ist die bereits erwähnte Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb, deren Ausgestaltung vielen Unternehmen Probleme bereitet (vgl. Homburg et al. 2016 sowie die dort zitierte Literatur). Darüber hinaus existieren Schnittstellen zwischen Marketing/Vertrieb sowie den eher technisch orientierten Funktionsbereichen Forschung und Entwicklung, Anwendungstechnik und Produktion. Auch mit den eher administrativ orientierten Bereichen Finanzen und Controlling sowie Beschaffung existieren im Hinblick auf eine Reihe von Prozessen Schnittstellen.

Schnittstellenprobleme manifestieren sich darin, dass der Ablauf von funktionsübergreifenden Prozessen (wie sie z. B. in Abb. 21.17 illustriert werden) durch Koordinationsdefizite zwischen verschiedenen Funktionsbereichen im Hinblick auf Effizienz, Effektivität, Schnelligkeit oder Anpassungsfähigkeit stark beeinträchtigt wird. Typische Indizien für Schnittstellenprobleme sind Ineffizienz und Langsamkeit von Prozessen aufgrund von Abstimmungsproblemen zwischen Funktionsbereichen.

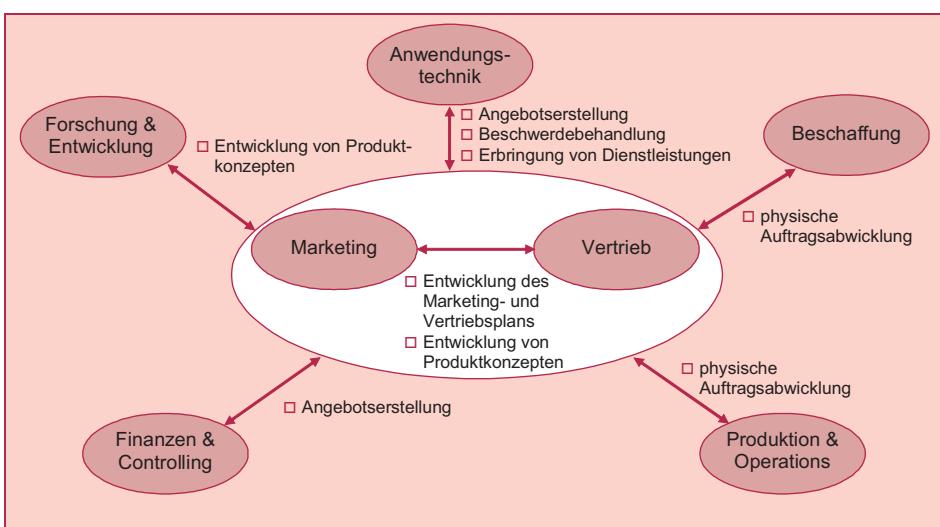


Abb. 21.17 Wichtige unternehmensinterne Schnittstellen im Hinblick auf die Wahrnehmung von Marketingaufgaben und ausgewählte davon betroffene Prozesse

Schnittstellenmanagement zielt auf die Begrenzung und bestenfalls die Ausschaltung derartiger Probleme ab. Wir unterscheiden in diesem Bereich

- strukturbbezogene,
- personalbezogene und
- kulturbezogene

Ansatzpunkte (vgl. Abb. 21.16).

Strukturbezogene Ansätze des Schnittstellenmanagements tangieren die Aufbauorganisation des Unternehmens und weisen daher Überlappungen zu unseren Ausführungen in Abschn. 21.2.1 auf.

Personalbezogene Ansätze des Schnittstellenmanagements beziehen sich auf die Personalführung sowie die Personalentwicklung. Ein wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang die funktionsbereichsübergreifende Verknüpfung von Ziel- und Anreizsystemen, da Schnittstellenprobleme häufig auch daraus resultieren, dass verschiedene Funktionsbereiche sich an (zeitlich oder sachlich) unterschiedlichen Zielen zu orientieren haben (z. B. kurzfristige Zielsetzungen im Vertrieb und langfristige Zielsetzungen im Marketing).

Kulturbezogene Ansätze des Schnittstellenmanagements zielen auf eine gezielte Beeinflussung der Unternehmenskultur ab (vgl. zum Begriff der Unternehmenskultur auch Kap. 25). Besondere Erwähnung verdient hier die Verankerung des „Prinzips des internen Kunden“ in der Unternehmenskultur. Hiermit ist die Anwendung des Prinzips der Kundenorientierung auf die Zusammenarbeit im Rahmen funktionsbereichsübergreifender Prozesse gemeint. Das Prinzip des internen Kunden fordert von Mitarbeitern, dass sie diejenigen Mitarbeiter/Abteilungen/Unternehmensbereiche, die auf die Resultate ihrer Arbeit angewiesen sind, als Kunden sehen und sich bei ihrer Tätigkeit an deren Bedürfnissen orientieren.

Von einiger Bedeutung ist im Bereich der kulturbezogenen Ansatzpunkte auch die Beeinflussung der **Macht der einzelnen Funktionsbereiche**. Empirische Untersuchungen zur unternehmensinternen Machtverteilung zeigen, dass die Bereiche Marketing und Vertrieb im Unternehmen im Hinblick auf viele Entscheidungsfelder sehr viel Macht haben (vgl. hierzu Homburg et al. 1999). Nach neueren Erkenntnissen hat insgesamt eine Machtverschiebung vom Marketing zugunsten des Vertriebs stattgefunden (Homburg et al. 2015). Interessant sind in diesem Zusammenhang empirische Erkenntnisse, die zeigen, dass es für die erfolgreiche Realisierung von Marketingaktivitäten förderlich ist, wenn diesbezügliche Entscheidungen in gewissem Umfang auch durch andere Funktionsbereiche beeinflusst werden (vgl. hierzu Auh und Merlo 2012; Krohmer et al. 2002).

In Bezug auf alle drei genannten Ansatzpunkte spielt auch die Entwicklung negativer Stereotypen innerhalb des Unternehmens im Rahmen des Schnittstellenmanagements eine Rolle. Es zeigt sich, dass sich insbesondere die Vertriebsfunktion aufgrund von struktur-, personal-, und kulturbezogener Aspekte von anderen Funktionen im Unternehmen unterscheidet, was die Entwicklung negativer Stereotypen bedingen kann (vgl. Homburg et al.

2011; Wieseke et al. 2012). So arbeitet der Vertrieb häufig dezentral abseits der anderen Funktionen nahe beim Kunden, genießt stark erfolgsorientierte Anreizsysteme, und ist dementsprechend eher an der Erreichung kurzfristiger anstelle langfristiger Ziele interessiert (vgl. z. B. Homburg und Jensen 2007). Empirische Studien belegen, dass beispielsweise die Distanz zwischen Vertriebsmitarbeitern und den in der Zentralstelle des Unternehmens arbeitenden Funktionen zur Entwicklung negativer Stereotypen beitragen kann, was wiederum einen negativen Einfluss sowohl auf die marketingbezogenen Aktivitäten des Vertriebs als auch den gesamten Unternehmenserfolg hat (vgl. hierzu Homburg et al. 2011; Wieseke et al. 2012).

Literatur

- Auh, S., & Merlo, O. (2012). The power of marketing within the firm: Its contribution to business performance and the effect of power asymmetry. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 861–873.
- Belz, C. (2002). Key Account Management, Teil 3: Das St. Galler KAM-Konzept: Bezugsrahmen für ein ganzheitliches Vorgehen. In Symposion Publishing (Hrsg.), *Verkauf, Teil 3* (S. 1–16).
- Biemans, W., Brenčič, M., & Malshe, A. (2010). Marketing-sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183–194.
- Bliemel, F., & Fassott, G. (1995). Produktmanagement. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 2120–2136). Stuttgart.
- Büchel, B., & Armbruster, H. (2006). Erfolgsfaktoren von Innovationsteams: der Einfluss der übereinstimmenden Wahrnehmung zwischen Teammitgliedern und unternehmensinternen Stakeholdern. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(4), 506–527.
- Bühner, R. (2004). *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre* (10. Aufl.). München:
- Cespedes, F., Doyle, S., & Freedman, R. (1989). Teamwork for today's selling. *Harvard Business Review*, 67(3/4), 44–54.
- Chandler, A. (1969). *Strategy and structure. Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge:
- Deeter-Schmelz, D., & Ramsey, R. (1995). A conceptualization of the functions and roles of formalized selling and buying teams. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 47–60.
- Diller, H. (1989). Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 11(4), 213–223.
- Diller, H. (1992). Euro-key-account-management. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 14(4), 239–245.
- Diller, H. (1993). Key account management: Alter Wein in neuen Schläuchen? *Thexis*, 10(3), 6–16.
- Diller, H., & Ivens, B. S. (2006). Process oriented marketing. *Marketing ZFP, Heft JRM*, 1, 14–29.
- Diller, H., & Saatkamp, J. (2002). Schwachstellen in Marketingprozessen: Ergebnisse einer explorativen Reengineering-Metaanalyse. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 24(4), 239–252.
- Fink, A. (1992). *Produktmanagement für Investitionsgüter: Entwicklung eines organisatorischen Konzepts*. Dissertation, Augsburg.
- Gaitanides, M. (1992). Ablauforganisation. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Aufl., S. 3–18). Stuttgart:
- Gaitanides, M., & Diller, H. (1989). Großkundenmanagement – Überlegungen und Befunde zur organisatorischen Gestaltung und Effizienz. *Die Betriebswirtschaft*, 49(2), 185–197.

- Gaitanides, M., Westphal, J., & Wiegels, I. (1991). Zum Erfolg von Strategie und Struktur des Kundenmanagements, 1. Teil. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 60(1), 15–21.
- Griffin, A., & Hauser, J. (1996). Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191–215.
- Gruner, K., Garbe, B., & Homburg, Ch. (1997). Produkt- und Key-Account-Management als objektorientierte Formen der Marketingorganisation. *Die Betriebswirtschaft*, 57(2), 234–251.
- Haas, A., & Köhler, R. (2011). Vertriebsorganisation. In Ch. Homburg & J. Wieseke (Hrsg.), *Handbuch Vertriebsmanagement* (1. Aufl., S. 209–243). Wiesbaden:
- Hahne, H. (1995). Category management. *Die Betriebswirtschaft*, 55(6), 799–801.
- Hahne, H. (1997). Category management: Interface zum Handel. *Absatzwirtschaft*, 40(3), 72–76.
- Hankinson, G., & Cowking, P. (1997). Branding in practice: The profile and role of brand managers in the UK. *Journal of Marketing Management*, 13(4), 239–265.
- Harraf, A., Wanasiaka, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675–686.
- Helfert, G., & Gemünden, H. G. (2005). Relationship marketing teams. In M. Högl & H. G. Gemünden (Hrsg.), *Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (3. Aufl., S. 127–154). Wiesbaden:
- Högl, M., & Gemünden, H. (Hrsg.). (2005). *Management von Teams: Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (3. Aufl.). Wiesbaden:
- Homburg, C. (2004). Absatzorganisation. In Schreyögg, G., v. Werder, A. (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (4. Aufl., S. 1–12). Stuttgart.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2004). KAM-Excellence. Key-Account-Management mit System, Arbeitspapier M 85 der Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference? *Journal of Marketing*, 71(3), 124–42.
- Homburg, C., Gruner, K., & Hocke, G. (1997). Entwicklungslinien der Marketingorganisation – Eine empirische Untersuchung im produzierenden Gewerbe. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, ZfB-Ergänzungsheft*, 1(97), 91–116.
- Homburg, C., Jensen, O., & Klarmann, M. (2005). Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, Arbeitspapier M 86 der Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133–154.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System* (8. Aufl.). Wiesbaden:
- Homburg, C., Workman, J., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459–478.
- Homburg, C., Workman, J., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–61.
- Homburg, C., Workman, J., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1–17.
- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., & Grimm, P. H. (2015). The loss of the marketing department's influence: Is it really happening? And why worry? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 1–13.
- Homburg, C., Wieseke, J., Lukas, B. A., & Mikolon, S. (2011). When salespeople develop negative headquarters stereotypes: Performance effects and managerial remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 664–682.

- Hutt, M., Johnston, W., & Ronchetto, J. (1985). Selling centers and buying centers: Formulating strategic exchange patterns. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5(1), 33–40.
- Ivens, B., & Eggert, A. (2011). Key Account Management. In Ch. Homburg & J. Wiescke (Hrsg.), *Handbuch Vertriebsmanagement* (1. Aufl., S. 481–497). Wiesbaden:
- Jensen, O. (2004). *Key account management. Gestaltung – Determinanten – Erfolgsauswirkungen* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Johne, A., & Rowntree, S. (1991). High technology product development in small firms: A challenge for marketing specialists. *Technovation*, 11(4), 247–258.
- Kieser, A., & Walgenbach, P. (2010). *Organisation* (6. Aufl.). Stuttgart:
- Kleinaltenkamp, M., & Rieker, S. (1997). Kundenorientierte Organisation. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement* (S. 161–218). Berlin.
- Koppelman, U. (2001). *Produktmarketing: Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager* (6. Aufl.). Berlin:
- Krohmer, H., Homburg, Ch., & Workman, J. (2002). Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business Research*, 55(6), 451–465.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1969). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston.
- Lee, J., Sridhar, S., Henderson, C., & Palmatier, R. (2015). Effect of customer-centric structure on long-term financial performance. *Marketing Science*, 34(2), 250–268.
- Low, G., & Fullerton, R. (1994). Brands, brand management, and the brand manager system: A critical-historical evaluation. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 173–190.
- Lufthansa AG. (2014). Airlines der Lufthansa Group mit neuer Vertriebsstruktur, Pressemitteilung. <https://www.lufthansagroup.com/de/presse/meldungen/view/archive/2014/december/05/article/3371.html>. Zugegriffen: 30. März 2016.
- Malshe, A., & Biemans, W. (2014). The role of sales in NPD: An investigation of the US health-care industry. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 664–79.
- Markham, S. K., & Lee, H. (2013). Product development and management association's 2012 – Comparative performance assessment study. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 408–429.
- Marshall, G., Moncrief, W., & Lassk, F. (1999). The current state of sales force activities. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 87–98.
- Miranda, P., & Rapp, H. (2010). So managt Siemens die Vertriebs-Accounts. *absatzwirtschaft*, 3, 69–71.
- Moon, M., & Forquer-Gupta, S. (1997). Examining the formation of selling centers: A conceptual framework. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(2), 31–41.
- Nippa, M. (1995). Anforderungen an das Management prozessorientierter Unternehmen. In M. Nippa & A. Picot (Hrsg.), *Prozessmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum* (S. 39–58). Frankfurt a. M.
- Olson, E., Walker, O., & Ruekert, R. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*, 59(1), 48–62.
- Richards, K., & Jones, E. (2009). Key account management: Adding elements of account fit to an integrative theoretical framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 305–320.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A., Michaels, R., Weitz, B., & Zoltners, A. (2005). Sales and marketing integration: A proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113–122.
- Ruekert, R., Walker, O., & Roering, K. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49(4), 13–25.

- Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard Business Review*, 88(1), 94–101.
- Schreyögg, G., & Geiger, D. (2015). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien* (6. Aufl.). Wiesbaden.
- Senn, C., & Belz, C. (1994). Key account management – Bestandsaufnahme und Trends. St. Gallen.
- Shapiro, B., & Moriarty, R. (1984). *Organizing the national account force*. Cambridge.
- Sivasubramaniam, N., Liebowitz, S. J., & Lackman, C. L. (2013). Determinants of new product development team performance: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 803–820.
- Song, M., Kawakami, T., & Stringfellow, A. (2010). A cross-national comparative study of senior management policy, marketing-manufacturing involvement, and innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(2), 179–200.
- Stock, R. (2003). *Teams an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden: Eine integrative Betrachtung*. Wiesbaden.
- Stock, R. (2005a). Erfolgsfaktoren von Teams: Eine Analyse direkter und indirekter Effekte. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75(10), 971–1004.
- Stock, R. (2005b). Können Marketingteams zu homogen sein? Verhaltenstheoretische Überlegungen und empirische Befunde. *Die Unternehmung*, 59(2), 131–160.
- Stock-Homburg, R. (2013). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Stock-Homburg, R., & Gaitanides, M. (2006a). Einflussgrößen des Teamerfolgs: Analyse der Interorganisationalität als Moderator. *Die Unternehmung*, 60(4), 265–279.
- Stock-Homburg, R., & Gaitanides, M. (2006b). Interorganisationale Teams: Aktueller Überblick und Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens. *Die Unternehmung*, 60(1), 45–62.
- Tomczak, T., Reinecke, S., Mühlmeier, S., & Kaetzke, P. (2007). Konzept zur Gestaltung und zum Controlling existierender Leistungen. In S. Albers & A. Herrmann (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation—Kontrolle* (S. 471–492). Wiesbaden: Gabler, 473.
- Vossen, M. (2008). Gerolsteiner baut Vertrieb um. *Lebensmittel Zeitung*, 43, 16.
- Weitz, B., & Bradford, K. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241–254.
- Wieseke, J., Kraus, F., Ahearne, M., & Mikolon, S. (2012). Multiple identification foci and their countervailing effects on salespeople's negative headquarters stereotypes. *Journal of Marketing*, 76(3), 1–20.
- Workman, J., Homburg, Ch., & Gruner, K. (1998). Variations in the organization and role of marketing: Findings from an international field study of manufacturing companies. *Journal of Marketing*, 62(3), 21–41.
- Workman, J., Homburg, Ch., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 1–23.
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A Meta-Analytic Evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21–40.
- Zenor, M. (1994). The profit benefits of category management. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 202–213.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(4), 496–512.



Informationssysteme in Marketing und Vertrieb

22

Inhaltsverzeichnis

22.1	Grundlagen	1276
22.1.1	Anforderungen an ein Marketing- und Vertriebsinformationssystem	1278
22.1.2	Aufbau eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems	1280
22.1.3	Informationen als Basis eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems ..	1283
22.2	Komponenten von Informationssystemen in Marketing und Vertrieb	1285
22.2.1	Data Warehouse	1286
22.2.2	Komponenten zur Durchführung von Analysen	1287
22.2.2.1	Durchführung von Ad-hoc-Analysen	1287
22.2.2.2	OLAP	1288
22.2.2.3	Data Mining	1289
22.2.3	Komponenten zur Bereitstellung und Nutzung von Informationen in der Marktbearbeitung	1293
22.2.3.1	Komponenten zur Unterstützung von Marketingprozessen	1293
22.2.3.2	Komponenten zur Unterstützung von Vertriebsprozessen	1293
Literatur.	1295

Lernziele

- Der Leser kennt die zentralen Anforderungen an ein Marketing- und Vertriebsinformationssystem.
- Der Leser kennt die Gestaltungsaspekte eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems.
- Der Leser kennt die wichtigsten Komponenten eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems und versteht deren Zusammenwirken.
- Der Leser kennt die wesentlichen implementationsbezogenen Erfolgsfaktoren.

Basis der Informationsversorgung in Marketing und Vertrieb ist das Marketing- und Vertriebsinformationssystem. Diesem System kommt folglich im Rahmen der Implementationsbezogenen Perspektive eine zentrale Bedeutung zu. In Abschn. 22.1 behandeln wir die Grundlagen von Informationssystemen in Marketing und Vertrieb. Dabei gehen wir auf die Anforderungen an Marketing- und Vertriebsinformationssysteme, deren Aufbau und auf den Charakter von Informationen ein. In Abschn. 22.2 erläutern wir dann die wesentlichen Komponenten eines Informationssystems in Marketing und Vertrieb.

22.1 Grundlagen

► **Marketing- und Vertriebsinformationssystem** Unter dem Marketing- und Vertriebsinformationssystem eines Unternehmens verstehen wir solche technische Einrichtungen und Verfahren, die die Entscheidungsträger bei der Gewinnung, Systematisierung, Analyse, Bewertung und Weitergabe zeitnaher, zutreffender Informationen im Rahmen der Entscheidungsfindung unterstützen (vgl. ähnlich auch Link 2000; Link und Weiser 2011).

Marketing- und Vertriebsinformationssysteme weisen in der Unternehmenspraxis in aller Regel einen hohen Grad der EDV-Durchdringung auf. Eine **Spezialform** von Marketing- und Vertriebsinformationssystemen sind sogenannte **Customer Relationship Management-Systeme** (CRM-Systeme). Ein CRM-System stellt ein rein kundenbezogenes Informations- und Kommunikationssystem dar, das Informationen bereitstellt, um langfristig profitable Kundenbeziehungen durch (möglicherweise individuelle) Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen (vgl. Buck-Emden und Zencke 2005; Helmke et al. 2017; Hettich et al. 2001; Link et al. 1997; Link 2001). Somit stellt ein CRM-System eine kundenfokussierte Ausgestaltungsform eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems dar.

Bei der Gestaltung neuer und bei der Modifikation bestehender Informationssysteme sind bestimmte Schritte zu durchlaufen. Abb. 22.1 stellt den **Prozess der Gestaltung eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems** dar. Ein erster Schritt besteht in der **Identifikation der Informationsnutzer**. Informationsnutzer sind Entscheidungsträger im Unternehmen, welche auf Basis der Informationen aus dem Marketing- und Vertriebsinformationssystem Entscheidungen treffen.

Die **Ermittlung des Informationsbedarfs** orientiert sich an den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Entscheidungssituation. Es müssen folgende Fragen geklärt werden (vgl. Homburg et al. 2016):

- Welche spezifischen Informationen brauchen verschiedene Nutzer?
- Auf welchem Aggregationsniveau werden die Informationen benötigt?

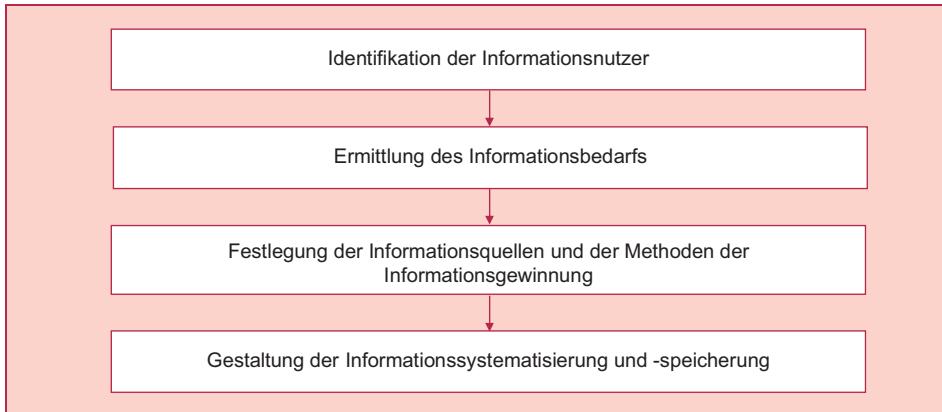


Abb. 22.1 Prozess der Gestaltung eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems

- In welchen Zeitintervallen brauchen die Nutzer eine Aktualisierung?
- Für welche Zwecke werden diese Informationen generiert?

Für die Ermittlung entscheidungsrelevanter Informationen lassen sich folgende Ansätze unterscheiden:

- Ableitung des Informationsbedarfs aus den Unternehmenszielen,
- Durchführung von Tätigkeitsanalysen der Informationsnutzer,
- schriftliche oder mündliche Befragungen der Informationsnutzer sowie
- Beobachtung der Informationsnutzer.

Die **Festlegung der Informationsquellen** und **der Methoden der Informationsgewinnung** orientiert sich am Informationsbedarf der Informationsnutzer. Die Informationsnutzer in Marketing und Vertrieb benötigen neben unternehmensinternen Informationen auch unternehmensexterne Informationen über Kunden, Wettbewerber und den Markt (vgl. Beekmann und Chamoni 2006; Gluchowski und Chamoni 2010). Diese können aus der Primär- und Sekundärmarktforschung sowie im Rahmen der Marktbearbeitung generiert werden (vgl. hierzu auch Abschn. 22.1.2). Primärdaten werden für ein konkretes Untersuchungsziel erhoben. Sekundärdaten sind hingegen bereits für einen bestimmten Zweck erhoben worden. Die Gewinnung von Informationen im Rahmen der Marktbearbeitung umfasst Daten, die automatisch in der Kundeninteraktion generiert werden.

Im Rahmen der **Informationssystematisierung** werden die generierten Informationen in Kategorien eingeteilt. Diese Kategorisierung von Informationen sollte vor allem folgende Anforderungen erfüllen:

- Redundanzfreiheit,
- Flexibilität bezüglich der Strukturierung und der Veränderbarkeit sowie
- Datenintegrität durch Verhinderung widersprüchlicher Daten.

Die **Informationsspeicherung** umfasst das sichere, zentrale Ablegen systematisierter Informationen sowie die Bereitstellung geeigneter Hardware zur zielgerichteten Speicherung der Informationen. Zentrales Problem in der Unternehmenspraxis ist das Vorliegen von heterogenen Speichersystemen, welche in Bezug auf Datenformat, Zugriffstechnik und Speichermethode nicht aufeinander abgestimmt sind. Informationsnutzer wissen daher nicht, welche Informationen wo verfügbar sind und wie die gewünschten Informationen aus unterschiedlichen Quellen abgerufen, zusammengeführt und aufbereitet werden können. Ein zentrales Konzept zur Lösung dieser Probleme ist das Data Warehouse (vgl. Hansen und Neumann 2019 sowie Abschn. 22.2.1).

22.1.1 Anforderungen an ein Marketing- und Vertriebsinformationssystem

Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung sollte ein Marketing- und Vertriebsinformationssystem folgenden grundlegenden Anforderungen genügen (vgl. Homburg et al. 2016):

- Benutzerorientierung,
- Integrations- und Koordinationsfähigkeit,
- Wirtschaftlichkeit,
- Sicherheit und
- Akzeptanz bei den Nutzern.

Eine hohe **Benutzerorientierung** manifestiert sich in einer sorgfältigen Verdichtung von Informationen, der Sicherstellung der Aktualität von Informationen, der Einfachheit und Schnelligkeit des Systemzugriffs, der Standardisierung der Datenerfassung, differenzierten Auswertungsmöglichkeiten, verständlichen Darstellungsformen sowie der Automatisierung der Lieferung ständig benötigter Informationen (vgl. Link und Hildebrand 1998).

Eine gute **Integrations- und Koordinationsfähigkeit** ermöglicht den effizienten Informationsaustausch zwischen unterschiedlichen, bereichsspezifischen Informationssystemen, z. B. den Austausch mit dem Informationssystem im Bereich Produktion und Logistik (dem sogenannten Enterprise Ressource Planning- bzw. ERP-System).

Die **Wirtschaftlichkeit** des Systems manifestiert sich darin, dass der durch das System erzielte Mehrwert den erforderlichen System-Pflegeaufwand übersteigt (vgl. Ney 2006). Der Pflegeaufwand kann z. B. durch eine restriktive Informationssammlung reduziert werden.

Die **Sicherheit** des Systems (vgl. hierzu auch Gabriel 2006; Gerhardt et al. 2000; Horster und Kraaijbeek 2000; Lotz 2000; Mucksch und Behme 2000) bezieht sich insbesondere auf Aspekte wie

- die Verfügbarkeit von Daten durch entsprechende Speicherung (z. B. Schutz vor Zerstörung von Datenträgern durch Backups),
- den Schutz vor Zugriffen durch unberechtigte Personen (z. B. Schutz vor Internetattacken durch Firewalls, Zugangskontrolle durch Passwörter),
- die Festlegung von Sicherheitsstufen für unterschiedliche Informationen verbunden mit den entsprechenden Zugangsberechtigungen (z. B. Definition unterschiedlicher Informationszugänge für verschiedene Hierarchieebenen im Unternehmen) sowie
- die Sicherstellung von Verbindlichkeit (z. B. Verwendung digitaler Signaturen bei Vereinbarungen mit Kunden).

Von zentraler Bedeutung für die Implementierung eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems ist die **Akzeptanz bei den Informationsnutzern** (vgl. Leverick et al. 1998). So konnte gezeigt werden, dass die Nutzer bei Akzeptanzdefiziten das Informationssystem nicht zur Entscheidungsunterstützung heranziehen (vgl. Ries 1996).

Ein zentraler Grund für mangelnde Akzeptanz liegt in möglichen Kontrollängsten der Mitarbeiter. Derartige Ängste können insbesondere dann entstehen, wenn sich die im System erfassten Informationen auf die Leistung der Mitarbeiter beziehen. So kann z. B. ein Außendienstmitarbeiter befürchten, dass ein Informationssystem seine Arbeitsleistung transparent bewertet und bisher versteckte Ineffizienzen aufgedeckt werden.

Ein weiterer wichtiger Grund für mangelnde Akzeptanz besteht darin, dass bei den Mitarbeitern Ängste um Besitzstandsverluste entstehen. Außendienstmitarbeiter befürchten z. B. einen Machtverlust, wenn sie in das Informationssystem ihr gesamtes Kundenwissen eingeben sollen. Neben diesem bewussten Vorenthalten von wichtigen Informationen wird in vielen Fällen das Eingeben der Informationen als lästige Pflicht angesehen und aus Disziplinlosigkeit oftmals nicht durchgeführt.

Folgende Ansätze sind (neben einer hohen Benutzerorientierung) im Hinblick auf die Schaffung einer hohen Akzeptanz von Marketing- und Vertriebsinformationssystemen zu nennen (vgl. Drumm 2008; Homburg et al. 2016):

- Einbindung zahlreicher Nutzer in die konzeptionelle Entwicklung des Systems,
- klare und überzeugende Kommunikation des Nutzens,
- Unterstützung des Projekts durch das Top Management und
- umfassende Schulung der Nutzer.

22.1.2 Aufbau eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems

Die möglichen Gestaltungsformen eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems sind vielfältig. Sie reichen von einer einfachen Kundendatenbank auf einem Einzelplatzrechner bis hin zu einem ausgereiften System mit Tausenden von vernetzten Rechnern, die auf eine gemeinsame Datenbank zurückgreifen. Abb. 22.2 stellt ein umfassendes Marketing- und Vertriebsinformationssystem idealtypisch dar. Es ist durchaus denkbar, dass Unternehmen nur ausgewählte Komponenten des hier dargestellten Systems in ihrem Marketing- und Vertriebsinformationssystem realisieren. Welchen Umfang ein Marketing- und Vertriebsinformationssystem letztlich hat, hängt insbesondere von der Unternehmensgröße und den damit vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen sowie der Größe des Kundenstamms ab. Es liegt auf der Hand, dass ein im regionalen Bereich verwurzeltes Kleinunternehmen mit wenigen Mitarbeitern einen anderen Unterstützungsbedarf durch Informationssysteme aufweist als ein international tätiger Großkonzern.

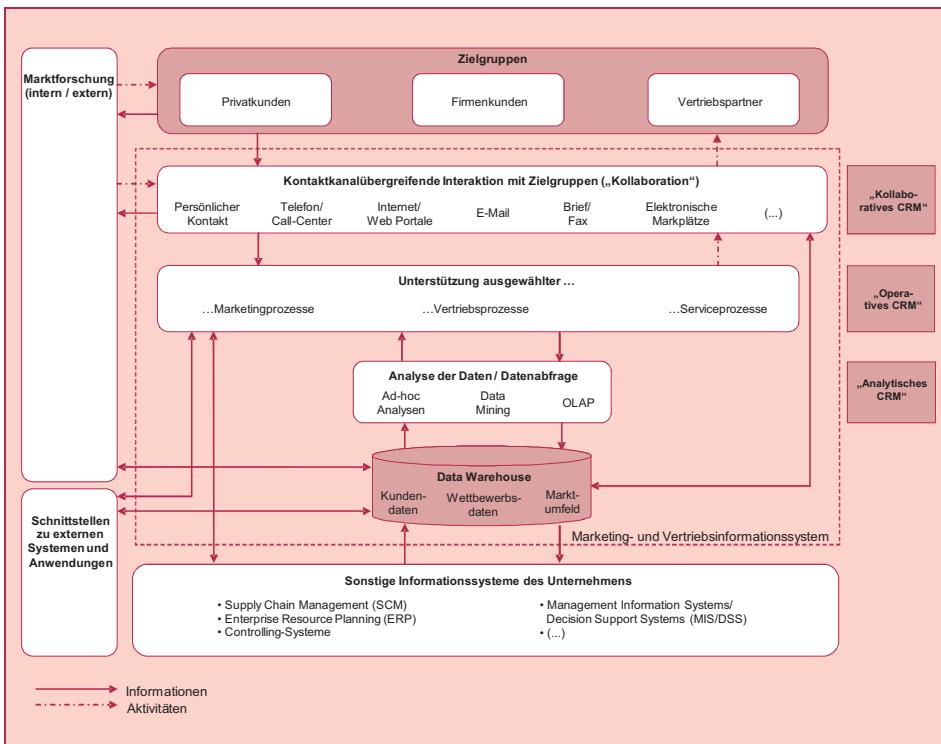


Abb. 22.2 Idealtypischer Aufbau eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems

Das aufgezeigte idealtypische Marketing- und Vertriebsinformationssystem wird im Wesentlichen durch die folgenden drei Merkmale charakterisiert (vgl. ähnlich auch Hippner und Wilde 2003; Hippner et al. 2004; Köhler 2001):

- **Integration aller Daten**, die über die verschiedenen Informations- und Kontaktkanäle im Rahmen der Interaktionen mit Kunden und Vertriebspartnern gewonnen werden, in einer zentralen Datenbank (**Data Warehouse**, vgl. Abschn. 22.2.1),
- **Unterstützung bei der Analyse von Daten** (vgl. Abschn. 22.2.2) und
- **Unterstützung von Prozessen der Marktbearbeitung** auf Basis durchgeföhrter Analysen (vgl. Abschn. 22.2.3).

Im Folgenden soll das in Abb. 22.2 idealtypische Marketing- und Vertriebsinformationssystem näher erläutert werden. Wie in Abb. 22.2 dargestellt, stehen die Marketing-, Vertriebs- und Servicebereiche des Unternehmens über verschiedene Kontakt- und Kommunikationskanäle (z. B. Telefon/Call Center, persönlicher Kontakt, Internet) mit Kunden und Vertriebspartnern in Verbindung. Diese verschiedenen externen Kontakte und Interaktionen des Unternehmens können durch das Marketing- und Vertriebsinformationssystem integriert und aufeinander abgestimmt werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „**kollaborativen CRM**“ (vgl. Buck-Emden und Zencke 2005; Kracklauer et al. 2004; Schnauffer und Jung 2004). Ziel dieser Integration ist es, dass die verschiedenen Zielgruppen eine inhaltlich abgestimmte Interaktion mit dem Anbieter durchführen. Ein zweites Element des „kollaborativen CRM“ besteht in der Erweiterung der klassischen Kommunikations- und Kontaktkanäle durch neue elektronische Kontaktkanäle (z. B. elektronische Marktplätze), welche die Interaktion zwischen Unternehmen und den Zielgruppen verbessern sollen.

Die Informationen, die im Rahmen der Interaktion mit den Zielgruppen gewonnen werden, werden in einer zentralen Datenbank des Marketing- und Vertriebsinformationssystems (dem sogenannten **Data Warehouse**) zusammengeführt und mittels OLAP (On-Line Analytical Processing) strukturiert abgelegt. In dieser zentralen Datenbank werden Kunden-, Unternehmens- und Wettbewerbsdaten sowie Informationen zum Marktumfeld gespeichert (vgl. Abschn. 22.2.1). Falls erforderlich, können Informationen auch in den angebundenen Informationssystemen (z. B. ERP-System, Controlling-System) abgespeichert werden. Auf die so gewonnenen und gesicherten Informationen kann dann

- im Rahmen der Durchführung von Marketing- und Vertriebsaktivitäten oder
- für die Durchführung weitergehender Analysen

zurückgegriffen werden.

Die Unterstützung von Marketing- und Vertriebsaktivitäten und der damit verbundenen Interaktionen mit der Zielgruppe durch das Marketing- und Vertriebsinformationssystem (vgl. hierzu näher Abschn. 22.2.3) wird auch als „**operatives CRM**“ bezeichnet (vgl. Buck-Emden und Zencke 2005; Hippner et al. 2004; Hippner

und Wilde 2003; Schnauffer und Jung 2004). Beispielsweise kann das System die Durchführung von Interaktionsprozessen (z. B. Prozesse wie Angebotserstellung, Beschwerdebehandlung usw.) durch die Bereitstellung und Erfassung von Informationen unterstützen. Die hierfür benötigten Informationen können aus dem Data Warehouse des Marketing- und Vertriebsinformationssystems, aus den anderen Informationssystemen des Unternehmens (z. B. Controlling-System) oder aus externen Informationssystemen (z. B. Informationssystem eines Lieferanten) abgerufen werden. Der Informationsabruft aus den an das Marketing- und Vertriebsinformationssystem angebundenen Systemen und den unternehmensexternen Informationssystemen kann direkt oder indirekt erfolgen:

- Bei dem **direkten Informationsabruft** greift der Mitarbeiter direkt von seinem Arbeitsplatz auf die angebundenen bzw. externen Informationssysteme zu. Eine solche Systemgestaltung wird insbesondere dann gewählt, wenn eine zentrale Ablage der erforderlichen Informationen im Marketing- und Vertriebsinformationssystem nicht sinnvoll ist (z. B. bei selten benötigten Daten).
- Beim **indirekten Informationsabruft** findet zunächst eine Ablage der benötigten Daten aus den angebundenen internen und externen Systemen im zentralen Data Warehouse des Marketing- und Vertriebsinformationssystems statt (z. B. Ablage neuer Daten, Aktualisierung bestehender Daten). Über das Data Warehouse kann der Marketing-, Vertriebs- oder Servicemitarbeiter dann auf diese Daten zurückgreifen.

Werden die im Data Warehouse gespeicherten Informationen für weitergehende Analysen (z. B. zur Unterstützung von Marketing- und Vertriebsentscheidungen) genutzt, spricht man in der CRM-Literatur auch vom „**analytischen CRM**“ (vgl. Buck-Emden und Zencke 2005; Hippner et al. 2004; Hippner und Wilde 2003; Schnauffer und Jung 2004). Im Rahmen dieser Analysen kann zwischen

- automatisierten Analyseansätzen und
- der Ad-hoc-Analyse

unterschieden werden.

Die **automatisierten Analyseansätze** werden durch das Informationssystem automatisch veranlasst und durchgeführt. Sie umfassen insbesondere die Verfahren OLAP (vgl. Abschn. 22.2.2.2) und Data Mining (vgl. Abschn. 22.2.2.3 sowie Beekmann und Chamoni 2006, Düsing 2010; Hippner et al. 2001). Bei der **Ad-hoc-Analyse** handelt es sich um individuell durchgeführte, nicht vorherbestimmte Analysen mithilfe von Statistikpaketen (z. B. SPSS), Tabellenkalkulationsprogrammen (z. B. Microsoft Excel) oder Analysemodulen von CRM-Software (z. B. mySAP CRM Analytics; vgl. hierzu Kirchler et al. 2009).

Durch die direkte Interaktion mit Kunden und Vertriebspartnern können durch das Marketing- und Vertriebsinformationssystem Daten für spätere **Marktforschungsaktivitäten** generiert werden. Marktforschungsdaten werden in der Regel auch im Rahmen

einzelner Marktforschungsprojekte direkt bei den Zielgruppen erhoben. Aus diesen Marktforschungsprojekten resultieren sowohl Rohdaten als auch Analyseergebnisse, die über eine Speicherung im Data Warehouse unternehmensintern verfügbar gemacht werden können.

22.1.3 Informationen als Basis eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems

Die Basis eines funktionierenden Informationssystems sind die in ihm hinterlegten Informationen. Diese können aus der direkten Interaktion des Anbieters mit Kunden und Vertriebspartnern sowie aus Marktforschungsaktivitäten gewonnen werden (vgl. Abb. 22.2). Bedingt durch die Digitalisierung haben sich darüber hinaus die Möglichkeiten zum Sammeln relevanter Informationen immens verändert. So hat sich bedingt durch diese, nicht nur die Anzahl verfügbarer Informationen maßgeblich erhöht, sondern auch der Zugang zu diesen Informationen wurde grundlegend vereinfacht (vgl. Bruhn 2019).

Informationen lassen sich nach ihrem Bezugsobjekt in kundenbezogene, wettbewerbsbezogene und marktbezogene Informationen unterteilen. **Kundenbezogene Informationen** stehen in aller Regel im Mittelpunkt eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems. Durch die hohe Transparenz, die aus der Verbreitung sozialer Medien resultiert, hat sich die Verhandlungsposition des Kunden maßgeblich verändert. Die gesteigerte kundenseitige Macht bildet sich in steigenden Anforderungen, die an Produkte und Dienstleistungen gestellt werden, ab. So wird von Kunden gezielt eine zeitnahe und individuelle Kommunikation erwartet, welche die Bedeutung kundenbezogener Informationen zunehmend steigert (vgl. Weuthen 2019; Stüber et al. 2017).

Die Frage, welche kundenbezogenen Informationen ein Unternehmen zur Marktbearbeitung benötigt, ist natürlich in hohem Maße branchenspezifisch zu beantworten. Allerdings lassen sich sechs übergreifende Kategorien von kundenbezogenen Informationen identifizieren (vgl. ähnlich auch Hettich et al. 2001; Homburg et al. 2016; Link und Hildebrand 1993):

- **Grunddaten** enthalten elementare und produktunabhängige Informationen über den Kunden (z. B. Name, Anschrift, Bankverbindung des Kunden, Segmentzugehörigkeit).
- **Entscheidungsdaten** geben Auskunft darüber, wie der Kunde Kaufentscheidungen fällt. Hier geht es zunächst darum, wie bedeutsam bestimmte kaufentscheidende Kriterien (z. B. Preis, Value Added Services) für den Kunden sind. Darüber hinaus ist im Business-to-Business-Marketing zu erfassen, wer die Entscheidungsträger sind (vgl. zum Konzept des Buying Center im Business-to-Business-Marketing Abschn. 19.1) und wie die Entscheidungsprozesse ablaufen (z. B. formalisierte Regeln für Kaufentscheidungsprozesse).

- **Kontaktdaten** erfassen im Idealfall alle Kontakte, die das Unternehmen bislang mit einem Kunden hatte. Hier ist zu unterscheiden zwischen Kontakten, die auf Initiative des Unternehmens zustande kommen (z. B. Zusendung von Unterlagen im Rahmen des Direktmarketing, persönliche Gespräche mit den Kunden auf Initiative des Unternehmens, telefonische Kontaktaufnahme mit den Kunden), und Kontakten, die durch den Kunden initiiert werden (z. B. Anfragen eines Kunden, Kundenbeschwerden).
- **Kaufverhaltensdaten** beziehen sich auf die Kaufhistorie des Kunden (z. B. Kaufzeitpunkte, Kaufmengen, Kauforte).
- **Potenzialdaten** geben Auskunft über das bei einem Kunden für das Unternehmen vorhandene Absatzpotenzial (z. B. Quantifizierung des Kundenbedarfs, Informationen über Kundenbedürfnisse, zukünftige Pläne des Kunden, Geschäftsbeziehungen mit anderen Anbietern).
- **Erfolgsdaten** geben Antwort auf die Frage, wie erfolgreich die Geschäftsbeziehung mit dem Kunden für das Unternehmen ist. In diesem Zusammenhang sind potenzialbezogene Erfolgsgrößen (wie z. B. Kundenzufriedenheit, Offenheit des Informationsverhaltens des Kunden), markterfolgsbezogene Erfolgsgrößen (z. B. „Share of Wallet“, d. h. der Anteil des Bedarfs, den der Kunde bei dem Unternehmen und nicht bei Wettbewerbern deckt) und wirtschaftliche Erfolgsgrößen (z. B. erzieltes Preisniveau, Deckungsbeitrag, den das Unternehmen mit der Geschäftsbeziehung erzielt) zu unterscheiden (vgl. zur Unterscheidung zwischen diesen drei Kategorien Abschn. 8.1).

Wettbewerbsbezogene Informationen ergeben sich beispielsweise aus Vertriebsgesprächen, dem Besuch von Messen und Kongressen sowie aus Marktbeobachtungen und Marktforschung. In Tab. 22.1 sind die wesentlichen Wettbewerbsinformationen veranschaulicht, über die ein Unternehmen verfügen sollte.

Marktbezogene Informationen beziehen sich auf allgemeine Gegebenheiten im Markt. Es geht hier z. B. um den Marktanteil des Unternehmens und dessen Entwicklung im Zeitablauf, Marktvolumina, Marktwachstum usw.

Zu den drei zuvor genannten Informationsformen können insbesondere digital zahlreiche Daten abgerufen werden. Diese Informationsflut durch die gezielte Identifikation strategisch relevanter Informationen zu bewältigen, stellt Unternehmen nachweislich vor eine immer größere Herausforderung. Die ständig neuen Dimensionen, die Menge und Vielfalt von Daten, die für Analysen zur Verfügung stehen, erfordern einen Paradigmenwechsel in Form einer intensiveren Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Marketing, Vertrieb und IT (vgl. Bruhn 2019; Homburg et al. 2005; Schmitt und Hitschler 2020). Denn für menschliche Analysten ist es praktisch unmöglich, Zusammenhänge in den vielfältigen Daten zu identifizieren. Stattdessen bedarf es komplexer analytischer Werkzeuge aus dem Bereich der IT, um die Chancen, die aus der Nutzung digital verfügbarer Daten resultieren, ausschöpfen zu können (vgl. Keller et al. 2016).

Tab. 22.1 Wesentliche Informationen über Wettbewerber im Überblick. (In Anlehnung an Homberg et al. 2016, S. 236)

Frage	Wettbewerbsbezogene Informationen
Wer sind unsere Wettbewerber?	Name, Sitz des Unternehmens, Branche, Mitarbeiterzahl, zentrale Entscheidungsträger, Organisationsstruktur, Eigentümerstruktur, Verflechtungen mit anderen Unternehmen usw
Wo stehen unsere Wettbewerber im Markt?	Marktanteile, Umsatz-/Ertragslage, Kostenstruktur, Distributionsgrad, Image, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung usw
Über welche Ressourcen und Kompetenzen verfügen unsere Wettbewerber?	Qualität und Quantität von Human- und Sachressourcen, Liquidität und weitere finanzielle Ressourcen, Zugang zu weiterem Kapital, Know-how, Patente, Zugang zu Vertriebswegen, Beziehungen zu Kunden, Händlern usw
Welche Strategie verfolgen unsere Wettbewerber?	Ziele, Zeitpläne, Zielsegmente, Marketing-/Vertriebsbudgets usw
Wie bearbeiten unsere Wettbewerber den Markt? Was tun sie, um ihre Strategie umzusetzen?	Qualität/Alter/Breite/Tiefe des Leistungsspektrums, Preispositionierung, Konditionenstruktur, Kundenbindungsmanagement, Qualität der Logistik, Inhalt und Umfang der Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations usw

In Abschn. 22.2.2 werden in diesem Zusammenhang unterschiedliche Komponenten zur Durchführung von Datenanalysen erläutert.

22.2 Komponenten von Informationssystemen in Marketing und Vertrieb

Marketing- und Vertriebsinformationssysteme weisen in der Regel drei zentrale Komponenten auf (vgl. auch Abb. 22.2):

- das Data-Warehouse,
- Komponenten zur Durchführung von Analysen sowie
- Komponenten zur Bereitstellung und Nutzung von Informationen im Rahmen der Marktbearbeitung.

Auf diese Komponenten werden wir in den folgenden Abschnitten eingehen.

22.2.1 Data Warehouse

Als Data Warehouse wird der zentrale Speicherort aller Daten innerhalb eines Marketing- und Vertriebsinformationssystems bezeichnet. Kern des Data Warehouse ist eine integrierte Datenbank zur Speicherung von Informationen (vgl. Chamoni und Gluchkowski 2016; Becker und Knackstedt 2004; Hahne 2010; Kemper und Finger 2016; Mucksch 2006; Navrade 2008; für ein Beispiel vgl. Insert 22.1). Der Zugriff auf die Informationen im Data Warehouse kann den Mitarbeitern durch die folgenden beiden Maßnahmen erleichtert werden:

- Einrichtung einer **Metadatenbank**, welche über Inhalte, Formate und Auswertungsmöglichkeiten des Data Warehouse Auskunft gibt, sowie
- Einteilung des Data Warehouse in **Teildatenbanken** (so genannte „**Data Marts**“), in welchen die Informationen nach Themen (z. B. Kunden, Produkte) oder Abteilungen (z. B. Marketing, Vertrieb) getrennt gespeichert werden.

Ein Data Warehouse ist in der Regel kein geschlossenes System, sondern ist an andere unternehmensinterne und -externe Informationssysteme und Anwendungen angeschlossen. Dieser Anschluss erfolgt über **Schnittstellen**, die den Austausch von Datenbeständen mit diesen Systemen und Anwendungen ermöglichen. Der elektronische Austausch von Informationen mit unternehmensexternen Informationssystemen wird auch als Electronic Data Interchange (EDI) bezeichnet. Beispielsweise kann ein Anbieter

„[...] Lidl führt ein neues Datenbank-System ein. Die zentrale Analyse-Plattform für POS-Daten soll Sortiments- und Preisgestaltung sowie die Kundenansprache verbessern helfen. Nach Kasse und Warenwirtschaft ist das Data Warehouse der dritte Baustein einer umfassenden IT-Erneuerung bei dem Discounter. [...] Lidl [führt] länderübergreifend ein einheitliches Data Warehouse für die Datenverwaltung und -auswertung ein. Im Mittelpunkt der neuen Analyse-Software stehen POS-Daten in Form von Kassenbelegen, die objektive Schlüsse in Bezug auf das Sortiment, das Aktionsgeschäft und die Konsumentenansprache liefern sollen.“

[...] Bisher war Lidl nicht auf komplexe Analyse-Tools angewiesen. Im Vergleich zu Vollsortimentern zeichnet sich das Vertriebsformat Discount bisher durch extrem schlanke Prozesse und einen zurückhaltenden Software-Einsatz aus. Doch die anschwellende Informationsflut in der rasant expandierenden Discountsparte der Schwarz-Gruppe lässt sich scheinbar nicht mehr mit Excel-Dateien bewältigen. Lidl ist inzwischen in 24 Ländern unterwegs. Europaweit wiesen die Neckarsulmer Ende des vergangenen Jahres mit 7700 Märkten erstmals mehr Filialen auf als Erzrivale Aldi. [...]“

Insert 22.1 Beispiel für ein Data Warehouse (vgl. Ochs 2008, S. 45)

einem beauftragten Inkasso-Unternehmen relevante Kundendaten zur Verfügung stellen und umgekehrt vom Inkasso-Unternehmen entsprechende Status-Berichte erhalten.

Ein Data Warehouse sollte folgende Anforderungen erfüllen (vgl. Marks und Frolick 2001):

- Datenunabhängigkeit der Anwendungsprogramme,
- Datensicherheit gegen Programmfehler und Systemausfälle,
- Datenschutz gegenüber unbefugtem Zugriff,
- Möglichkeit des Mehrfachzugriffs auf die Datenbank,
- Benutzerfreundlichkeit durch eine leicht zu erlernende Datenbanksprache sowie
- Effizienz bei Modifikation und Abfrage von Daten.

22.2.2 Komponenten zur Durchführung von Analysen

Marketing- und Vertriebsinformationssysteme können die Anwender auch bei der Durchführung von Analysen unterstützen. Im Folgenden gehen wir auf drei zentrale Analyseinstrumente ein: Instrumente zur Durchführung von Ad-hoc-Analysen, On-Line Analytical Processing (OLAP) sowie Data-Mining.

22.2.2.1 Durchführung von Ad-hoc-Analysen

Bei Ad-hoc-Analysen handelt es sich um von Mitarbeitern veranlasste Einzelanalysen auf Basis der im Marketing- und Vertriebsinformationssystem vorhandenen Daten. Beispielsweise kann ein Mitarbeiter eines Konsumgüteranbieters im Rahmen einer Ad-hoc-Analyse untersuchen, wie sich der Absatz eines bestimmten Produktes entwickelt hat.

Die Durchführung von Ad-hoc-Analysen kann mit **Standardsoftwarepaketen** (z. B. Tabellenkalkulationsprogramme, Statistiksoftware) erfolgen, in die Daten aus dem Data Warehouse importiert werden. So kann der Mitarbeiter des Konsumgüteranbieters Absatzzahlen zu dem analysierten Produkt aus dem Data Warehouse in ein Tabellenkalkulationsprogramm importieren und diese Daten mit der Software analysieren. Für den Einsatz der Daten aus dem Data Warehouse in Standardsoftwarepaketen müssen die Daten in ein Datenformat konvertiert werden, das von der jeweiligen Applikation gelesen werden kann.

Darüber hinaus kann das Marketing- und Vertriebsinformationssystem auch so gestaltet werden, dass **im System integrierte Analysemodule** Ad-hoc-Analysen ermöglichen. So bieten fortgeschrittene CRM-Systeme beispielsweise die Möglichkeit, mithilfe multivariater Analysemethoden die Kundendaten zu analysieren und die Ergebnisse grafisch darzustellen (vgl. für einen beispielhaften Screenshot Abb. 22.3).

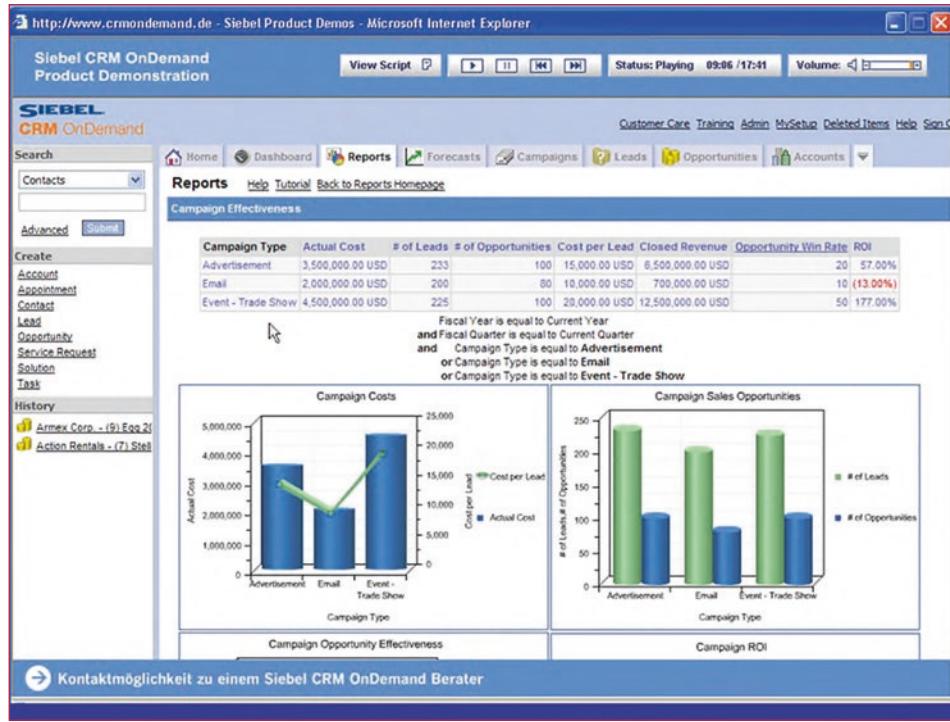


Abb. 22.3 Beispielhafter Screenshot einer CRM-Analysesoftware (vgl. Siebel 2006)

22.2.2.2 OLAP

Das On-Line Analytical Processing (OLAP) ist ein Vorgang der strukturierten Datenbankabfrage. Technisch besteht OLAP aus einer Reihe von Datenbankabfragen unterschiedlich hohen Detaillierungsgrades (vgl. Chamoni und Gluchowski 2016; Hippner et al. 2004; Hippner und Wilde 2003; Schmidt-Volkmar 2008).

Im Rahmen des OLAP transformiert und aggregiert ein OLAP-Server Daten aus den Quelldateien des Data Warehouse (vgl. Abschn. 22.2.1) und hinterlegt sie in multidimensionaler Form. Dies ermöglicht die multidimensionale Auswertung der Daten nach unterschiedlichen Gesichtspunkten, wie z. B. Produktlinien, Zeiträumen und Regionen. Diese Informationen sind auf die Anforderungen in den jeweiligen Fachbereichen zugeschnitten.

Wie Abb. 22.4 illustriert, könnte ein Gebietsleiter sich beispielsweise für eine Darstellung aller Produkte und Monate für ein spezifisches Verkaufsgebiet interessieren, während der Produktmanager sich für alle Gebiete und Monate für ein Produkt interessieren könnte.

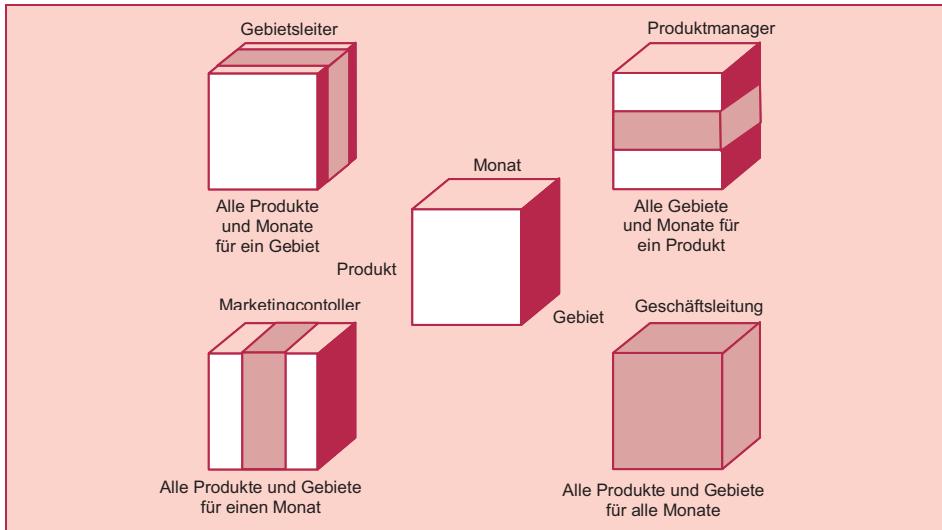


Abb. 22.4 Unterschiedliche Betrachtungsebenen beim OLAP (vgl. Bager et al. 1997, S. 284)

Die Multidimensionalität der von OLAP generierten Daten wird anhand des „OLAP-Würfels“ abgebildet. Er illustriert exemplarisch unterschiedliche Betrachtungsebenen, welche mithilfe des OLAP dargestellt werden können (vgl. Abb. 22.4).

Die mit OLAP verarbeiteten Daten können in Bezug auf eine spezifische Fragestellung aufgebrochen werden (Drill Down) oder aggregiert werden (Roll Up). Auch können bestimmte „Scheiben“ des Datenwürfels zur Illustration der wesentlichen Kennzahlen einer Betrachtungsebene dargestellt werden (vgl. Schnauffer und Jung 2004). Diese Funktionalitäten werden benötigt, um den Entscheidern die Möglichkeit zu bieten, den Datenbestand nach einer im jeweiligen Kontext relevanten Fragestellung auszuwerten.

22.2.2.3 Data Mining

Der Begriff des Data Mining nimmt Bezug auf den Bergbau (Mining), wo mit großem technologischem Aufwand enorme Gesteinsmengen maschinell abgebaut werden, um z. B. Edelmetalle zu fördern (vgl. Wilde 2001). Data Mining ermöglicht Unternehmen weitaus mehr als das Erstellen deskriptiver Statistiken und die Analyse bestehender Situationen. Stattdessen dient es auch als Basis für die Erstellung so genannter „Predictive Analytics“, statistische Analysen, welche eine präzisere Vorhersage zukünftiger Entwicklungen und Trends ermöglichen (vgl. Finkel und Dill 2013; Keller et al. 2016; Klaus 2019). Das Verfahren beruht dabei auf der Analyse von sehr großen, komplexen Datenmengen, die bedingt durch technologische Entwicklungen zugänglich sind und in der Unternehmenspraxis gemeinhin auch als „Big Data“ bezeichnet werden. Der Wortbestandteil „Big“ bezieht sich dabei auf die drei Dimensionen, welche diese

Daten charakterisieren. So zeichnen sich die Daten durch einen sehr großen Umfang (volume), die hohe Geschwindigkeit, mit der sie generiert werden (velocity) sowie die große Bandbreite an Datentypen- und quellen (variety) aus (vgl. Matthewson 2016; Verhoef et al. 2016). Der Begriff **Big Data** drückt in diesem Zusammenhang aus, dass Unternehmen mit dem Aufkommen neuer technischer Möglichkeiten immer größere Mengen an sich dynamisch ändernden internen und externen Daten (z. B. CRM-Daten, Lieferprozesse und externe Website-Zugriffe) mit relativ geringem Aufwand zusammenführen können (vgl. Schroect et al. 2012, für eine Darstellung von Big Data Analysen im Kontext des Data Mining vgl. Provost und Fawcett 2013). Entsprechend geht es darum, aus diesen großen Datenmengen mit anspruchsvollen, automatisierten Methoden (d. h. ohne nennenswerte steuernde Eingriffe bzw. vorherige Hypothesendefinition durch den Anwender) die bedeutsamsten handlungsrelevanten Informationen zu identifizieren (vgl. Beekmann und Chamoni 2006; Linoff und Berry 2011; Cabena et al. 1998; Chamoni und Gluchowski 2016; Düsing 2010; Hagedorn et al. 1997; Sumathi und Sivanandam 2006). Das Aufkommen von Big Data hat demnach auch die Anforderungen an statistische Auswertungsmethoden verändert. Neben uni- und multivariaten Auswertungsverfahren bedarf es Methoden, die den oben genannten Charakteristika von Big Data gerecht werden (vgl. Meffert et al. 2019; Wedel und Kannan 2016). Der Großteil dieser Methoden basiert auf Algorithmen aus der Informatik (z. B. Machine Learning, Text Mining; vgl. hierzu auch Abschn. 7.3).

Das Data-Mining unterstützt eine Vielzahl von Analysen. Exemplarisch seien an dieser Stelle Zielgruppenselektion, Responseanalysen, Warenkorbanalysen, Cross- und Up-Selling-Analysen und Kundenbewertungen genannt. In Tab. 22.2 sind beispielhafte Anwendungen für Data-Mining-Werkzeuge zusammengestellt. Innovative Unternehmen, wie beispielsweise PepsiCo, nutzen bereits seit einigen Jahren vermehrt Big-Data-Technologien, um unterschiedliche Unternehmensbereiche zu optimieren (vgl. Insert 22.2).

Eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit der Auswertung der großen Datens Mengen, die beim Data Mining anfallen, spielen so genannte Neuronale Netze. Hierbei handelt es sich um eine Methode der künstlichen Intelligenz, bei der die neurobiologischen Vorgänge im menschlichen Gehirn in ein mathematisches Modell übertragen werden (vgl. ausführlich Wiedmann und Buckler 2008). Konkret handelt es sich um selbstlernende Systeme, bei denen meist mehrere der im Abschn. 7.2 vorgestellten multivariaten Verfahren kombiniert zum Einsatz kommen.

Im Mittelpunkt der Methode stehen miteinander verbundene künstliche „Neuronen“ (virtuelle Rechenprozessoren). Neuronen in einer Input-Schicht empfangen zunächst so genannte Lerndaten (Werte der unabhängigen Variablen, z. B. aus einer Stichprobe), die sie an Neuronen einer inneren Schicht über gewichtete Verbindungen weitergeben. Dort werden diese Werte aufsummiert und nichtlinear in neue Werte transformiert, um dann an weitere Neuronen zur erneuten Bearbeitung weitergegeben zu werden. Aus diesem Rechenprozess resultieren die Werte der abhängigen Variablen, die von den Neuronen der Output-Schicht als Output-Werte des neuronalen Netzes kommuniziert werden. In

Tab. 22.2 Anwendungsbeispiele für Data-Mining

Branche	Anwendungen	Beispielhafte Erkenntnisse
Finanzdienstleistungen	Risikoanalyse in Bezug auf Kundenbeziehungen und die Bonität von Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung des Kreditausfallrisikos eines Kunden auf Basis sozioökonomischer Daten (Bonitätsprüfung) • Identifikation von Kundensegmenten mit hohem Versicherungsrisiko, um Versicherungstarife anzupassen (z. B. Fahranfänger)
Einzelhandel	Analyse des Kaufverhaltens bzw. der Kundentransaktionen zur Entscheidungsunterstützung bei der Verkaufsraumgestaltung, Sortimentsanpassung oder Bestellmengenplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt A wird oft zusammen mit Produkt B gekauft, insbesondere vom Kundensegment XY • Produkt Z wird häufiger gekauft, wenn es rechts im Regal steht
Pharmagroßhandel	Analyse des Medikamentenbestellverhaltens einzelner Apotheken	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von Clustern (Apotheken mit ähnlichem Bestellverhalten und geografischer Lage) und Nutzung der Erkenntnisse zur Optimierung der Medikamentenlieferung

einem Lernprozess über mehrere Zyklen vergleicht das neuronale Netz die so generierten Output-Werte mit Soll-Werten (z. B. mit empirischen Werten der abhängigen Variablen aus einer Stichprobe) und variiert selbstständig die Gewichte der Verbindungen so lange, bis Output-Werte und Soll-Werte möglichst gut übereinstimmen.

Mit dem so „trainierten“ neuronalen Netz können nun neue Inputdaten verarbeitet werden, sodass die Werte abhängiger Variablen auf der Basis der bekannten Werte unabhängiger Variablen (z. B. im Rahmen von Prognosen) berechnet werden können. Beispielsweise lassen sich so die Absatzvolumina sowie Marktanteile von Produkten auf der Basis bestimmter Informationen prognostizieren (vgl. zur Anwendung neuronaler Netze auf Fragestellungen der Marktforschungspraxis z. B. Wiedmann und Buckler 2008).

Eine Spezialform des Data-Mining ist das **Web Mining**, mit dem Internetseiten analysiert werden können (vgl. Gampenrieder und Riedmüller 2001). Gegenstand des Web-Mining kann sowohl die Inhaltsanalyse von fremden Internetseiten sein (Web Content Mining; z. B. Ermittlung der Wettbewerbspreise) als auch die Analyse des Verhaltens der Nutzer der unternehmenseigenen Webseite (Web Usage Mining; z. B. Analyse des Clickverhaltens der Besucher der Webseite; Erfassung des Kaufverhaltens der Kunden eines Online-Shops; Protokollierung aller Zugriffe auf die Webseite).

Ein Unternehmen, das erkannt hat, dass die Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) und maschinellem Lernen ein elementarer Geschäftsbedarf ist und nicht nur dem Schaffen von Wettbewerbsvorteilen dient, ist PepsiCo. Das Lebensmittelunternehmen hinter Marken wie Pepsi, Gatorade, Tropicana, Lipton, Frito-Lay und Quaker verkauft Produkte in mehr als 200 Ländern und erzielte im Jahr 2018 einen Jahresumsatz von 64,7 Milliarden US-Dollar. Von Robotern bis hin zum maschinellen Lernen nutzt PepsiCo KI und maschinelles Lernen in der gesamten Organisation in vielerlei Hinsicht. So hat das Unternehmen beispielsweise die Technologieplattform „Ada“ entwickelt, die menschliche Erkenntnisse mit Algorithmen kombiniert. Die Plattform kann Daten aus einer Vielzahl von Quellen zusammenführen, um es PepsiCo zu ermöglichen, diese sinnvoll zu nutzen. Dafür sieht es das Unternehmen vor, die Plattform für alle Bereiche des Unternehmens zu nutzen, einschließlich Innovation, Produktdesign, Forschung und Preisgestaltung.

Darüber hinaus hat PepsiCo eine Big Data - und Analytics-Plattform geschaffen. Diese wird beispielsweise im Rahmen der Neuproduktentwicklung eingesetzt. Dabei setzt PepsiCo gezielt soziale Prognosetools ein, die öffentlich zugängliche Verbrauchergespräche mit genen Daten aggregieren, um so potenzielle Neuprodukte zu identifizieren. Die Vielzahl an verfügbaren Daten machen es PepsiCo so möglich, Trends und die Vermarktungs- und Platzierungsstrategien zu identifizieren. Als das Unternehmen beispielsweise das Produkt Quaker Overnight Oats auf den Markt bringen wollte, hat es aus einem Datensatz von 110 Mio. US-Haushalten die für die Vermarktung relevantesten 24 Mio. Haushalte identifiziert. Im Anschluss wurden für die relevanten Haushalte, die am häufigsten aufgesuchten Einkaufsstätten identifiziert und in diesen Werbeaktionen durchgeführt. Diese Form der Datennutzung machte dem Unternehmen die Fokussierung auf einen sehr spezifischen Markt möglich und trug in den ersten zwölf Monaten nach der Markteinführung zu einem Umsatzwachstum von 80 Prozent bei.

Insert 22.2 Der Einsatz von Big-Data-Technologien am Beispiel von PepsiCo (vgl. Forbes 2019)

Während das Web Mining sämtliche Inhalte des Webs auf relevante Inhalte hin untersucht, betrachtet man beim **Social Media Mining bzw. Social Media Monitoring** nur so genannte User Generated Contents (UGC). Hiermit sind von Benutzern generierte Inhalte gemeint, die z. B. in Webblogs, Foren oder sozialen Netzwerken publiziert werden. Dabei lassen sich die folgenden Erkenntnisziele von Social Media Mining identifizieren (vgl. Hettler und Pyzalski 2018):

- Ermittlung der Außenwirkung eines Unternehmens oder einer Marke,
- Identifikation von Meinungen zu Produkten, Dienstleistungen und Marken,
- Aufbau eines Reputation-Frühwarnsystems,
- Identifikation neuer Themen, Issue Management,
- Ermittlung von Meinungsführern,

- Wettbewerberbeobachtung,
- Wahrnehmung von Neuprodukteinführungen und
- Erfassung von kommunikativen Wirkungen.

22.2.3 Komponenten zur Bereitstellung und Nutzung von Informationen in der Marktbearbeitung

Marketing- und Vertriebsinformationssysteme können auch Komponenten umfassen, die Mitarbeiter in Marketing, Vertrieb und Service bei der Interaktion mit den Kunden durch die Bereitstellung von Informationen unterstützen. Sie lassen sich nach der Art der unterstützten Aufgaben in die folgenden Komponenten unterteilen:

- Komponenten zur Unterstützung von Marketingprozessen („Marketing Automation“) und
- Komponenten zur Unterstützung von Vertriebsprozessen („Sales Automation“, „Sales Force Automation“, „Computer Aided Selling“).

Darüber hinaus kann das Marketing- und Vertriebsinformationssystem auch die Erbringung von Dienstleistungen gegenüber dem Kunden unterstützen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „Service Automation“ (vgl. hierzu Buttle und Maklan 2019; Hippner und Wilde 2003; Schöler 2004).

22.2.3.1 Komponenten zur Unterstützung von Marketingprozessen

Komponenten zur Unterstützung von Marketingprozessen helfen Mitarbeitern bei der Konzeption, Ausgestaltung und Durchführung bestimmter Marketingaktivitäten. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff „Marketing Automation“ verwendet (vgl. Englbrecht et al. 2004; Hippner und Wilde 2003).

Dieser Begriff deutet schon an, dass es sich hierbei nur um solche Aktivitäten handeln kann, die einen hohen Grad an Standardisierbarkeit aufweisen. So fällt es beispielsweise schwer, sich die Automatisierung der Konzeption eines neuen Produktes vorzustellen.

Als Beispiel für die Unterstützung von Marketingprozessen sei die Planung und Durchführung einer Direktmarketingaktion genannt. Hier kann ein Marketing- und Vertriebsinformationssystem insbesondere Tools zur Projektplanung bereitstellen (z. B. Anlegen der Kampagne, Auswahl der Zielgruppe, Erstellen eines Schreibens), projektbezogene Auswertungsergebnisse liefern (z. B. Anzahl versendeter Briefe, Response pro Tag, Auftragseingänge) sowie Unterstützung beim Projekt-Controlling leisten (z. B. Responseanalysen, Zielgruppenanalysen, Projekt- und Budgetplanung).

22.2.3.2 Komponenten zur Unterstützung von Vertriebsprozessen

Komponenten zur Unterstützung von Vertriebsprozessen helfen Vertriebsmitarbeitern bei der Akquisition und Betreuung von Kunden, indem sie vorhandene Informationen

kundenbezogen aufbereitet darstellen und die Aufnahme von kundenbezogenen Daten in das unternehmenseigene Informationssystem unterstützen (vgl. Brandt 1998; Krause 2000; Neubert 1998). Für die Komponenten zur Unterstützung von Vertriebsprozessen werden häufig die Begriffe „**Sales Automation**“, „**Sales Force Automation**“ und „**Computer Aided Selling**“ synonym verwendet (vgl. zum Kundennutzen von Sales Force Automation Boujena et al. 2009).

Komponenten zur Unterstützung von Vertriebsprozessen helfen insbesondere bei der Erledigung von Routine- und Administrationsaufgaben im Bereich des Vertriebs (vgl. Hippner und Wilde 2003; Winkelmann 2004). Dabei können insbesondere die folgenden Prozesse unterstützt werden:

- Planung von Akquisitionsterminen und Kundenbesuchen (z. B. Bewertung der Attraktivität des Kunden, Terminkoordination, Auswahl einer geeigneten Terminfolge bei mehreren Kundenbesuchen, Reisekostenabrechnung),
- Durchführung von Akquisitionen und Kundenbesuchen (Unterstützung durch Datenbereitstellung z. B. auf dem Notebook des Vertriebsmitarbeiters vor Ort beim Kunden) sowie
- Management der kundenbezogenen Daten (z. B. systematische Erfassung der Kundenkontakte).

Vor allem mobile Endgeräte (z. B. Tablets) werden vermehrt von Unternehmen zur Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter eingesetzt (für ein Beispiel vgl. Insert 22.3).

„Die Volkswagen AG stellt ihren Handelspartnern und Vertriebsmitarbeitern in Deutschland seit Ende 2011 alle wesentlichen Verkaufsinformationen auch mobil als iPad-Anwendung zur Verfügung. „Dank der gemeinsam mit Fme entwickelten Anwendung Docspread müssen sich unsere Verkäufer um nichts kümmern. Sie erhalten die aktuellsten Fassungen automatisiert zur Verfügung gestellt und werden über alle Neuerungen via Push-Funktion laufend informiert“, fasst Michael Klebba, bei VW für die Qualifizierung des Verkaufspersonals zuständig, das Konzept zusam-

men. Das neue Cloud-Angebot und der App-Baukasten sind eine Weiterentwicklung dieser Lösung. „Jedes Unternehmen kann mit unserem App-Baukasten innerhalb einer Stunde seine eigene App konfigurieren und den Content von zentraler Stelle aus pflegen. Mit unserem Produkt ist dann jeder Vertriebsmitarbeiter auch unterwegs immer mit den aktuellsten Informationen versorgt. Dabei hat unser Sicherheitskonzept auch große Unternehmen überzeugt“, erläutert Dirk Bode, Vorstandsvorsitzender bei Fme.

Insert 22.3 Beispiel zur Anwendung mobiler Endgeräte zur Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter (vgl. Piaszyk 2012)

Literatur

- Bager, J., Becker, J., & Munz, R. (1997). Data Warehouse: Zentrale Sammelstelle für Information. *c't*, 3, 284–291.
- Becker, J., & Knackstedt, R. (2004). Das Data Warehouse-Konzept im CRM. In H. Hippner & K. Wilde (Hrsg.), *IT-Systeme im CRM: Aufbau und Potenziale* (S. 183–209). Wiesbaden.
- Beekmann, F., & Chamoni, P. (2006). Verfahren des Data Mining. In P. Chamoni & P. Gluchowski (Hrsg.), *Analytische Informationssysteme* (3. Aufl., S. 263–282). Berlin.
- Boujena, O., Johnston, W. J., & Merunka, D. R. (2009). The benefits of sales force automation: A customers perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(2), 137–150.
- Brandt, F. (1998). *Computergestützte Angebotssysteme in der persönlichen Verkaufsberatung*. Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2019). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis* (14. Aufl.). Wiesbaden.
- Buck-Emden, R., & Zencke, P. (2005). *mySAP CRM: Kundenbezogene Geschäftsprozesse mit SAP CRM 4.0*. Bonn.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4. Aufl.). New York.
- Cabena, P., Hadjinian, P., Stadler, R., Verhees, J., & Zanasi, A. (1998). *Discovering data mining – from concept to implementation*. Upper Saddle River.
- Chamoni, P., & Gluchkoswki, P. (2016). Analytische Informationssysteme. In P. Chamoni & P. Gluchowski (Hrsg.), *Analytische Informationssysteme* (5. Aufl., S. 3–12). Berlin.
- Drumm, H. (2008). *Personalwirtschaft* (6. Aufl.). Berlin.
- Düsing, R. (2010). Knowledge discovery in databases und data mining. In P. Chamoni & P. Gluchowski (Hrsg.), *Analytische Informationssysteme* (4. Aufl., S. 281–306). Berlin.
- Englbrecht, A., Hippner, H., & Wilde, K. (2004). Marketing Automation – Grundlagen des Kampagnenmanagement. In H. Hippner & K. Wilde (Hrsg.), *IT-Systeme im CRM: Aufbau und Potenziale* (S. 333–372). Wiesbaden.
- Finkel, D., & Dill, M. (2013). Big Data Analytics im Marketing. <https://www.absatzwirtschaft.de/big-data-analytics-im-marketing-13941/>. Zugegriffen: 25. Nov. 2019.
- Forbes. (2019). The fascinating ways PepsiCo uses artificial intelligence and machine learning to deliver success. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/04/05/the-fascinating-ways-pepsi-co-uses-artificial-intelligence-and-machine-learning-to-deliver-success/#74d22971311e>. Zugegriffen: 10. Dez. 2019.
- Gabriel, R. (2006). IT-Sicherheit und Data Warehousing. In P. Chamoni & P. Gluchowski (Hrsg.), *Analytische Informationssysteme* (3. Aufl., S. 439–450). Berlin.
- Gampenrieder, A., & Riedmüller, F. (2001). Marktforschung via Internet. In A. Herrmann & M. Sauter (Hrsg.), *Management-Handbuch Electronic Commerce* (2. Aufl., 175–192). München.
- Gerhardt, W., Pohl, H., & Spruit, M. (2000). Informationssicherheit in Data Warehouses. In H. Mucksch & W. Behme (Hrsg.), *Das Data Warehouse-Konzept* (4. Aufl.).
- Gluchowski, P., & Chamoni, P. (2010). *Entwicklungsrichtungen und Architekturkonzepte des On-Line Analytical Processing*. In P. Chamoni & P. Gluchowski (Hrsg.), *Analytische Informationssysteme* (4. Aufl., 197–228). Berlin.
- Hagedorn, J., Bissantz, N., & Mertens, P. (1997). Data Mining (Datenmustererkennung): Stand der Forschung und Entwicklung. *Wirtschaftsinformatik*, 39(6), 601–612.
- Hahne, M. (2010). Mehrdimensionale Datenmodellierung für analyseorientierte Informationssysteme. In P. Chamoni & P. Gluchowski (Hrsg.), *Analytische Informationssysteme* (4. Aufl., S. 229–258). Berlin.
- Hansen, H., & Neumann, G. (2019). *Wirtschaftsinformatik I* (12. Aufl.). Berlin.

- Helmke, S., Uebel, M., & Dangelmaier, W. (Hrsg.). (2017). *Effektives Customer Relationship Management – Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation* (6. Aufl.). Wiesbaden.
- Hettich, S., Hippner, H., & Wilde, K. (2001). Customer Relationship Management – Informations-technologien im Dienste der Kundeninteraktion. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Jahrbuch Dienstleistungsmanagement* (S. 167–201). Wiesbaden.
- Hettler, U., & Pyzalski, T. (2018). *Social media marketing* (2. Aufl.). München.
- Hippner, H., & Wilde, K. (2003). CRM – Ein Überblick, In S. Helmke, M. Uebel, & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management – Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation* (3. Aufl., S. 3–38). Wiesbaden.
- Hippner, H., Merzenich, M., & Wilde, K. (2004). Data Mining – Grundlagen und Einsatz-potenziale im CRM. In H. Hippner & K. Wilde (Hrsg.), *IT-Systeme im CRM: Aufbau und Potenziale* (S. 241–268) Wiesbaden.
- Hippner, H., Rentzmann, R., & Wilde, R. (2004). Aufbau und Funktionalität von CRM-Systemen. In H. Hippner & K. Wilde (Hrsg.), *IT-Systeme im CRM: Aufbau und Potenziale* (S. 13–42). Wiesbaden.
- Hippner, H., Küsters, U., Meyer, M., & Wilde, K. (2001). *Handbuch data mining im marketing: Knowledge discovery in marketing databases*. Braunschweig.
- Homburg, C., Jensen, O., & Klarmann, M. (2005). *Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb – eine vernachlässigte Schnittstelle*. Mannheim.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales Excellence: Vertriebspolitik mit System* (8. Aufl.). Wiesbaden.
- Horster, P., & Kraaijek, P. (2000). Grundlegende Aspekte der Systemsicherheit. In P. Horster (Hrsg.), *System Sicherheit*. Braunschweig.
- Keller, B., Klein, H. W., & Tuschl, S. (Hrsg.). (2016). *Marktforschung der Zukunft – Mensch oder Maschine? Bewährte Kompetenzen in neuem Kontext*. Wiesbaden.
- Kemper, H.-G., & Finger, R. (2016). Transformation operativer Daten. In P. Chamoni & P. Gluchowski (Hrsg.), *Analytische Informationssysteme* (5. Aufl., S. 129–144). Berlin.
- Kirchler, M., Manhart, D., & Unger, J. (2009). *Service mit SAP CRM*. Bonn.
- Klaus, L. (2019). *Data-Driven Marketing und der Erfolgsfaktor Mensch. Schlüsselfaktoren und Kernkompetenzen für das Marketing der Zukunft*. Wiesbaden.
- Köhler, R. (2001). Customer Relationship Management – Interdisziplinäre Grundlagen der systematischen Kundenorientierung. In S. Klein & C. Loebbecke (Hrsg.), *Interdisziplinäre Managementforschung und -lehre: Herausforderungen und Chancen* (S. 79–107). Wiesbaden.
- Kracklauer, A., Mills, D., & Seifert, D. (2004). Collaborative Customer Realationship Management (CCRM). In A. Kracklauer D. Mills & D. Seifert (Hrsg.), *Collaborative customer relationship management: Taking CRM to the next level* (S. 25–45). Berlin.
- Krause, M. (2000). *Computer Aided Selling in der Konsumgüterindustrie*. Wiesbaden.
- Leverick, F., Littler, D., Bruce, M., & Wilson, D. (1998). Using information technology effectively: A study of marketing installations. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 927–962.
- Link, J. (2000). Kundenorientierte Informationssysteme im Marketing-Controlling. In J. Weber & C. Homburg (Hrsg.), *Marketing-Controlling, Sonderheft 3/2000, Kostenrechnungspraxis – Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen* (S. 35–45). Wiesbaden.
- Link, J. (2001). *Customer Relationship Management: Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme*. Berlin.
- Link, J., & Hildebrand, V. (1993). *Database marketing und computer aided selling*. München.
- Link, J., & Hildebrand, V. (1998). Der Einsatz kundenorientierter Informationssysteme in deutschen Unternehmen. In U. Hanning (Hrsg.), *Managementinformationssysteme in Marketing und Vertrieb* (S. 17–31). Stuttgart.

- Link, J., & Weiser, C. (2011). *Marketing-Controlling: Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg* (3. Aufl.). München.
- Link, J., Brändli, D. Schleuning, C., & Kehl, R. (1997). *Handbuch Database Marketing* (2. Aufl.). Ettlingen.
- Linoff, G., & Berry, M. (2011). Data mining techniques for marketing, sales and customer relationship marketing (3. Aufl.). Indianapolis.
- Lotz, V. (2000). Ein methodischer Rahmen zur formalen Entwicklung sicherer Systeme. In P. Horster (Hrsg.), *Systemsicherheit*. Braunschweig.
- Marks, W., & Frolick, M., (2001). Building customer data warehouses for a marketing and service environment: A case study. *Information Systems Management*, 18(3), 51–56.
- Mathewson, J. (2016). *Outside-in marketing. Using big data to guide your content marketing*. Boston.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele*. Springer-Verlag.
- Mucksch, H. (2006). Das Data Warehouse als Datenbasis analytischer Informationssysteme. In P. Chamoni & P. Gluchowski (Hrsg.), *Analytische Informationssysteme* (3. Aufl., S. 129–142). Berlin.
- Mucksch, H., & Behme, W. (2000). *Das Data-Warehouse-Konzept* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Navrade, F. (2008). *Strategische Planung mit Data-Warehouse-Systemen*. Wiesbaden.
- Neubert, M. (1998). *Computer aided selling*. Bayreuth.
- Ney, M. (2006). *Wirtschaftlichkeit von Interaktionsplattformen*. Wiesbaden.
- Ochs, D. (7. November 2008). Lidl rüstet technisch weiter auf. *Lebensmittel Zeitung*, 45, 45.
- Piaszyk, F. (2012). Neue App fürs iPad erleichtert den mobilen Vertrieb, Controlling. <http://www.absatzwirtschaft.de/neue-app-fuers-ipad-erleichtert-den-mobilen-vertrieb-13403/>. Zugegriffen: 9. März 2016.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business – What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. Sebastopol.
- Ries, K. (1996). *Vertriebsinformationssysteme und Vertriebserfolg*. Dissertation, Mannheim.
- Schmidt-Volkmar, P. (2008). *Betriebswirtschaftliche Analyse auf operationalen Daten*. Wiesbaden.
- Schmitt, S., & Hitschler, W. (2020). Utility 4.0. Digitales Marketing als Katalysator für die interdisziplinäre Zusammenarbeit. In Doleski, O. D. (Hrsg.), *Realisierung Utility 4.0 Band 2 – Praxis der digitalen Energiewirtschaft vom Vertrieb bis zu innovativen Energy Services* (S. 13–26). Wiesbaden.
- Schnauffer, R., & Jung, H.-H. (2004). *CRM-Entscheidungen richtig treffen: Die unternehmens-individuelle Ausgestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung*. Berlin.
- Schöler, A. (2004). Service Automation – Unterstützung der Serviceprozesse im Front- und Back-Office. In H. Hippner, & R. Knackstedt (Hrsg.), *Das Data Warehouse-Konzept im CRM*. In H. Hippner & K. Wilde (Hrsg.), *IT-Systeme im CRM: Aufbau und Potenziale* (S. 373–392). Wiesbaden.
- Schroeck, M., Shockley, R., Smart, J., Romero-Morales, D., & Tufano, P. (2012). *Analytics: Big Data in der Praxis – Wie innovative Unternehmen ihre Datenbestände effektiv nutzen*. Oxford.
- Siebel. (2006). <http://www.crmondemand.de/products/tour.jsp>.
- Stüber, E., Hudetz, K., & Becker, G. (2017). Veränderung der Geschäftsmodelle im Handel durch die Digitalisierung. In R. Gläß & B. Leukert (Hrsg.), *Handel 4.0*. Berlin.
- Sumathi, S., & Sivanandam, S. N. (2006). *Introduction to data mining and its applications*. Berlin.
- Verhoef, P. C., Kooge, E., & Walk, N. (2016). *Creating value with big data analytics. Making smarter marketing decisions*. London.

- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121.
- Weuthen, J. (2019). Das goldene Zeitalter des Konsumenten – Wie die Digitalisierung, der demografische Wandel und die Veränderung der Werte unserer Gesellschaft das Konsumentenverhalten beeinflussen. In G. Heinemann, H. Gehrckens, T. Täuber, & Accenture GmbH (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert*. Wiesbaden.
- Wiedmann, K.-P., & Buckler, F. (2008). Neuronale Netze. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (3. Aufl., S. 713–741). Wiesbaden.
- Wilde, K. (2001). Data Warehouse, OLAP und Data Mining im Marketing – Moderne Informationstechnologien im Zusammenspiel. In H. Hippner, U. Küsters, M. Meyer, & K. Wilde (Hrsg.), *Handbuch Data Mining im Marketing: Knowledge Discovery in Marketing Databases* (S. 1–19). Braunschweig.
- Winkelmann, P. (2004). Sales Automation – Unterstützung des Computer Aided Selling. In H. Hippner & K. Wilde (Hrsg.), *IT-Systeme im CRM: Aufbau und Potenziale* (S. 301–332). Wiesbaden.



Marketing- und Vertriebscontrolling

23

Inhaltsverzeichnis

23.1	Grundlagen	2
23.2	Marketing- und Vertriebsplanung	4
23.3	Marketing- und Vertriebskontrolle	9
23.4	Zentrale Analyseinstrumente des Marketing- und Vertriebscontrolling	13
23.4.1	Die ABC-Analyse	13
23.4.2	Die Portfolio-Analyse	16
23.4.3	Instrumente der Kosten- und Erfolgsrechnung	19
23.4.3.1	Produktvollkosten- und Produktteilkostenrechnung	20
23.4.3.2	Absatzsegmentrechnung	22
23.4.3.3	Prozesskostenrechnung	25
23.4.4	Verfahren der Investitionsrechnung	28
23.4.5	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	31
	Literatur	35

Lernziele

- Der Leser kennt die wesentlichen Funktionen des Marketing- und Vertriebscontrolling.
- Der Leser kennt die wesentlichen Inhalte von strategischen bzw. operativen Marketing- und Vertriebspfänen.
- Der Leser kennt die Bezugsobjekte und Inhalte der Marketing- und Vertriebskontrolle.
- Der Leser kennt die Vorgehensweise sowie den Aussagegehalt der ABC-Analyse sowie der (produkt- bzw. kundenbezogenen) Portfolio-Analyse im Rahmen des Marketing- und Vertriebscontrolling.

- Der Leser kennt die Instrumente der Kosten- und Erfolgsrechnung und deren Anwendung auf Produkte (Produktvollkosten- und Produktteilkostenrechnung) und Kunden (Absatzsegmentrechnung).
- Der Leser kennt die Vorgehensweise und den Aussagegehalt der Investitionsrechnung in Marketing und Vertrieb sowie deren Bedeutung für die wertorientierte Unternehmensführung.
- Der Leser hat einen Überblick über verschiedene Typen von Kennzahlen, die im Rahmen des Marketing- und Vertriebscontrolling von Bedeutung sein können.

Dem Marketing- und Vertriebscontrolling kommt im Rahmen der implementationsorientierten Perspektive eine zentrale Bedeutung zu. Controlling hat im weitesten Sinne mit der Steuerung von Aktivitäten im Unternehmen zu tun. Ein zentraler Aspekt ist in diesem Zusammenhang die Steuerung der Ressourcenallokation im Unternehmen. Zentrale Aufgaben des Marketing- und Vertriebscontrolling liegen in der Informationsversorgung sowie der Planung und Kontrolle von Marketing und Vertrieb. Im vorliegenden Kapitel stehen die Planung und die Kontrolle von Marketing und Vertrieb im Mittelpunkt, die Informationsversorgung in Marketing und Vertrieb wurde bereits in Kap. 22 dargestellt.

23.1 Grundlagen

Im Hinblick auf die Frage, was unter Controlling verstanden werden sollte, existiert insbesondere im akademischen Bereich eine große Meinungsvielfalt (vgl. z. B. Homburg 2001 und die dort zitierten Quellen sowie Jaworski 1988; Lingnau 1999; Merchant und van der Steede 2017; Weber 1999; Weber und Schäffer 2016). Diese Diskussion soll an dieser Stelle nicht aufgegriffen werden. Weitestgehende Einigkeit besteht darüber, dass Controlling mehr ist als ein bloßer Soll-Ist-Vergleich im Sinne von Kontrolle. Der Kern unseres Begriffsverständnisses erschließt sich über die Bedeutung des zugrunde liegenden Verbs „to control“, das mit „steuern“, „regeln“ oder „lenken“ übersetzt werden kann.

► **Marketing- und Vertriebscontrolling** Wir verstehen Marketing- und Vertriebscontrolling als eine führungsunterstützende Funktion, die die Marketing- und Vertriebsleitung (bzw. auch die Unternehmensleitung oder die Leitung einer strategischen Geschäftseinheit) bei der Steuerung marktbezogener Aktivitäten unterstützt.

Ein zentraler Aspekt ist hierbei die Steuerung der Ressourcenallokation im Unternehmen. Die große Bedeutung des Marketing- und Vertriebscontrolling in der Unternehmenspraxis ergibt sich insbesondere aus der empirischen Beobachtung, dass in vielen

Unternehmen die bedeutendsten Produktivitätssteigerungspotenziale in den Funktionsbereichen Marketing und Vertrieb liegen (vgl. Homburg et al. 2016; Weber und Jensen 2009).

Vor diesem Hintergrund kommt der Effektivität und Effizienz des Ressourceneinsatzes in Marketing und Vertrieb (auf die das Marketing- und Vertriebscontrolling abzielt) eine besondere Bedeutung zu.

Die drei zentralen **Aufgaben des Marketing- und Vertriebscontrolling** sind

- die Informationsversorgung in Marketing und Vertrieb (vgl. hierzu Kap. 22),
- die Planung in Marketing und Vertrieb sowie
- die Kontrolle in Marketing und Vertrieb.

Marketing- und Vertriebscontroller haben bezogen auf diese Aufgaben in erster Linie eine koordinierende Funktion. Die Systemanwendung obliegt ihnen meist nicht. So kommen beispielsweise die wesentlichen Informationen, die in einem Marketing- und Vertriebsplan enthalten sind, in der Regel von Produktmanagern, Key Account Managern, regionalen Vertriebseinheiten sowie aus dem Marktforschungsbereich. Aufgabe des Marketing- und Vertriebscontrolling ist es, den Zusammenfluss dieser Informationen zu einem in sich stimmigen Plan zu koordinieren.

Im Folgenden soll die **organisatorische Verankerung des Marketing- und Vertriebscontrolling** kurz angesprochen werden. In diesem Zusammenhang besteht eine erste grundsätzliche Entscheidung darin, ob hierfür eine spezielle organisatorische Einheit (d. h. eine Abteilung oder eine einzelne Person) eingerichtet wird. Bei begrenzter Komplexität des Geschäfts kann es durchaus sinnvoll sein, von der Schaffung einer speziellen organisatorischen Einheit abzusehen. In diesem Fall wird ein wesentlicher Teil des Aufgabenspektrums des Marketing- und Vertriebscontrolling durch die Marketing- bzw. die Vertriebsleitung wahrgenommen. Eine unterstützende Rolle spielt hierbei in der Regel der Funktionsbereich Controlling des Unternehmens.

Entschließt man sich zur Schaffung einer speziellen organisatorischen Einheit für das Marketing- und Vertriebscontrolling, so sind im Hinblick auf deren organisatorische Verankerung prinzipiell drei Konstellationen denkbar (vgl. ausführlich Reinecke und Janz 2007):

- Das Marketing- und Vertriebscontrolling ist fachlich und disziplinarisch dem Funktionsbereich Controlling zugeordnet (Variante 1).
- Das Marketing- und Vertriebscontrolling ist fachlich und disziplinarisch dem Marketing- bzw. Vertriebsbereich zugeordnet (Variante 2).
- Das Marketing- und Vertriebscontrolling ist disziplinarisch dem Marketing- bzw. Vertriebsbereich zugeordnet, und der Leiter des Funktionsbereichs Controlling hat eine fachliche Weisungsbefugnis (im Sinne des Dotted-Line-Prinzips, vgl. hierzu Abschn. 21.1.2) (Variante 3).

Ein möglicher Vorteil der Variante 1 liegt in einer gewissen Unabhängigkeit von den Marketing- und Vertriebsverantwortlichen. Dies ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn die Analysen im Bereich des Marketing- und Vertriebscontrolling problematische Sachverhalte identifizieren, die Entscheidungen oder Vorgehensweisen von Marketing- bzw. Vertriebsleitern infrage stellen. Ein möglicher Nachteil dieser Variante liegt darin, dass die Aufgabenträger im Marketing- und Vertriebscontrolling wenig Einblick in die Tätigkeit der Marketing- und Vertriebsbereiche sowie in die Marktgegebenheiten haben. Diese fehlende Realitätsnähe kann dazu führen, dass sie in den Marketing- und Vertriebsbereichen als Gesprächspartner nicht akzeptiert werden. Umgekehrt weist Variante 2 den Vorteil größerer Realitätsnähe und Akzeptanz der Aufgabenträger im Marketing- und Vertriebscontrolling und den Nachteil geringerer Unabhängigkeit auf. Einen Kompromiss zwischen diesen beiden Gestaltungsformen stellt Variante 3 dar. In diesem Zusammenhang sind allerdings die generellen Probleme einer derartigen Matrix-Organisation zu berücksichtigen (vgl. hierzu Abschn. 21.1.2).

23.2 Marketing- und Vertriebsplanung

► **Marketing- und Vertriebsplanung** Unter Marketing- und Vertriebsplanung verstehen wir die Festlegung von marketing- und vertriebsbezogenen Zielen, Aktivitäten und Budgets für einen klar definierten zukünftigen Zeitraum.

Resultat dieser Planung ist der Marketing- und Vertriebsplan. Von grundlegender Bedeutung ist die Unterscheidung zwischen dem strategischen und dem operativen Marketing- und Vertriebsplan (vgl. auch Abb. 23.1). Wesentliche Unterschiede zwischen diesen beiden Planungsebenen existieren im Hinblick auf den Zeithorizont sowie den Detaillierungsgrad.

Der **strategische Marketing- und Vertriebsplan** ist langfristig orientiert, wobei in der Unternehmenspraxis Zeithorizonte von drei bis fünf Jahren als realistisch gelten. In vielen Unternehmen wird der strategische Marketing- und Vertriebsplan rollierend (d. h. beispielsweise immer für die folgenden drei Jahre) fortgeschrieben. Der Detaillierungsgrad dieser Planung ist eher gering. Die strategische Marketing- und Vertriebsplanung leitet sich aus der Marketingstrategie ab (vgl. Abb. 23.1), deren inhaltliches Spektrum wir in Abschn. 10.1 dargelegt haben.

Es geht im Rahmen der strategischen Marketing- und Vertriebsplanung also darum, die inhaltlichen Aussagen der Marketingstrategie in ein in sich konsistentes Gerüst von Zielen, Aktivitäten und Budgets zu überführen (vgl. hierzu auch Bauer 1995; Menon et al. 1999; Piercy und Morgan 1994; Schenkel 2006). Abb. 23.2 veranschaulicht die Verknüpfung der strategischen Marketing- und Vertriebsplanung mit der Marketingstrategie am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens.



Abb. 23.1 Systematische Einordnung des strategischen bzw. operativen Marketing- und Vertriebsplans

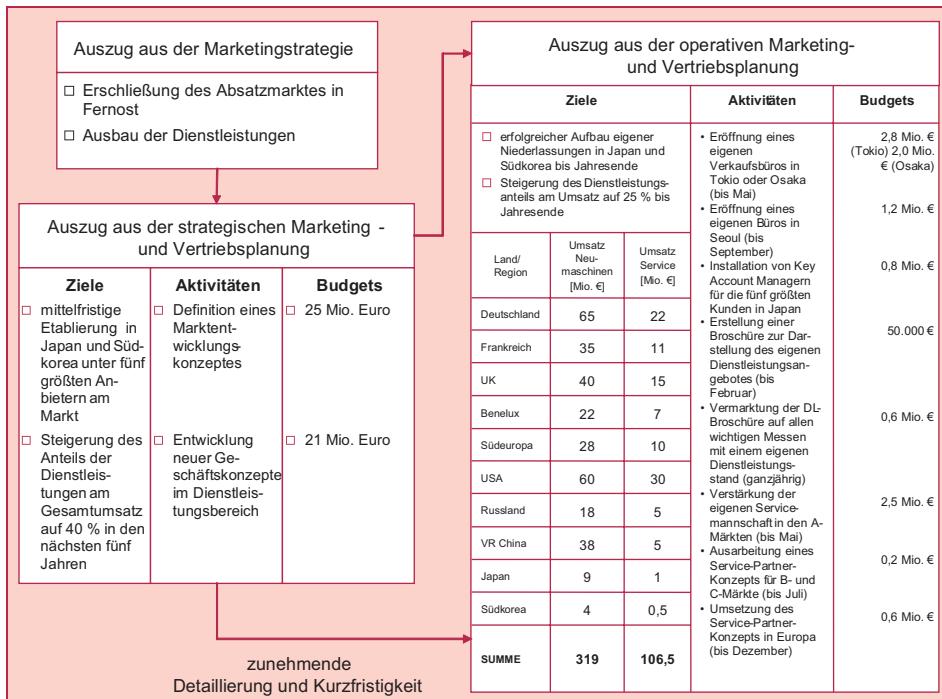


Abb. 23.2 Veranschaulichung der Vernetzung von Marketingstrategie, strategischer und operativer Marketing- und Vertriebsplanung am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens

Die **operative Marketing- und Vertriebsplanung** dient zur weiteren Konkretisierung und Detaillierung der strategischen Marketing- und Vertriebsplanung. Im Bereich der operativen Planung ist der Planungshorizont deutlich geringer als bei der strategischen Planung. Häufig beziehen sich operative Marketing- und Vertriebspläne auf ein einzelnes Geschäftsjahr. Ein wesentliches Merkmal der operativen Marketing- und Vertriebsplanung ist ihr höherer Detailierungsgrad. So ist beispielsweise denkbar, dass in der strategischen Marketing- und Vertriebsplanung Absatzziele für einen Ländermarkt definiert werden, die im Rahmen der operativen Planung in Absatzziele für einzelne Vertriebsregionen in diesem Ländermarkt heruntergebrochen werden. Bei entsprechend großer Bedeutung einzelner Kunden wird in der Praxis im Rahmen der operativen Marketing- und Vertriebsplanung häufig auch bis auf die Einzelkundenebene detailliert.

Wie wir bereits dargelegt haben, beinhalten sowohl die strategische als auch die operative Marketing- und Vertriebsplanung Ziele, Aktivitäten und Budgets. Zwischen diesen drei Komponenten besteht ein sachlogischer Zusammenhang derart, dass die Aktivitäten aus den Zielen und die Budgets wiederum aus den geplanten Aktivitäten abzuleiten sind. Eine weitergehende Systematisierung der Planinhalte in diesen drei Bereichen ist in Abb. 23.3 dargestellt (vgl. zu den Planinhalten auch ausführlich Greenley und Oktengil 1996). Diese Systematik ist sowohl auf die strategische als auch auf die operative Marketing- und Vertriebsplanung anwendbar. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Planungsebenen liegt nicht in den Planinhalten, sondern (wie bereits dargelegt) im Zeithorizont sowie im Detaillierungsgrad.

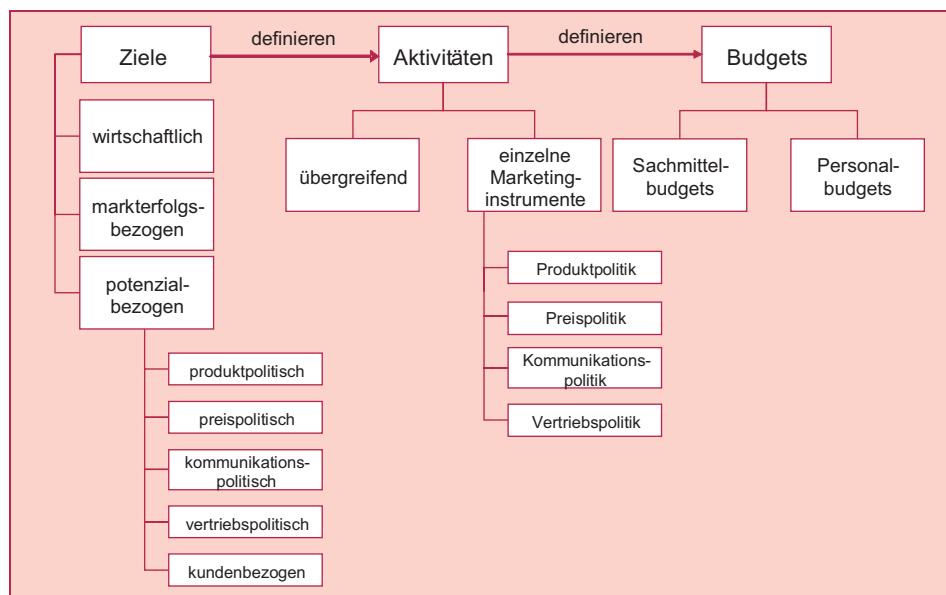


Abb. 23.3 Übersicht der Inhalte einer strategischen bzw. operativen Marketing- und Vertriebsplanung

Die bisherigen Ausführungen haben sich mit Inhalten des Marketing- und Vertriebsplans befasst. Im Folgenden wenden wir uns dem **Prozess der Marketing- und Vertriebsplanung** zu. Es geht also um die Entstehung des Marketing- und Vertriebsplans. In diesem Zusammenhang lassen sich die drei idealtypischen Vorgehensweisen

- Top-down-Planung,
- Bottom-up-Planung und
- Gegenstromverfahren

unterscheiden.

Der wesentliche Unterschied dieser drei Varianten liegt in der Einflussnahme verschiedener Hierarchieebenen auf die Planungsinhalte.

Im Falle der **Top-down-Planung** erfolgt die Planung hierarchisch von oben nach unten: Auf einer hierarchisch übergeordneten Ebene (Unternehmensleitung, Leitung der strategischen Geschäftseinheit oder auch Marketing- und Vertriebsleitung) werden übergeordnete Ziele, zentrale Aktivitäten sowie Budgets festgelegt. Daraufhin werden die Pläne durch Verantwortliche auf nachgelagerten Ebenen sukzessiv auf kleinere Betrachtungsobjekte (z. B. einzelne Absatzregionen, Produktgruppen) heruntergebrochen. Ein Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass sämtliche Marketing- und Vertriebsbereiche auf die übergeordneten Ziele ausgerichtet werden, was zu einer hohen Konsistenz der Planung führt. Ein wichtiger Nachteil ist allerdings dadurch gegeben, dass die Zielvorgaben möglicherweise auf Akzeptanzprobleme in den nachgelagerten Hierarchieebenen stoßen. Dies kann dazu führen, dass die gesamte Planung nur bedingt als Orientierungsleitlinie akzeptiert wird. Ein weiteres Problem liegt darin, dass die Top-down-Vorgaben möglicherweise aufgrund begrenzter Detailkenntnis höherer Hierarchieebenen (z. B. im Hinblick auf regionale Marktbesonderheiten) nicht sehr realitätsnah sind.

Die **Bottom-up-Planung** verkörpert die entgegengesetzte Vorgehensweise. Ausgangspunkt der Planung sind hier die Vorstellungen und Vorschläge der unteren Hierarchieebenen bzw. der dezentralen Einheiten (z. B. Verantwortliche für das Produktmanagement, für Key Accounts oder für Absatzregionen). Diese Teilplanungen werden schrittweise zu übergeordneten Plänen sowie letztlich zu einer Gesamtplanung aggregiert. Im Rahmen dieser Vorgehensweise ist der Einfluss übergeordneter Hierarchieebenen auf die Planungsinhalte geringer als beim Top-down-Verfahren. Die Vorteile der Bottom-up-Planung liegen vor allem darin, dass die Planungen jeweils dort stattfinden, wo die entsprechenden Informationen (z. B. über Marktgegebenheiten) vorliegen, sowie Planungs- und Durchsetzungsverantwortung übereinstimmen. Nachteile dieser Vorgehensweise liegen im Koordinationsbedarf sowie darin, dass die Aggregation der Teilpläne möglicherweise nicht mit den Zielvorstellungen der oberen Hierarchieebenen konsistent ist.

Eine Kombination der beiden Vorgehensweisen ist das **Gegenstromverfahren** (vgl. Horváth et al. 2019). Ausgangspunkt dieses Verfahrens ist eine Zielvorgabe durch die

obere Hierarchieebene. Im Anschluss an die Zielvorgabe erfolgt eine dezentrale Planung (z. B. für einzelne Produktgruppen, Absatzregionen oder Key Accounts). Die dezentralen Verantwortungsbereiche sind dabei angehalten, sich an der übergeordneten Zielvorgabe zu orientieren. Im Anschluss erfolgt eine Aggregation der Teilpläne und ein Abgleich des Resultats mit den Zielvorstellungen der übergeordneten Hierarchieebenen. Gegebenenfalls ist eine Konsolidierung erforderlich (vgl. Homburg et al. 2016). Diese Vorgehensweise ermöglicht die Kombination der Vorteile von Top-down-Planung (Konsistenz der Planungsinhalte) und Bottom-up-Planung (Realitätsnähe und Akzeptanz der Planung). Allerdings ist die Anwendung dieser komplexen Vorgehensweise aufwendig, insbesondere bei hohem Detaillierungsgrad der Marketing- und Vertriebsplanung.

Bei der Bewertung dieser drei Vorgehensweisen ist zwischen der strategischen und der operativen Marketing- und Vertriebsplanung zu differenzieren: Bei der strategischen Marketing- und Vertriebsplanung ist der Top-down-Ansatz (bzw. das Gegenstromverfahren mit stark ausgeprägten Top-down-Elementen) weit verbreitet. Dies liegt zum einen daran, dass strategische Überlegungen grundsätzlich unter starker Einbindung oberer Hierarchieebenen erfolgen sollten. Zum anderen ist die strategische Marketing- und Vertriebsplanung aufgrund des begrenzten Detaillierungsgrads überschaubarer und leichter mit dem Top-down-Verfahren zu steuern. Im Gegensatz hierzu sind sowohl das Top-down-Verfahren als auch das Bottom-up-Verfahren „in Reinform“ im Rahmen der operativen Marketing- und Vertriebsplanung in der Regel (insbesondere in großen Unternehmen mit einer gewissen Organisationskomplexität) wenig sinnvoll bzw. sogar unrealistisch. Hier kommt dem Gegenstromverfahren die größte Bedeutung zu.

Abschließend ist festzuhalten, dass Planungs- und Budgetierungsprozesse seit einigen Jahren aufseiten der Unternehmenspraxis in der Kritik stehen. Hierbei werden insbesondere die Langwierigkeit und Ressourcenverschwendungen im Rahmen von Planungsprozessen, politisches Verhalten im Rahmen der Planung (z. B. der bewusste Vorschlag niedriger und leicht erreichbarer Ziele durch die unteren Hierarchieebenen) sowie Pläne, die sich durch eine mangelnde Markt- und Kundenorientierung auszeichnen, kritisiert. Einige Autoren fordern daher unter dem Oberbegriff „Beyond Budgeting“ eine vollständige Abschaffung der operativen Planung, deren Ziele mit alternativen Managementmethoden sichergestellt werden sollen (vgl. Homburg et al. 2008 sowie Wömpener 2007 und die dort zitierte Literatur).

Vor diesem Hintergrund kommt der Frage, wie die Marketing- und Vertriebsplanung sowie die resultierenden Pläne gestaltet sein sollten, besondere Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang sind insbesondere folgende Aspekte hervorzuheben (vgl. Artz 2010; Homburg und Schenkel 2005; Homburg et al. 2016; Homburg et al. 2008; McDonald 1989):

- Von großer Bedeutung ist die **Konsistenz** der drei Orientierungselemente Marketingstrategie, strategischer Marketing- und Vertriebsplan und operativer Marketing- und Vertriebsplan sowie die Einbindung des Marketing- und Vertriebsplans in das gesamte Planungssystem des Unternehmens. In vielen Unternehmen

kann man beobachten, dass hier erhebliche Inkonsistenzen auftreten. Beispielsweise werden operative Marketing- und Vertriebspläne ohne angemessene Berücksichtigung der Marketingstrategie entwickelt.

- Wichtig ist auch ein **angemessener Detaillierungsgrad** der Pläne. Im Rahmen der operativen Marketing- und Vertriebsplanung kann man in vielen Unternehmen einen extrem hohen Detaillierungsgrad (z. B. bis auf die Ebene einzelner Produktvarianten) beobachten. Dies kann zu einem unvertretbar hohen Planungsaufwand führen. Stattdessen sollten Unternehmen prüfen, ob neben einer Planung nach Produkt (-gruppen) oder Organisationseinheiten (z. B. Vertriebsstandorten) eine **Planung nach Kunden (-segmenten)** sinnvoll sein kann, um so leichter Cross-Selling-Potenziale realisieren zu können (vgl. hierzu die Ausführungen zu unternehmensinternen Faktoren für den Cross-Selling-Erfolg in Abschn. 16.5).
- Bei der Planung nach dem Gegenstromverfahren sollte der Konsolidierung von Top-down- und Bottom-up-Plänen ausreichend **Zeit und Sorgfalt** gewidmet werden. Werden bestehende Unterschiede zwischen den zentralen Vorgaben und den Vorstellungen dezentraler Einheiten nicht angemessen ausdiskutiert, so schmälert dies die unternehmensinterne Akzeptanz der resultierenden Pläne und provoziert politisches Verhalten bei der Festlegung der Planinhalte.
- Auch der Planungsprozess selbst sollte einer ständigen Kontrolle unterliegen. Ein „**gut gemanagter“ Planungsprozess** kann die Planungsdauer und den damit verbundenen Ressourcenverbrauch deutlich senken. Die Marketing- und Vertriebsplanung sollte aus Gründen der Aktualität möglichst spät begonnen und dann straff und zügig durchgezogen werden.

Des Weiteren kann die Analyse von „Big Data“ in der Marketing- und Vertriebsplanung nutzenbringend eingesetzt werden. Es können beispielsweise mit intelligenten Algorithmen auf Basis großer Mengen historischer Verkaufszahlen genauere Planungen wahrscheinlicher Produktverkäufe erstellt werden. Ein zweiter Anwendungsbereich von Big Data liegt im Forecasting und in der Arbeit mit Szenarien (vgl. Lips und Horváth 2016, die Abschn. 7.2.2.7 und 22.2.2.3 sowie Insert 23.1).

23.3 Marketing- und Vertriebskontrolle

► **Marketing- und Vertriebskontrolle** Unter Marketing- und Vertriebskontrolle verstehen wir im Kern die Gegenüberstellung eines eingetretenen Ist-Zustands mit einem vorgegebenen Soll-Zustand. Der Soll-Zustand leitet sich dabei in der Regel aus der Marketing- und Vertriebsplanung ab. Daher ist die Marketing- und Vertriebskontrolle eng mit der Marketing- und Vertriebsplanung verknüpft.

Der Wunsch nach aktuelleren und ergänzenden Informationen für die Planung, Forecasts und Simulationen ist im Controlling besonders groß: Die Erfassung und Analyse zusätzlicher Datenquellen und neuer Datentypen kann hier neue Einsichten ermöglichen; vereinfacht gesagt geht es darum, die für das eigene Geschäftsmodell relevanten Kennzahlen wie die Umsatzrentabilität, Investitionen oder Kapitalkosten mit ihren vorgelagerten, nicht-finanziellen Werttreibern (beispielsweise „Produktqualität“) zu kombinieren. [...] Dies setzt jedoch voraus, dass auch alle relevanten Daten für Bewertungen und Prognosen zur Verfügung stehen. An diesem Punkt kommen Big Data und Advanced Analytics ins Spiel, da bislang nicht verfügbare oder nicht berücksichtigte Daten über Kunden, Produkte, Ressourcen und Geschäftsprozesse sowie neue Verarbeitungs- und Analysemöglichkeiten Einzug in die Controlling-Prozesse halten – von der strategischen Planung und Budgetierung über das Reporting und die Kostenrechnung bis hin zum Risikomanagement. Auch dort, wo eine derartige Steuerung noch nicht existiert oder zu ambitioniert erscheint, ist es auf jeden Fall überlegenswert, Big Data und Advanced Analytics zur Unterstützung des Controllings einzusetzen. [...] Angesichts des steigenden Steuerungsbedarfs und der skizzierten Vorteile überrascht es wenig, dass in der öffentlichen Diskussion über den geschäftlichen Nutzen von Big Data Controlling als wichtiger Treiber und Nutznieder gilt. [...]

Dabei helfen Big Data und Advanced Analytics, in einem dynamischen Marktumfeld schneller und gezielter zu planen und durch vorausschauende Analysen, Risiken und Chancen zu erkennen (Predictive Analytics). Voraussetzung ist allerdings, dass alle benötigten Informationen und Ergebnisse zeitnah und in hoher Qualität verfügbar sind. Auch wenn man im Projekt häufig mit einzelnen Prozessen und Anforderungen beginnen wird, muss das Ziel daher eine integrierte Unternehmensplanung sein, von der heute die meisten Unternehmen noch weit entfernt sind. [...] Selbst dann, wenn alle Prozesse integriert, die Planung abgestimmt verläuft und überall Ergebnisse aus Big-Data-Analysen einbezogen würden, wird es auch künftig eine wichtige Aufgabe insbesondere des Controllings und des Managements bleiben, anhand der Ergebnisse die eigenen Entscheidungen sorgfältig abzuwagen und vor allem begründen zu können. [...] Hier lauern auch künftig bei der Interpretation der Ergebnisse typische Entscheidungsfehler („Verzerrungen“), die sich manchmal nicht zuletzt nur durch Erfahrung und Intuition vermeiden lassen. Gerade diesbezüglich schauen manche Marktbeobachter mit Sorge in die Big-Data-Zukunft. Denn je mehr und je schneller Daten in den Prozessen erfasst, analysiert und operationalisiert werden müssen, desto größer wird die Gefahr, dass man die Übersicht verliert. Umso mehr wird man weiterhin die sorgfältige und versierte Arbeit und das breite Wissen des Finanzexperten brauchen, um das Unternehmen auf Kurs zu halten.

Insert 23.1 Übersicht der neuen Möglichkeiten im Controlling (Controllingportal [o. J.](#))

In Analogie zur Planung unterscheiden wir zwischen strategischer und operativer Marketing- und Vertriebskontrolle. Darüber hinaus umfasst Kontrolle auch einen Beitrag zur Sicherstellung der Planerreichung (z. B. durch das Initiiieren von entsprechenden Aktivitäten). Kontrolle erfolgt daher begleitend zur Umsetzung von Plänen (vgl. Bauer 1995; Bauer und Müller 1994; Krafft 2007; Weber 1997; Weber und Schäffer 2000).

Eine Systematisierung der Marketing- und Vertriebskontrolle kann anhand von zwei Aspekten erfolgen: Man kann sich zum einen am Bezugssubjekt der Kontrolle und zum anderen am Inhalt der Kontrolle orientieren. Im Hinblick auf das **Bezugssubjekt der Kontrolle** ist zwischen der Kontrolle (vgl. auch Köhler 1993)

- einzelner Marketingaktivitäten (z. B. einer Sonderpreisaktion, einer Neuprodukteinführung, einer Produktmodifikation, einer Werbemaßnahme),
- bestimmter Akteure (Organisationseinheiten bzw. einzelne Personen) im Marketing- und Vertriebsbereich (z. B. Produktmanager, Außendienstmitarbeiter, regionale Verkaufsniederlassungen) sowie
- bestimmter Absatzobjekte (z. B. Produktgruppen, Kundensegmente, Absatzregionen)

zu differenzieren.

Im Hinblick auf den **Inhalt der Kontrolle** unterscheiden wir zwischen Ergebnis-, Verhaltens- und Prämissenkontrolle (vgl. Horváth et al. 2019).

- **Ergebnisorientierte Kontrollen** stehen im Mittelpunkt der Marketing- und Vertriebskontrolle und beziehen sich auf den Abgleich von erzielten und angestrebten Resultaten. Diese Kontrollen können sich auf potenzialbezogene, markterfolgsbezogene oder wirtschaftliche Zielgrößen (vgl. zu dieser Unterscheidung Abschn. 8.1) bzw. auf alle in der Planung berücksichtigten Zielgrößen beziehen (vgl. für einen diesbezüglichen Überblick Abb. 23.3). Derartige Zielerreichungskontrollen können sich auf die zum Abschluss einer Planungsperiode gesetzten Ziele sowie auf Zwischenziele beziehen. Die Kontrolle der Erreichung von Zwischenzielen ist besonders wichtig im Hinblick auf das rechtzeitige Erkennen von Abweichungen.
- **Verhaltensorientierte Kontrollen** vergleichen reale Prozesse mit entsprechenden Vorgaben. Beispiele aus dem Marketing- und Vertriebsbereich sind die Kontrolle der Einhaltung von Besuchsplänen durch den Außendienst oder von Terminplänen für Neuprodukteinführungen.
- **Prämissenkontrollen** beziehen sich auf die Überprüfung der Richtigkeit der für die Planung vorgenommenen Prognosen im Hinblick auf interne und externe Rahmenbedingungen.

Kombiniert man diese beiden Aspekte (Bezugssubjekt bzw. Inhalt der Kontrolle), so lassen sich unterschiedliche Bereiche der Marketing- und Vertriebskontrolle identifizieren. Ein Bereich der Marketing- und Vertriebskontrolle stellt in diesem Zusammenhang die Kombination eines bestimmten Bezugssubjekts mit einem bestimmten

Tab. 23.1 Bereiche und beispielhafte Ausprägungen der Marketing- und Vertriebskontrolle

Inhalt der Kontrolle	Bezugsobjekt der Kontrolle	Akteure im Marketing- und Vertriebsbereich	Absatzobjekte
Ergebniskontrolle im Hinblick auf potenzialbezogene Ziele	Kontrolle des Bekanntheitsgrads eines TV-Spots (day after recall)	Kontrolle der Zufriedenheit der Kunden mit dem technischen Kundendienst	Kontrolle der Zufriedenheit der Kunden im Kundensegment A
Ergebniskontrolle im Hinblick auf markterfolgsbezogene Ziele	Kontrolle des am Markt realisierten Preisniveaus nach einer Änderung des Konditionensystems	Kontrolle der Zahl der durch einen Vertriebsmitarbeiter akquirierten Neukunden	Kontrolle der Loyalität der Kunden im Kundensegment B
Ergebniskontrolle im Hinblick auf wirtschaftliche Ziele	Kontrolle der Kosten einer Direktmarketing-Kampagne	Kontrolle des durch eine Vertriebsregion erzielten Deckungsbeitrages	Kontrolle der Profitabilität des Key Accounts C
Verhaltenskontrolle	–	Kontrolle der Termineinhaltung durch die Marktforschungsabteilung	–
Prämissenkontrolle	–	–	Kontrolle der Genaugkeit der Prognose des Marktwachstums

inhaltlichen Bereich dar. Tab. 23.1 vermittelt einen Überblick der verschiedenen Bereiche der Marketing- und Vertriebskontrolle. Weiterhin ist für jeden Bereich ein Beispiel angeführt.

23.4 Zentrale Analyseinstrumente des Marketing- und Vertriebscontrolling

Um die Funktionen Informationsversorgung, Planung und Kontrolle wahrnehmen zu können, greift man beim Marketing- und Vertriebscontrolling auf ein breites Spektrum von Analyseinstrumenten zurück. Dieses Spektrum ist schwer einzugrenzen. Beispielsweise besitzen die Instrumente zur Analyse der strategischen Ausgangssituation, die wir in Kap. 9 darstellen, eine gewisse Relevanz für das Marketing- und Vertriebscontrolling. Auch Methoden der Datenanalyse im Rahmen der Marktforschung können für das Marketing- und Vertriebscontrolling von Bedeutung sein. Daher ist eine geschlossene Darstellung aller Analyseinstrumente, die für das Marketing- und Vertriebscontrolling relevant sind, kaum möglich. Vor diesem Hintergrund konzentrieren wir uns hier auf solche Analyseinstrumente, die im allgemeinen Sprachgebrauch primär dem Marketing- und Vertriebscontrolling zugeordnet werden. Wir behandeln im Folgenden

- die ABC-Analyse,
- die Portfolio-Analyse,
- Instrumente der Kosten- und Erfolgsrechnung,
- Verfahren der Investitionsrechnung sowie
- Kennzahlen und Kennzahlensysteme.

23.4.1 Die ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist ein allgemeines Instrument der **Konzentrationsanalyse** in bestimmten Bereichen. Sie zielt auf die Identifikation von „wichtigen und weniger wichtigen“ Objekten (z. B. Produkte oder Kunden) ab. Hierdurch soll die Prioritätensetzung bei der Ressourcenallokation im Marketing- und Vertriebsbereich unterstützt werden (vgl. zur Anwendung der ABC-Analyse im Marketing- und Vertriebsbereich auch Kleinaltenkamp 2011). Die ABC-Analyse kann auf unterschiedliche Betrachtungsobjekte angewandt werden. Zu nennen sind insbesondere ABC-Analysen im Hinblick auf

- Produkte und Produktgruppen,
- Kunden und Kundensegmente sowie
- Märkte.

Im Rahmen der ABC-Analyse werden die Betrachtungsobjekte (z. B. Produkte, Kunden oder Märkte) zunächst in Bezug auf ein bestimmtes Kriterium (z. B. den Umsatz) nach fallender Größe angeordnet. Wesentlicher Bestandteil einer ABC-Analyse ist eine zweidimensionale Visualisierung, wie sie in Abb. 23.4 veranschaulicht wird. Auf der vertikalen Achse werden die Objekte nach fallender Größe im Hinblick auf das betrachtete Kriterium (z. B. Umsatz) angeordnet. Die horizontale Achse bezieht sich auf den über die Betrachtungsobjekte kumulierten Wert des Kriteriums. Anhand dieser Visualisierung erfolgt dann eine ABC-Kategorisierung der betrachteten Objekte. Häufig stößt man dabei auf eine 80:20 Struktur. Dies bedeutet beispielsweise, dass 80 % des gesamten Umsatzes mit 20 % der Kunden (es handelt sich um die umsatzstärksten Kunden) erzielt werden. Diese Objekte werden typischerweise in die A-Kategorie eingestuft. Objekte mit mittleren Werten im Hinblick auf das betrachtete Kriterium werden in die B-Kategorie eingeordnet (z. B. B-Produkte, B-Kunden, B-Märkte), die übrigen Objekte werden der C-Kategorie zugeordnet.

Der wesentliche **Nutzen einer ABC-Analyse** liegt darin, dass die unterschiedliche wirtschaftliche Bedeutung von Betrachtungsobjekten veranschaulicht wird. Insbesondere stellt sich auf der Basis derartiger Betrachtungen die Frage, wie viel Aufwand

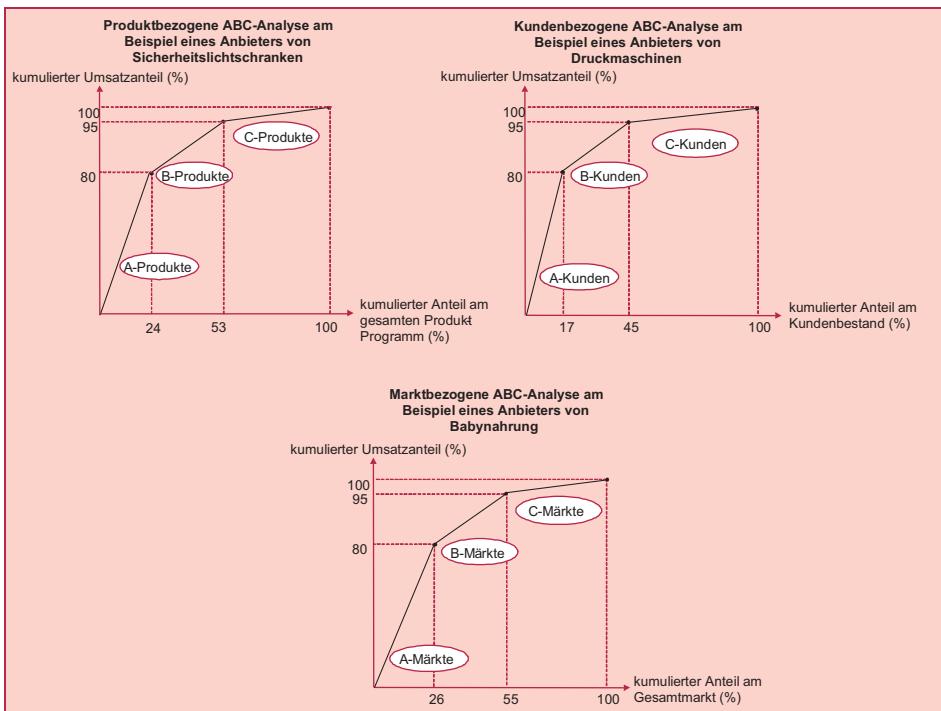


Abb. 23.4 Anwendungsvarianten der ABC-Analyse im Rahmen des Marketing- und Vertriebscontrolling

in die Bearbeitung der Objekte der C-Kategorie (C-Produkte, C-Kunden oder C-Märkte) investiert wird bzw. investiert werden sollte. Im Extremfall können die Marketingaktivitäten im Hinblick auf diese Objekte sogar eingestellt werden. Dies würde in der Praxis die Elimination von Produkten bzw. die Aufgabe von Kunden oder Märkten bedeuten.

Im Hinblick auf die **Objekte der C-Kategorie** und ihre wirtschaftliche Bewertung ist auf ein in der Unternehmenspraxis weit verbreitetes Problem hinzuweisen. Oft werden im Rahmen der Kosten- und Erfolgsrechnung (vgl. hierzu Abschn. 23.4.3) Kosten einzelnen Objekten (z. B. Produkten oder Kunden) pauschal zugeordnet. Beispielsweise sei die pauschalierte Zuordnung der Vertriebskosten zu einzelnen Kunden bzw. Kundensegmenten genannt. Eine derartige pauschalierte Zuordnung kann sich z. B. an den Herstellkosten der vom Kunden bezogenen Produkte orientieren. Dies würde bedeuten, dass im Rahmen der kundenbezogenen Kosten- und Erfolgsrechnung dem Kunden ein gewisser Vertriebskostenaufschlag auf die Herstellkosten der bezogenen Produkte zugerechnet wird. Im Rahmen einer solchen Vorgehensweise würde ein Kunde, der im Jahr Produkte mit Herstellkosten von einer Million Euro kauft (z. B. ein A-Kunde), mit dem gleichen prozentualen Vertriebskostenzuschlag belegt wie ein Kunde, der im Jahr Produkte mit Herstellkosten von 1000 € kauft (z. B. ein C-Kunde). Eine derartige Kostenallokation geht möglicherweise vollkommen an der Realität vorbei: Die Unternehmenspraxis zeigt (vgl. Homburg und Daum 1997; Homburg et al. 2016), dass der Vertriebsaufwand bei C-Kunden in der Regel überproportional ist, da ein bestimmter kundenbezogener Vertriebsaufwand unabhängig vom Einkaufsvolumen des Kunden betrieben werden muss. Die Gefahr liegt also in einer zu positiven wirtschaftlichen Bewertung von C-Produkten oder C-Kunden aufgrund einer teilweise pauschalisierten Kostenzuordnung.

Im Hinblick auf **Restriktionen der ABC-Analyse** ist zunächst auf deren **Ein-dimensionalität** zu verweisen: Die Betrachtungsobjekte werden lediglich anhand eines Kriteriums bewertet. Daher ist eine isolierte Interpretation der ABC-Analyse problematisch. Beispielsweise sagt eine umsatzbezogene ABC-Analyse nach Produkten bzw. Kunden nichts darüber aus, wie profitabel die Produkte bzw. Kunden für das Unternehmen sind. Speziell im Hinblick auf die umsatzbezogene ABC-Analyse der Kunden ist darauf hinzuweisen, dass der potenzielle Umsatz unberücksichtigt bleibt. So würde ein Kunde, der einen großen Bedarf an den Produkten des Unternehmens hat, diesen aber im Wesentlichen bei den Wettbewerbern des Unternehmens deckt, aufgrund seines geringen Umsatzes als C-Kunde eingestuft.

Dieser Kunde erfährt also die gleiche Einstufung wie ein Kunde mit sehr geringem Bedarf (und folglich geringem Umsatz). Vor diesem Hintergrund sollte die ABC-Analyse in der Praxis niemals isoliert zur Entscheidungsfindung herangezogen, sondern durch flankierende Analysen unterstützt werden. In diesem Zusammenhang eignen sich insbesondere die Portfolio-Analyse (vgl. Abschn. 23.4.2) sowie Instrumente der Kosten- und Erfolgsrechnung (vgl. Abschn. 23.4.3). Eine zweite Restriktion ist die **Vernachlässigung von Verbundeffekten**: So können bestimmte C-Produkte, deren Existenzberechtigung im Produktprogramm bei isolierter Betrachtung fraglich erscheint,

zur Vermarktung von A-Produkten benötigt werden. Dies wäre beispielsweise dann der Fall, wenn ein Unternehmen seinen Kunden umfassende Problemlösungen (Leistungsbündel) anbietet, die aus mehreren Produkten bestehen.

Die ABC-Analyse ist insbesondere für die Informationsversorgung und für die Planung im Rahmen des Marketing- und Vertriebscontrolling von Bedeutung. Im Hinblick auf die Informationsversorgung kann diese Analyse Informationen über die wirtschaftliche Relevanz einzelner Objekte (z. B. Produkte oder Kunden) anschaulich und kompakt darlegen. Die Planung von Marketingaktivitäten kann dann beispielsweise differenziert nach A-, B- und C-Kunden erfolgen.

23.4.2 Die Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse wurde bereits im Rahmen der Darstellung der strategischen Perspektive des Marketing ausführlich besprochen (vgl. Abschn. 10.2). Dort wurde die Methode zur Beantwortung der Frage herangezogen, in welchem Umfang ein Unternehmen Ressourcen in die Bearbeitung eines bestimmten Marktes bzw. eines bestimmten Marktsegments investieren sollte. Im Rahmen der dort dargestellten Portfolio-Modelle werden Märkte in einem zweidimensionalen Koordinatensystem positioniert, dessen eine Achse sich im weitesten Sinne auf die Marktattraktivität bezieht, während die andere Achse im weitesten Sinne die Stärke der Position des Unternehmens in den betrachteten Märkten abbildet. Aus der Bewertung hinsichtlich dieser beiden Dimensionen wird dann eine grundlegende Aussage im Hinblick auf die Ressourcenallokation abgeleitet.

Die Portfolio-Analyse ist auch für das Marketing- und Vertriebscontrolling von großer Bedeutung. Während auf der strategischen Ebene mithilfe dieser Methode eher ganze Märkte, Marktsegmente oder strategische Geschäftseinheiten betrachtet werden, sind im Rahmen des Marketing- und Vertriebscontrolling einzelne Produkte/Produktgruppen bzw. einzelne Kunden/Kundengruppen Gegenstand der Analyse. Wir behandeln hier also

- die produktbezogene sowie
- die kundenbezogene

Portfolio-Analyse. Beide Varianten sind im Hinblick auf Aufbau, Vorgehensweise und Schlussfolgerungen den Portfolio-Modellen in Abschn. 10.2 (insbesondere dem Marktattraktivitäts-/Wettbewerbspositions-Portfolio) recht ähnlich. Vor diesem Hintergrund wollen wir uns hier auf eine knappe Darstellung beschränken.

Im Rahmen der **produktbezogenen Portfolio-Analyse** werden einzelne Produkte bzw. Produktgruppen im Hinblick auf Marktattraktivität und Wettbewerbsposition des Unternehmens bewertet. Hieraus werden Aussagen darüber abgeleitet, wie intensiv ein Unternehmen in die Vermarktung einzelner Produkte bzw. Produktgruppen investieren sollte. Das grundlegende Problem derartiger Betrachtungen liegt in der Marktabgrenzung: Offen-

sichtlich kann eine derartige produktbezogene Portfolio-Analyse nur dann sinnvoll zur Anwendung kommen, wenn den betrachteten Produkten eindeutig Märkte zugeordnet werden können. Dies ist beispielsweise gut möglich, wenn das zu erfüllende Kundenbedürfnis zweifelsfrei ein bestimmtes Produkt erfordert (z. B. eine bestimmte Chemikalie, die im Produktionsprozess benötigt wird). Problematisch wird eine derartige Betrachtung jedoch dann, wenn verschiedene Produkte auf die Erfüllung des gleichen Kundenbedürfnisses abzielen. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Ausführungen zur Marktabgrenzung in Abschn. 1.1.

Die **kundenbezogene Portfolio-Analyse** ist prinzipiell ähnlich aufgebaut (vgl. Abb. 23.5). Bei dieser Analyse werden im Firmenkundengeschäft häufig einzelne Kunden im Portfolio positioniert. Ist die Zahl der Kunden für eine derartige Vorgehensweise zu groß (was im Konsumgütermarketing in der Regel der Fall ist), so werden nicht einzelne Kunden, sondern Kundensegmente betrachtet (vgl. Homburg und Werner 1998).

Die vertikale Achse wird im Rahmen der kundenbezogenen Portfolio-Analyse üblicherweise als **Kundenattraktivität** bezeichnet. Sie wird häufig über mehrere Kriterien mit anschließender Verdichtung (z. B. durch gewichtete Durchschnittsbildung) gebildet (vgl. zur Vorgehensweise der kundenbezogenen Portfolio-Analyse Homburg und Daum 1997; Homburg et al. 2016). Ein wesentliches Kriterium ist in der Anwendungspraxis zumeist der Bedarf des Kunden an Produkten, die das Unternehmen anbietet. Dabei handelt es sich um das Umsatzvolumen, das für das Unternehmen beim Kunden prinzipiell erzielbar wäre, unabhängig vom tatsächlich erzielten Umsatzvolumen. Weitere Kriterien, die in die Beurteilung der Kundenattraktivität einfließen können, sind z. B.

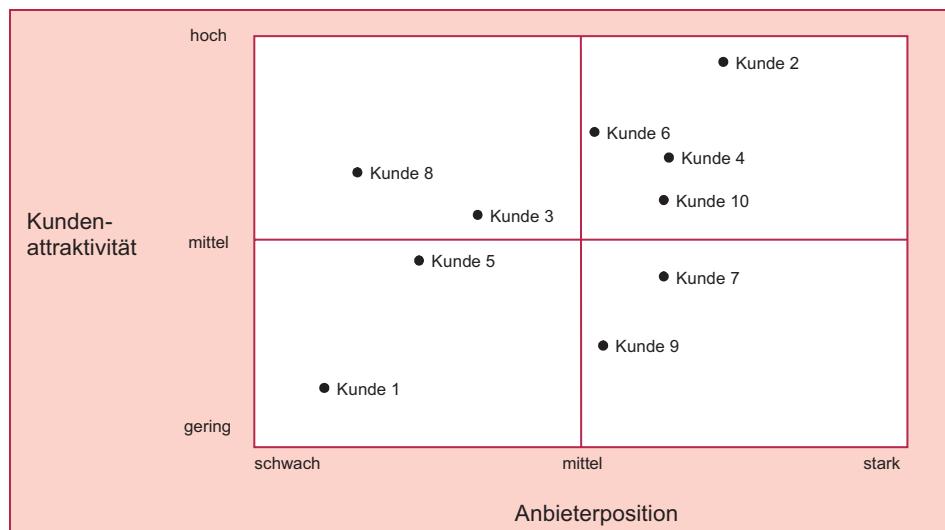


Abb. 23.5 Die kundenbezogene Portfolio-Analyse am Beispiel eines Herstellers von antriebs-technischen Produkten

- das geschätzte Wachstum des Bedarfs,
- die Erlösqualität, d. h. das Preisniveau, das beim Kunden erzielt werden kann,
- das Ausstrahlungspotenzial des Kunden auf andere potenzielle Kunden sowie
- die Kooperationsbereitschaft des Kunden.

Die horizontale Achse des kundenbezogenen Portfolios bezeichnen wir als **Anbieterposition**. Ein zentrales Kriterium ist hier der **Bedarfsdeckungsanteil** (alternative Bezeichnungen sind Lieferanteil, „Share of Customer“ oder auch „Share of Wallet“). Hierunter versteht man den Anteil des relevanten Bedarfs des Kunden, der beim Unternehmen gedeckt wird. Es handelt sich also um den „kundenbezogenen Marktanteil“ des Unternehmens. Beläuft sich beispielsweise der jährliche relevante Bedarf des Kunden auf 100.000 € und der Kunde kauft im Jahr für 20.000 € beim betrachteten Unternehmen, so beträgt der Bedarfsdeckungsanteil 20 %. Sofern darüber hinaus die Bedarfsdeckungsquote des stärksten Wettbewerbers beim betrachteten Kunden bekannt ist, lässt sich auch die relative Bedarfsdeckungsquote als Quotient der eigenen Bedarfsdeckungsquote und der des stärksten Wettbewerbers ermitteln (analog zum relativen Marktanteil, vgl. Abschn. 8.1 sowie Abschn. 10.2). Falls im obigen Beispiel der stärkste Konkurrent eine Bedarfsdeckungsquote von 40 % erzielt, beläuft sich die relative Bedarfsdeckungsquote des Unternehmens bei diesem Kunden demnach auf 0,5. Neben der Bedarfsdeckungsquote können auch qualitative Kriterien, wie z. B. die Qualität der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden, in die Bestimmung der Anbieterposition einfließen.

Im Rahmen der kundenbezogenen Portfolio-Analyse kann, wie in Abb. 23.5 dargestellt, eine Einstufung der Kunden in vier Kategorien vorgenommen werden. Die zentrale Aussage der Portfolio-Methode bezieht sich auf die Ressourcenallokation bei verschiedenen Kunden:

- Bei **Starkunden** (hohe Kundenattraktivität, starke Anbieterposition) sollten intensiv Ressourcen investiert werden, um die starke Position gegen den Wettbewerb zu verteidigen bzw. sie weiter auszubauen.
- Bei **Fragezeichenkunden** (hohe Kundenattraktivität, schwache Anbieterposition) empfiehlt sich auf der Basis dieser Analyse eine selektive Vorgehensweise. Eine Möglichkeit besteht in der intensiven Investition von Ressourcen mit dem Ziel, die Anbieterposition nachhaltig zu verbessern, sodass aus diesen Kunden Starkunden werden. Entschließt man sich nicht zu einer solchen expansionsorientierten Vorgehensweise, so sollten Unternehmen den Rückzug aus der Geschäftsbeziehung in Erwägung ziehen. Plakativ kann man die Entscheidung bei Fragezeichenkunden also mit „big step or out“ umschreiben. Als Begründung für die Notwendigkeit einer solchen Entscheidung kann die in der Unternehmenspraxis vielfach beobachtete Tatsache dienen, dass die Bearbeitung von Fragezeichenkunden für Unternehmen häufig unprofitabel ist. Dieses erklärt sich aus dem hohen Aufwand der Kundenbearbeitung (aufgrund des hohen Anspruchsniveaus attraktiver Kunden) und dem bei diesen Kunden erzielten, geringeren Umsatz (vgl. Homburg et al. 2016).

- Im Hinblick auf **Ertragskunden** (geringe Kundenattraktivität, starke Anbieterposition) lautet die Empfehlung, den Ressourceneinsatz auf den Umfang zu begrenzen, der zum Halten der Geschäftsbeziehung auf dem vorhandenen Niveau erforderlich ist.
- Schließlich empfiehlt die kundenbezogene Portfolio-Analyse im Hinblick auf **Mitnahmekunden** (geringe Kundenattraktivität, schwache Anbieterposition) die sehr starke Begrenzung der eingesetzten Ressourcen, was in der Unternehmenspraxis bis hin zur teilweisen Aufgabe dieser Kunden führen kann.

Die Portfolio-Analyse ist sowohl für die Informationsversorgung als auch für die Planung im Rahmen des Marketing- und Vertriebscontrolling relevant. Im Rahmen der Informationsversorgung ist diese Analyse beispielsweise für die Betrachtung der Umsatzstruktur eines Unternehmens (nach Produkten bzw. Kunden) interessant. So sollte ein Unternehmen z. B. eine gewisse Ausgewogenheit des kundenbezogenen Portfolios dahin gehend anstreben, dass Star-, Ertrags- und Fragezeichenkunden einen nennenswerten Beitrag zum Umsatz des Unternehmens leisten (vgl. zu derartigen Strukturbetrachtungen Homburg et al. 2016). Im Zusammenhang mit der Planung kann die Portfolio-Analyse als Ausgangspunkt für die Planung von Marketingmaßnahmen und -budgets für verschiedene Produkte bzw. Kunden dienen. Beispielsweise kann die kundenbezogene Portfolio-Analyse zur Allokation von Vertriebsressourcen im Rahmen der Planung herangezogen werden. Ein wichtiges Anwendungsfeld der kundenbezogenen Portfolio-Analyse ist in diesem Zusammenhang die Allokation von Außendienstressourcen auf verschiedene Kunden bzw. Kundengruppen.

Im Hinblick auf die **Restriktionen der Portfolio-Analyse** verweisen wir auf Abschn. 10.2. Im Prinzip treffen alle dort diskutierten Schwachpunkte der Portfolio-Analyse auch auf die produktbezogene bzw. kundenbezogene Portfolio-Analyse zu. Besonders relevant ist die Vernachlässigung von Verbundeffekten zwischen Produkten bzw. Kunden. Diesen Schwachpunkt hat die Portfolio-Analyse also mit der ABC-Analyse gemeinsam.

23.4.3 Instrumente der Kosten- und Erfolgsrechnung

Die in diesem Abschnitt behandelten Instrumente der Kosten- und Erfolgsrechnung zeichnen sich dadurch aus, dass eine Zuordnung von Kosten zu bestimmten Absatzobjekten (z. B. Produkten oder Kunden) erfolgt, sodass in Verbindung mit einer Umsatzzuordnung der wirtschaftliche Erfolg im Hinblick auf diese Objekte bewertbar wird. Im Kern geht es hierbei um die Frage, wie profitabel ein Unternehmen mit einzelnen Produkten bzw. bei einzelnen Kunden ist. Dementsprechend liegt das wesentliche Anwendungsfeld dieser Instrumente im Rahmen des Marketing- und Vertriebscontrolling in der Kontrolle: Die Instrumente zielen auf die Ergebniskontrolle im Hinblick auf wirtschaftliche Ziele bei einzelnen Absatzobjekten ab (vgl. Abschn. 23.3).

23.4.3.1 Produktvollkosten- und Produktteilkostenrechnung

Die Produktvollkosten- bzw. Produktteilkostenrechnung stellt auf die Betrachtung des wirtschaftlichen Erfolgs von Produkten ab. Von grundlegender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zwischen Einzel- und Gemeinkosten. **Einzelkosten** sind solche Kosten, die unmittelbar einem Produkt zugeordnet werden können. Beispielsweise seien Materialkosten sowie Lohnkosten für die Erstellung bzw. Bearbeitung eines bestimmten Produktes genannt. **Gemeinkosten** sind dagegen Kosten, die für produktübergreifende Tätigkeiten (z. B. in Marketing und Vertrieb) anfallen. Der Unterschied zwischen Produktvollkosten- und Produktteilkostenrechnung liegt darin, dass bei der Vollkostenrechnung alle Kosten einer Abrechnungsperiode (also auch die Gemeinkosten) den Produkten zugeordnet werden. Im Hinblick auf die Zuordnung der Gemeinkosten muss eine Schlüsselung anhand gewisser Kriterien erfolgen. Im Gegensatz hierzu wird im Rahmen der Teilkostenrechnung nur ein Teil der Gesamtkosten (insbesondere die Einzelkosten) den Produkten zugeordnet (vgl. Weber und Weißenberger 2015).

Tab. 23.2 zeigt beispielhaft das Kalkulationsschema, das der Produktvollkostenrechnung eines produzierenden Unternehmens zugrunde liegt. Zu beachten ist insbesondere die Zuordnung der Gemeinkosten über prozentuale Zuschläge. So werden z. B. die Gemeinkosten von Marketing und Vertrieb den Produkten über einen prozentualen Zuschlag auf deren Herstellkosten zugeordnet. Diese in der Unternehmenspraxis weit verbreitete Vorgehensweise verdeutlicht eines der zentralen Probleme der Produktvollkostenrechnung: das Problem der verursachungsgerechten Zuordnung der Gemeinkosten. So ist die in Tab. 23.2 dargestellte Vorgehensweise der **Zuschlagskalkulation** (die in der

Tab. 23.2 Kalkulationsschema der Produktvollkostenrechnung am Beispiel eines produzierenden Unternehmens

1	Materialeinzelkosten
2	+ Materialgemeinkosten (%-Satz von 1)
3	= Materialkosten (1 + 2)
4	Produktionseinzelkosten
5	+ Produktionsgemeinkosten (%-Satz von 4)
6	+ Sondereinzelkosten der Produktion
7	= Produktionskosten (4 + 5 + 6)
8	Herstellkosten (3 + 7)
9	+ Verwaltungsgemeinkosten (%-Satz von 8)
10	+ Gemeinkosten von Marketing und Vertrieb (%-Satz von 8)
11	+ Sondereinzelkosten des Vertriebs
12	= Selbstkosten (8 + 9 + 10 + 11)

Unternehmenspraxis beispielsweise auf der Basis von Einzelkosten, Herstellkosten oder auch Umsätzen erfolgt) in gewisser Weise als willkürlich zu bezeichnen: Ein Produkt, das doppelt so hohe Herstellkosten hat wie ein anderes Produkt, bekommt auch doppelt so viele Gemeinkosten von Marketing und Vertrieb zugeordnet. Diese Kostenzuordnung ist offensichtlich kaum als verursachungsgerecht zu bezeichnen, da ein Produkt, das in der Herstellung mehr kostet als ein anderes, in der Vermarktung nicht zwangsläufig aufwendiger sein muss. Eine verursachungsgerechtere Zuordnung der Gemeinkosten ist mit Hilfe der Prozesskostenrechnung möglich, die wir in Abschn. 23.4.3.3 darstellen.

Das wesentliche Erfolgsmaß für Produkte im Rahmen der Produktvollkostenrechnung ist das Produktergebnis. Es ergibt sich durch Abzug der gesamten Selbstkosten, die dem Produkt zugeordnet werden, von dessen Umsatz. Im Gegensatz hierzu liefert die Produktteilkostenrechnung als zentrales Erfolgsmaß für Produkte einen Produktdockungsbeitrag. Hierunter versteht man den monetären Betrag, der vom Umsatz eines Produktes nach Abzug aller im Rahmen der Teilkostenrechnung zugeordneten Kosten zur Deckung der übrigen (d. h. nicht dem Produkt zugeordneten) Kosten verbleibt.

Tab. 23.3 verdeutlicht die Produktvollkosten- bzw. Produktteilkostenrechnung anhand eines Beispiels. Hier zeigt sich z. B. für Produktgruppe B, dass diese zwar im Rahmen der Produktteilkostenrechnung durchaus positiv bewertet wird, während im Rahmen der Vollkostenrechnung ein negatives Ergebnis ausgewiesen wird.

Die in Tab. 23.3 aufgezeigte Deckungsbeitragsrechnung weist lediglich eine Stufe auf. Darüber hinaus ist auch eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung möglich, bei der die einzelnen Stufen Zwischenschritte zwischen einer Teilkosten- und einer Vollkostenbetrachtung darstellen (vgl. für ein entsprechendes Kalkulationsschema Tab. 23.4).

Neben der bereits angesprochenen Relevanz derartiger Analysen für das Marketing- und Vertriebscontrolling sind diese für eine Reihe von **Marketingentscheidungen** von Bedeutung. Hier sind zum einen preisbezogene Entscheidungen zu nennen: In kurzfristiger

Tab. 23.3 Beispiel für eine Produktvollkosten- bzw. Produktteilkostenrechnung (Angaben in Mio. €)

Wirtschaftliche Größe \ Produktgruppe	A	B	C	D	E	Teilkostenrechnung	Vollkostenrechnung
Umsatz	27,48	17,56	15,23	12,48	35,12		
- Einzelkosten	11,94	10,41	9,53	5,62	21,51		
= Deckungsbeitrag	15,54	7,15	5,70	6,86	13,61		
- Gemeinkosten	9,32	9,77	3,71	4,43	9,23		
= Ergebnis	6,22	-2,62	1,99	2,43	4,38		

Tab. 23.4 Beispiel für ein Kalkulationsschema der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung

Umsatz	
– variable Kosten je Produktart	
= Deckungsbeitrag I	
– Fixkosten je Produktart	
= Deckungsbeitrag II a	→ Zusammenfassung nach Produktgruppen
– Produktgruppenfixkosten	
= Deckungsbeitrag II b	→ Zusammenfassung nach Bereichen
– Bereichsfixkosten	
= Deckungsbeitrag III	→ Zusammenfassung sämtlicher Deckungsbeiträge
– Unternehmensfixkosten	
= Betriebsergebnis	

Hinsicht stellen die Einzelkosten (bzw. die variablen Kosten) die Preisuntergrenze für ein Unternehmen dar (vgl. hierzu auch Abschn. 12.3.2). Langfristig ist die Vollkostenbetrachtung für preispolitische Entscheidungen von größerer Bedeutung als die Teilkostenbetrachtung. Auch für Produktsprogrammentscheidungen (vgl. hierzu Abschn. 11.3) sind derartige Analysen von Bedeutung, beispielsweise bei der Entscheidung, ob ein bestimmtes Produkt im Produktsprogramm bleiben oder eliminiert werden soll. Kurzfristig ist hier der Deckungsbeitrag des Produktes relevant, langfristig das Ergebnis bei Vollkostenbetrachtung. Diese Ausführungen verdeutlichen, dass Produktvollkosten- und Produktteilkostenrechnung sich gegenseitig ergänzen: Die Vollkostenbetrachtung ist langfristig die wichtigere Perspektive, die Teilkostenbetrachtung kann für kurzfristige Entscheidungen wertvolle Informationen liefern.

23.4.3.2 Absatzsegmentrechnung

Im vorhergehenden Abschnitt stand die wirtschaftliche Erfolgsanalyse von Produkten im Vordergrund. Im Rahmen der **Absatzsegmentrechnung** geht es dagegen darum, den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens einzelnen Absatzsegmenten (z. B. einzelnen Kunden, Kundensegmenten, Verkaufsregionen, Vertriebswegen oder auch einzelnen Aufträgen) zuzuordnen (vgl. ähnlich auch Köhler 1993).

Von zentraler Bedeutung für die Absatzsegmentrechnung ist das **Konzept der relativen Einzelkostenrechnung** (vgl. Riebel 1994). Demzufolge wird ein Absatzsegment nur mit denjenigen Kosten belastet, die sich direkt aufgrund eindeutiger Sachzusammenhänge dem betrachteten Segment zuordnen lassen. Auf eine Schlüsselung von Kosten auf die Kalkulationsobjekte wird also verzichtet. Voraussetzung für solch eine direkte Zurechnung in Form von (relativen) Einzelkosten ist die Identifikation entsprechender Bezugsgrößen. Welchen Einfluss die Bezugsgrößenwahl im Hinblick auf

die Möglichkeit einer direkten Kostenzuordnung hat, lässt sich leicht anhand eines Beispiels verdeutlichen: Die Kosten einer Werbekampagne für eine Produktgruppe sind – bezogen auf das einzelne Produkt – Gemeinkosten. Für das weiter gefasste Bezugsobjekt Produktgruppe sind diese aber durchaus direkt zurechenbar und stellen somit (relative) Einzelkosten dar. Durch eine derartige sukzessive Erweiterung der Bezugsgrößen entsteht automatisch eine **Bezugsgrößenhierarchie** (vgl. das Beispiel in Abb. 23.6), die das Grundgerüst einer Absatzsegmentrechnung darstellt.

Die Bezugsgrößenhierarchie bildet die Basis für die nach Absatzsegmenten differenzierte Erfolgsrechnung. Im Rahmen der Absatzsegmentrechnung wird auf das Schema der **stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung** zurückgegriffen. Hierbei geht man vom Umsatz aus und zieht hiervon sukzessiv die relativen Einzelkosten aufeinander folgender Bezugsebenen ab (vgl. Köhler 1993). Der **Deckungsbeitrag** bezeichnet in diesem Zusammenhang denjenigen Geldbetrag, mit dem ein bestimmtes Kalkulationsobjekt zur Deckung der noch nicht berücksichtigten Kosten beiträgt. Der Deckungsbeitrag eines bestimmten Absatzsegments entspricht folglich der Differenz zwischen den Erlösen des betrachteten Segments und den diesem Segment eindeutig zurechenbaren Kosten. Diese Vorgehensweise wird in Tab. 23.5 schematisch veranschaulicht.

Die Bedeutung der Absatzsegmentrechnung für das Marketing- und Vertriebscontrolling liegt zum einen in ihrem Beitrag zur Informationsversorgung und zur Kontrolle. Darüber hinaus können derartige Betrachtungen einen wesentlichen Beitrag zur systematischen Entscheidungsfindung in Marketing und Vertrieb leisten. Beispielhaft seien Entscheidungen über Preiszugeständnisse gegenüber einzelnen Kunden oder über

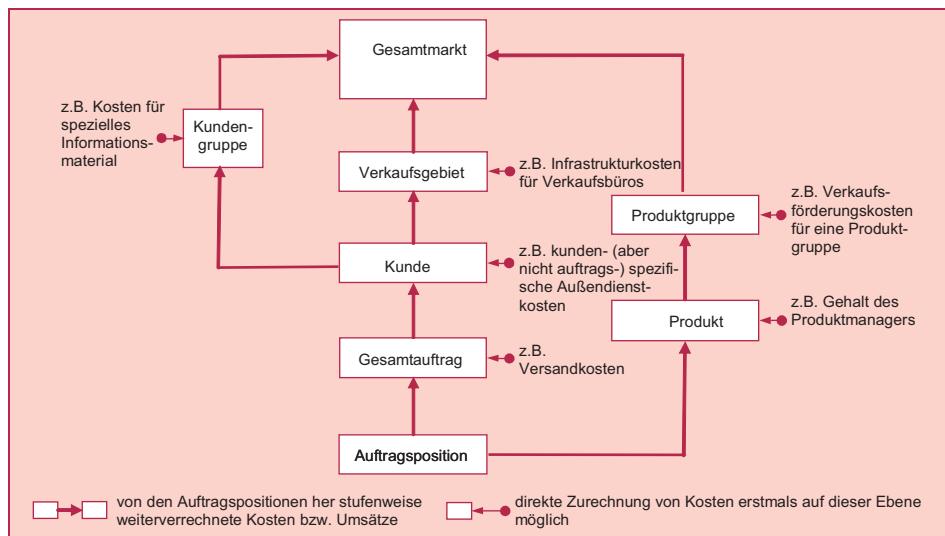


Abb. 23.6 Bezugsgrößenhierarchie als Basis der Absatzsegmentrechnung. (In Anlehnung an Köhler 1993, S. 385)

Tab. 23.5 Beispielhafter Aufbau einer Absatzsegmentrechnung

Verkaufsgebiet	Region Nord					
	A		B		Σ	
Kunde	A ₁	A _{...}	Σ	B ₁	B _{...}	
Auftrag	A ₁	A _{...}	Σ	B ₁	B _{...}	Σ
Brutto-Auftragswert						
– Erlösschmälerungen						
= Netto-Auftragswert						
– Einzelkosten der pro Auftragszeile ausgewiesenen Produkte						
= Auftrags-Deckungsbeitrag I						
– gesonderte Auftragseinzelkosten						
= Auftrags-Deckungsbeitrag II						
= Kunden-Deckungsbeitrag I						
– gesonderte Kundeneinzelkosten						
= Kunden-Deckungsbeitrag II						
= Gebiets-Deckungsbeitrag I						
– gesonderte Gebietseinzelkosten						
= Gebiets-Deckungsbeitrag II						

Verkaufsförderungsaktivitäten im Hinblick auf einzelne Kundensegmente genannt. Von besonderer Bedeutung ist die Absatzsegmentrechnung für Unternehmen, bei denen auf einzelne Kunden ein bedeutender Umsatzanteil entfällt. Dies gilt z. B. für Konsumgüterhersteller, denen auf der Kundenseite eine recht kleine Zahl von Handelsunternehmen gegenüber steht. Auch im Industriegüterbereich weisen viele Unternehmen eine recht hohe Umsatzkonzentration in kundenbezogener Hinsicht auf. In derartigen Situationen kommt der Frage nach dem wirtschaftlichen Erfolg, den ein Unternehmen bei einem einzelnen Kunden erzielt, besondere Bedeutung zu.

23.4.3.3 Prozesskostenrechnung

Die Prozesskostenrechnung ist eine spezielle Form der Vollkostenrechnung. Wir haben bereits in Abschn. 23.4.3.1 auf die Problematik der Verwendung von willkürlichen Zuschlagsmechanismen im Rahmen der Produktvollkostenrechnung hingewiesen. Ein zentrales Merkmal der Prozesskostenrechnung ist das Streben nach einer verursachungsgerechteren Gemeinkostenzuordnung als im Rahmen der „klassischen“ Zuschlagskalkulation. Die Prozesskostenrechnung kann im Rahmen der Produktvollkostenrechnung sowie im Rahmen der Absatzsegmentrechnung (wo es beispielsweise um kundenbezogene Ergebnisbetrachtungen geht, vgl. Abschn. 23.4.3.2) zur Anwendung kommen.

Die Grundidee der Prozesskostenrechnung besteht darin, die Gemeinkosten nicht über mehr oder weniger willkürliche Zuschlagssätze, sondern anhand der tatsächlichen Inanspruchnahme von Ressourcen im Gemeinkostenbereich zuzuordnen (vgl. zur Prozesskostenrechnung ausführlich auch Reckenfelderbäumer 1998). Ausgangspunkt einer Prozesskostenrechnung ist dementsprechend eine umfassende Tätigkeitsanalyse in den Gemeinkostenbereichen. Darauf aufbauend werden die identifizierten Tätigkeiten zu Prozessen aggregiert. Für jeden einzelnen Prozess wird ein sogenannter **Kostentreiber** („cost driver“) als Bezugsgröße bestimmt. Wichtig ist dabei, dass zwischen der Bezugsgrößenmenge und der Ressourceninanspruchnahme (d. h. dem Kostenanfall) eine proportionale Beziehung besteht (vgl. Coenenberg et al. 2016). Für den Prozess „Auftragsbearbeitung“ bietet es sich z. B. an, die Anzahl der Aufträge als Kostentreiber heranzuziehen.

Die Vorgehensweise im Rahmen der Prozesskostenrechnung ist in Tab. 23.6 beispielhaft verdeutlicht. Für jeden Prozess wird durch Division der Prozesskosten durch die Prozessmenge der **Prozesskostensatz** ermittelt.

Die Zuordnung der Kosten zu den Kostenträgern (z. B. Produkte) erfolgt auf der Basis der Multiplikation des jeweiligen Prozesskostensatzes mit den Prozessmengeneinheiten, die der betrachtete Kostenträger für sich in Anspruch nimmt. Diese Vorgehensweise wird anhand des Anwendungsbeispiels in Tab. 23.7 dargestellt. Das dort betrachtete Unternehmen bedient zwei Kundengruppen, nämlich Key Accounts und sonstige Kunden. Die Kosten für die beiden Prozesse Auftragsbearbeitung und Kundenbetreuung durch den Außendienst werden den beiden Kundengruppen auf der Basis der Prozesskostenrechnung zugeordnet. Beispielsweise wurden im betrachteten Zeitraum für die Key Accounts 800 Aufträge abgewickelt. Auf der Basis eines Prozesskostensatzes von 200 € pro Auftrag werden dieser Kundengruppe also Auftragsbearbeitungskosten in Höhe von 160.000 € ($800 \cdot 200$ €) zugeordnet.

Interessant ist nun die Gegenüberstellung mit der Kostenzuordnung gemäß der herkömmlichen Zuschlagskalkulation. So wurden in dem in Tab. 23.7 betrachteten Unternehmen vor Einführung der Prozesskostenrechnung die Vertriebsgemeinkosten (zu denen auch die Kosten der Auftragsbearbeitung sowie der Kundenbetreuung durch den Außendienst gehören) den Kunden proportional zum Umsatz zugeordnet. Da das Unternehmen etwa zwei Drittel seines Umsatzes mit Key Accounts und etwa ein

Tab. 23.6 Beispielhafte Veranschaulichung der Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung

Prozess	Kostentreiber	Prozesskosten (Mio. €)	Prozessmenge	Prozess- kosten- satz
Auftragsbe- arbeitung	Anzahl der Auf- träge	2	10.000 Aufträge	200 € pro Auftrag
Kunden- betreuung durch Außendienst	Anzahl der Besuche	6	15.000 Besuche	400 € pro Besuch

Tab. 23.7 Veranschaulichung der Gemeinkostenzuordnung im Rahmen der Prozesskostenrechnung anhand eines Beispiels

Prozesse und Prozess-kosten-sätze	Kundengruppe			
	Key Accounts		Sonstige Kunden	
	Prozessmenge	kundensegment-spezifische Kosten (€)	Prozessmenge	kundensegmentspezifische Kosten (€)
Auftragsbearbeitung (200 € pro Auftrag)	800 Aufträge	160.000	2200 Aufträge	440.000
Kundenbetreuung durch Außendienst (400 € pro Besuch)	1000 Besuche	400.000	3000 Besuche	1.200.000
Summe	–	560.000	–	1.640.000

Dritteln mit sonstigen Kunden erzielt, wurden den Key Accounts auch etwa doppelt so hohe Vertriebsgemeinkosten wie den sonstigen Kunden zugeordnet. Auf der Basis der Prozesskostenrechnung ergibt sich eine vollkommen anders strukturierte Kostenverteilung zwischen den beiden Kundengruppen (vgl. Tab. 23.7). Hier werden den sonstigen Kunden etwa dreimal so hohe Gemeinkosten wie den Key Accounts zugeordnet. Der Grund hierfür liegt in diesem Beispiel in der (trotz des höheren Umsatzvolumens) geringeren Anzahl von Aufträgen und Kundenbesuchen bei Key Accounts. Dieses Beispiel zeigt, dass die Zuordnung von Gemeinkosten auf der Basis der Prozesskostenrechnung von einer zuschlagsbasierten Zuordnung im Ergebnis stark abweichen kann.

Die Beispiele haben nochmals den zentralen **Vorteil der Prozesskostenrechnung**, nämlich die größere **Verursachungsgerechtigkeit der Kostenzuordnung**, verdeutlicht. In aller Regel führt die Anwendung der Prozesskostenrechnung dazu, dass Produkte höherer Komplexität mit mehr Gemeinkosten belastet werden als im Rahmen der Zuschlagskalkulation. Dieser Sachverhalt liegt darin begründet, dass die Inanspruchnahme von Ressourcen in Gemeinkostenbereichen mit zunehmender Produktkomplexität in der Regel überproportional ansteigt (vgl. Coenenberg et al. 2016). Folglich werden bei der herkömmlichen Zuschlagskalkulation Produkten mit niedriger Komplexität zu hohe Gemeinkosten zugeordnet, wohingegen Produkte mit hoher Komplexität zu gering belastet werden. Offensichtlich kann eine solche systematisch fehlerhafte Kostenzuordnung zu vielfältigen Fehlentscheidungen in Marketing und Vertrieb führen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom **Komplexitätseffekt der Prozesskostenrechnung** (vgl. Coenenberg et al. 2016).

Von Bedeutung für Marketing und Vertrieb ist auch der **Degressionseffekt der Prozesskostenrechnung**. Hiermit ist gemeint, dass die Prozesskostenrechnung

(besser als die herkömmliche Zuschlagskalkulation) der Tatsache Rechnung trägt, dass bestimmte Kosten nicht automatisch mit zunehmender Menge oder zunehmendem Wert des Betrachtungsobjekts zunehmen. So fallen beispielsweise bei der Auftragsabwicklung viele Kosten unabhängig vom Auftragswert an. Im Rahmen der klassischen Zuschlagskalkulation ist es dagegen üblich, Kosten der Auftragsabwicklung proportional zum Auftragswert zuzuordnen. Die Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung führt im Ergebnis dazu, dass kleine Mengen (z. B. Kleinaufträge oder Produkte mit geringem Umsatzvolumen) stärker mit Gemeinkosten belastet werden als im Rahmen der Zuschlagskalkulation, während größere Mengen kostenmäßig entlastet werden.

Die Prozesskostenrechnung kann für zahlreiche **Marketingentscheidungen** wertvolle Informationen liefern. Offensichtlich ist sie für die produkt- bzw. preisbezogenen Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der produktbezogenen Kostenrechnung (vgl. Abschn. 23.4.3.1) erwähnt wurden, ebenfalls relevant und liefert hier bei sachgerechter Anwendung eine bessere Informationsgrundlage als die herkömmlichen Kalkulationsmechanismen (wie z. B. die bereits dargestellte Zuschlagskalkulation). Besondere Bedeutung hat die Prozesskostenrechnung im Hinblick auf die Preisbildung bei komplexen (z. B. kundenindividuellen) Produkten. Wie bereits erläutert wurde, besteht hier für Unternehmen die Gefahr, auf der Basis der herkömmlichen Zuschlagskalkulation die tatsächlichen Kosten von komplexen Produkten zu unterschätzen und daher mit nicht kostendeckenden Preisvorstellungen an den Markt zu gehen. Von großer Bedeutung ist die Prozesskostenrechnung auch für Verhandlungen sowie für die Zusammenarbeit mit einzelnen Kunden (z. B. durch das Aufzeigen von Kostensenkungspotenzialen). Generell lässt sich also festhalten, dass die Prozesskostenrechnung ihre Vorteile insbesondere bei komplexeren Kundenbeziehungen entfaltet (vgl. hierzu auch die empirischen Ergebnisse von Cardinaels et al. 2004).

Im Hinblick auf eine **Gesamtbewertung der Prozesskostenrechnung** ist zu konstatieren, dass sie gegenüber der herkömmlichen Zuschlagskalkulation einen wesentlichen Fortschritt für das Marketing- und Vertriebscontrolling sowie für ein breites Spektrum von Marketingentscheidungen darstellt. Neben der verbesserten Ergebnisbewertung liegt ein Nutzen dieser Methode auch darin, dass durch die detaillierte Tätigkeitsanalyse Prozesse im Unternehmen transparent und Optimierungspotenziale sichtbar werden. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass diese detaillierte Tätigkeitsanalyse mit erheblichem Aufwand verbunden ist. Auch können im Unternehmen starke Widerstände (z. B. seitens der Arbeitnehmervertreter) gegen derart detaillierte Tätigkeitsanalysen auftreten. Insbesondere aufgrund des großen Aufwands der Prozesskostenrechnung kann man in der Unternehmenspraxis recht häufig beobachten, dass die Prozesskostenrechnung die herkömmliche Kalkulation nicht ablöst, sondern als flankierendes Instrument fallweise eingesetzt wird (z. B. bei bestimmten Produktprogrammscheidungen, vgl. Homburg et al. 2000).

23.4.4 Verfahren der Investitionsrechnung

Im Gegensatz zur Absatzsegmentrechnung (vgl. Abschn. 23.4.3.2) zielt die Ermittlung des **Customer Lifetime Value (CLV)** auf die zukunftsorientierte wirtschaftliche Bewertung von Absatzsegmenten (im Folgenden konzentrieren wir uns auf die Betrachtung von Kunden) über mehrere Perioden ab (vgl. zum Kundenwert Bruhn et al. 2000; Cornelsen 2000; Günter 2006; Günter und Helm 2017; Krafft 1999, 2007; Tomczak und Rudolf-Sipötz 2006). Im Extremfall bezieht sich die Bewertung auf die gesamte (voraussichtliche) Dauer der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden. Die Berechnung des Customer Lifetime Value basiert auf einer Prognose der zukünftigen Einzahlungen und Auszahlungen, die für das Unternehmen aus einer bestimmten Kundenbeziehung resultieren (vgl. Kumar und Rajan 2009). Diese Zeitreihe aus prognostizierten Einzahlungen und Auszahlungen wird gemäß den Prinzipien der dynamischen Investitionsrechnung bewertet: Zukünftige Einzahlungsüberschüsse werden mit einem Diskontierungsfaktor abgezinst. Dieser kann beispielsweise durch einen kunden(-segment)spezifisch angepassten, gewichteten Kapitalkostensatz bestimmt werden (vgl. hierzu Ryals und Knox 2007). Anschließend erfolgt eine Aufsummierung der diskontierten Differenzen aus Einzahlungen und Auszahlungen. Der Customer Lifetime Value entspricht also dem Kapitalwert (vgl. Abschn. 11.2.4.4) der Geschäftsbeziehung mit einem Kunden. Bezeichnen wir mit e_t bzw. a_t die erwarteten Einzahlungen bzw. Auszahlungen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t , so ergibt sich der CLV gemäß der Formel

$$\text{CLV} = \sum_{t=0}^n \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{(1+i)} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n},$$

wobei i den Diskontierungsfaktor (beispielsweise entspricht ein Diskontierungsfaktor von $i = 0,1$ einer zehnprozentigen Diskontierung zukünftiger Einzahlungsüberschüsse pro Periode) und n den Betrachtungshorizont bezeichnen.

Die Idee der CLV-Ermittlung liegt also darin, die Geschäftsbeziehung mit einem Kunden wie ein Investitionsobjekt zu betrachten, und die Qualität dieser Investition mithilfe der dynamischen Investitionsrechnung zu bewerten. Ein positiver Wert des CLV spricht hierbei für eine positive wirtschaftliche Bewertung der Kundenbeziehung. Die Ermittlung des Customer Lifetime Value soll anhand des in Tab. 23.8 dargestellten Beispiels veranschaulicht werden. Die dort dargestellten Zahlen beziehen sich auf ein Industriegüterunternehmen, das mit einem Zeithorizont von fünf Jahren die Geschäftsbeziehung mit einem Großkunden bewertet (vgl. für eine ausführlichere Darstellung des Beispiels Homburg und Daum 1997). Insgesamt ergibt sich ein schwach negativer Wert des CLV. Die Geschäftsbeziehung erfährt also unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten eine problematische Bewertung. Da der CLV (im Vergleich zum prognostizierten Umsatzvolumen der Geschäftsbeziehung) nur geringfügig negativ ist, sollte das Unternehmen die

Tab. 23.8 Berechnung des Customer Lifetime Value in Euro am Beispiel einer Kundenbeziehung eines Industriegüterunternehmens. (In Anlehnung an Homburg und Daum 1997, S. 101)

	1. Jahr (t = 0)	2. Jahr (t = 1)	3. Jahr (t = 2)	4. Jahr (t = 3)	5. Jahr (t = 4)	Summe
Umsatz mit physischen Produkten	10.000.000	9.500.000	9.025.000	8.573.750	8.145.063	45.243.813
Umsatz mit Dienstleistungen	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	400.000
Technologische Vorlaufkosten	1.300.000					1.300.000
Vertriebliche Vorlaufkosten	220.000					220.000
Begleitende Kosten	100.000	100.000	300.000	100.000	100.000	700.000
Variable Kosten	6.900.000	6.417.000	5.967.810	5.550.063	5.161.559	29.996.432
Kunden-spezifische Vertriebskosten	750.000	765.000	734.400	660.960	594.864	3.505.224
Kunden-spezifische fixe Kosten der Fertigung	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916	9.556.445
Folgekosten					250.000	250.000
Jährlicher Einnahmenüberschuss	-990.000	444.000	193.170	375.818	92.724	115.712
Diskontierter Einnahmenüberschuss (Diskontierungsfaktor von 10 %)	-990.000	403.636	159.645	282.358	63.332	-81.029 CLV

Geschäftsbeziehung in diesem Beispiel nicht grundsätzlich infrage stellen, sondern auf die Veränderung einzelner Parameter der Wirtschaftlichkeitsbewertung (beispielsweise auf die Reduktion von Kosten) hinarbeiten. Für ein interaktives Beispiel zur Berechnung des Customer Lifetime Value verweisen wir auf o. V. (2007).

Im Gegensatz zu den in Abschn. 23.4.3 dargestellten Instrumenten der Kosten- und Erfolgsrechnung liegt die **Relevanz des CLV-Ansatzes** für das Marketing- und Vertriebscontrolling aufgrund seiner Zukunftsorientierung insbesondere im Bereich der Planung. Betrachtungsobjekt der CLV-Analyse ist im Firmenkundenbereich in der Unternehmenspraxis häufig die einzelne Kundenbeziehung, im Privatkundenbereich eher das Kundensegment.

Die **Vorteilhaftigkeit des CLV-Einsatzes** bei der Planung der Marktbearbeitung konnte auch empirisch bestätigt werden: Venkatesan und Kumar (2004) zeigen in ihrer Untersuchung von Geschäftskunden eines Computerherstellers, dass die Priorisierung von Kunden auf Basis des CLV zu einer signifikant höheren zukünftigen durchschnittlichen Profitabilität der selektierten Kunden führt als die Priorisierung von Kunden auf Basis „herkömmlicher“ Verfahren (wie z. B. des Vorjahresumsatzes, des bisherigen Kundenwerts, der Lebensdauer oder des eigenen Umsatzanteils beim Kunden [„Share of Wallet“]).

Das grundlegende CLV-Konzept kann unter mehreren Gesichtspunkten verallgemeinert werden (vgl. Bauer und Hammerschmidt 2005; Cornelsen 2000; Krafft und Rutsatz 2006; Reinartz und Kumar 2000; Rust et al. 2004). Folgende Erweiterungsrichtungen sind zu nennen:

- Das CLV-Konzept kann zusätzlich zu den Transaktionen des Kunden auch dessen Ausstrahlung auf andere Nachfrager berücksichtigen (vgl. z. B. Kumar et al. 2010). Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom **Referenzpotenzial** eines Kunden. Diese Ausstrahlung kann zu zusätzlichen Erlösen bei anderen Nachfragern führen und so den Wert eines Kunden steigern.
- Das **Informationspotenzial** eines Kunden ist eine weitere Größe, die in die CLV-Berechnung einfließen kann. Hiermit ist gemeint, dass ein Unternehmen möglicherweise durch die Geschäftsbeziehung mit einem Kunden Informationen erhält, die es zur Verbesserung der Produktqualität bzw. zur Optimierung von internen Prozessen nutzen kann.
- Schließlich sind Erweiterungen zu nennen, die **stochastische und dynamische Elemente** in die CLV-Berechnung integrieren. Im Rahmen dieser Ansätze geht man also davon aus, dass das Kundenverhalten (z. B. Dauer der Geschäftsbeziehung, Kaufmenge, Zugehörigkeit zu einem bestimmten Kundensegment) nicht deterministisch vorhersehbar ist, sondern über Zufallsgrößen zu modellieren ist. Wir verweisen den Leser in diesem Zusammenhang auf die Arbeiten von Fader et al. (2005), Gupta et al. (2006), Homburg et al. (2009) sowie Libai et al. (2002).

Grundsätzlich ist im Hinblick auf diese Erweiterungen des CLV-Ansatzes darauf hinzuweisen, dass die Daten, die für derartige Berechnungen benötigt werden, in der Praxis häufig kaum mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand beschafft werden können. Vor diesem Hintergrund sind diese Erweiterungsansätze eher von theoretischem Interesse. Aktuelle empirische Erkenntnisse zeigen zudem, dass einfache Heuristiken, wie sie in der Unternehmenspraxis üblich sind (z. B. Anzahl an Käufen eines Kunden in den letzten Monaten), oftmals genauso gute Vorhersagen erlauben wie komplexe stochastische Modelle (vgl. Wübben und von Wangenheim 2008).

In neueren Quellen wird bisweilen auch der Begriff **Customer Equity** verwendet (vgl. Blattberg et al. 2001; Burmann 2003; Srivastava et al. 1998). Dieser Begriff ist definiert als die Summe der CLVs aller Kunden des Unternehmens (vgl. Rust et al. 2004). Es handelt sich also anders ausgedrückt um den Wert des gesamten Kundenstamms eines Unternehmens.

23.4.5 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Kennzahlen sind quantifizierte Größen, die in präziser und kompakter Form über wichtige zahlenmäßig erfassbare Tatbestände und Entwicklungen eines Unternehmens informieren. Grundsätzlich lassen sich dabei zwei wichtige Funktionen unterscheiden (vgl. Reinecke und Janz 2007, S. 346):

- die Analyse- und Entscheidungsfunktion (beispielsweise die Kennzahl Share of Wallet bei der kundenbezogenen Portfolio-Analyse) sowie
- die Lenkungs- und Steuerungsfunktion (beispielsweise die Kennzahl Umsatz zur Festlegung eines Jahresziels für einen Vertriebsmitarbeiter).

Neueste empirische Erkenntnisse hierzu zeigen, dass die Fähigkeit von Unternehmen, marketing- und vertriebsbezogene Aktivitäten zu messen und entsprechende Kennzahlensysteme (sog. Marketing Performance Measurement Systems) zu implementieren, den finanziellen Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflussen (vgl. Homburg et al. 2012; O'Sullivan und Abela 2007).

Grundsätzlich lassen sich absolute und relative Kennzahlen unterscheiden. Relative Kennzahlen bilden im Gegensatz zu absoluten Kennzahlen Beziehungen zwischen mindestens zwei Größen ab. Im Bereich der **absoluten Kennzahlen** unterscheiden wir zwischen

- Bestandskennzahlen (Erfassung zeitpunktbezogener Größen des Unternehmens, z. B. Lagerbestand) und
- Bewegungskennzahlen (Erfassung zeitraumbezogener Größen des Unternehmens, z. B. Umsatz).

Im Bereich der **relativen Kennzahlen** sind drei Kategorien zu unterscheiden:

- Gliederungskennzahlen setzen Teilgrößen in Beziehung zu einer Gesamtgröße. Beispielsweise ist der Umsatzanteil von Produkten, die nicht älter als drei Jahre sind, eine Gliederungskennzahl.
- Beziehungskennzahlen setzen verschiedenartige Gesamtheiten, die in einem sachlogischen Zusammenhang stehen, zueinander in Beziehung. Eine im Marketing weit verbreitete Beziehungskennzahl ist das Verhältnis der Vertriebskosten zum Umsatz.
- Indexkennzahlen verdeutlichen eine zeitliche Entwicklung gleichartiger Merkmale. Beispielhaft sei der Preisindex eines Unternehmens genannt, bei dessen Berechnung das Preisniveau eines bestimmten Jahres als Basiswert zu 100 gesetzt wird.

Neben diesen formalen Kriterien zur Unterscheidung von Kennzahlen lassen sich auch **inhaltliche Unterscheidungen** treffen. Beispielsweise können wir auf der Basis unserer Typologie der Marketingziele (vgl. Abschn. 8.1) zwischen

- potenzialbezogenen,
- markterfolgsbezogenen und
- wirtschaftlichen

Marketing- und Vertriebskennzahlen unterscheiden. Eine weitere Differenzierung unterscheidet zwischen

- effektivitätsbezogenen und
- effizienzbezogenen

Marketing- und Vertriebskennzahlen.

Effektivitätsbezogene Kennzahlen beziehen sich auf den Grad der Zielerreichung. Effizienzbezogene Kennzahlen setzen dagegen ein bestimmtes Ergebnis in Beziehung zu dem Aufwand, der mit der Erbringung dieses Ergebnisses verbunden ist. Kombinieren wir diese beiden Betrachtungsdimensionen, so ergibt sich die in Tab. 23.9 dargestellte **Typologie von Marketing- und Vertriebskennzahlen**.

Einzelne Kennzahlen beziehen sich auf einen stark eingegrenzten Realitätsausschnitt. Daher sollte sich die Steuerung von Marketing- und Vertriebsaktivitäten nicht in starkem Ausmaß an einzelnen Kennzahlen orientieren. Vielmehr sind einzelne Kennzahlen im Kontext ihres Beziehungsgefüges zu betrachten (vgl. auch Küpper et al. 2013). Werden mehrere Kennzahlen so zusammengestellt, dass sie in einer sinnvollen Beziehung zueinander stehen, sich gegenseitig ergänzen und erklären sowie den Analysegegenstand als Ganzes möglichst ausgewogen und vollständig erfassen, so spricht man von einem **Kennzahlensystem**.

Tab. 23.9 Kategorisierung von Marketing- und Vertriebskennzahlen

	Effektivität	Effizienz
	Kategorie I	Kategorie II
	Kategorie III	Kategorie IV
Potenzial-bezogene Kennzahlen	<p>z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Preisimage des Anbieters • Lieferzuverlässigkeit 	<p>z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl erzielter Kontakte/Kosten der Werbeaktion • Kundenzufriedenheit mit der Verkaufsunterstützung/Kosten der Verkaufsunterstützung • Anzahl der wiederkehrenden Website-Besucher • Durchschnittliche Verweildauer pro Besucher auf der Website • Anzahl der Follower/Likes • Buzzvolumen und Tonalität (Wie häufig und wie „freudlich“ tauschen sich Nutzer über das Unternehmen und dessen Produkte aus?)
Markterfolgs-bezogene Kennzahlen	<p>z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Gesamtkunden • Anzahl der Neukunden • Marktanteil eines Produktes • am Markt erzieltes Preisniveau 	<p>z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Kundenbesuche pro Auftrag • Anzahl der Angebote pro Auftrag (Trefferquote) • Anzahl gewonnener Neukunden/ Kosten der Aktivitäten der Direktkommunikation
	<ul style="list-style-type: none"> • Click-to-Basket-Rate (Anzahl aller Einkaufswagen mit einem bestimmten Produkt/Anzahl der Seitenaufrufe dieses Produkts) • Basket-to-Buy-Rate (Anzahl aller tatsächlich gekauften Einkaufswagen mit einem bestimmten Produkt/Anzahl aller Einkaufswagen mit diesem Produkt) • Konvertierungsrate (Wie viele Follower/Fans wurden zu Neukunden?) 	
Wirtschaftliche Kennzahlen	<p>Kategorie V</p> <ul style="list-style-type: none"> z. B. • Umsatz bezogen auf Produkt/Produktgruppe • Umsatz bezogen auf Kunden/Kundengruppe • Umsatz aufgrund von Aktivitäten der Direktkommunikation 	<p>Kategorie VI</p> <ul style="list-style-type: none"> z. B. • Gewinn • Umsatzrendite • Kundenprofitabilität • Umsatz aufgrund der Messeteilnahme/Kosten der Messeteilnahme

Je nachdem, wie die Beziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen gestaltet sind, lassen sich zwei Arten von Kennzahlensystemen unterscheiden (vgl. Daum 2001; Reichmann 2017):

- Bei **Rechensystemen** existieren exakt definierte arithmetische Regeln, die die einzelnen Kennzahlen zueinander in Beziehung setzen. Derartige Kennzahlensysteme weisen zumeist eine hierarchische Struktur auf. Ausgangspunkt ist eine sogenannte Spitzenkennzahl (beispielsweise die Umsatzrendite oder der ROI), die in komprimierter Form die Hauptaussage des Kennzahlensystems vermitteln soll.
- **Ordnungssysteme** beinhalten hingegen keine arithmetische Verknüpfung der einzelnen Kennzahlen, sondern gruppieren diese lediglich nach inhaltlichen Kriterien. Ein sehr bekanntes und weitverbreitetes Ordnungssystem stellt die Balanced Scorecard dar, bei der die Gruppierung nach vier Perspektiven (Kunden, interne Prozesse, Lernen und Entwicklung sowie Finanzen) erfolgt (vgl. Kaplan und Norton 2003 sowie die Ausführungen zur Personalbeurteilung in Abschn. 24.1.3).

Die Ausgestaltung von Kennzahlensystemen für den Marketing- und Vertriebsbereich ist in der Regel in hohem Maße branchen- bzw. unternehmensspezifisch. Beispiele für solche Kennzahlensysteme finden sich im Überblick bei Schneider und Hennig (2008) und Daum (2001). Für ein Kennzahlenmodell zur Erfolgswertung von E-Commerce verweisen wir auf Hienerth (2010). Für ein empirisch verifiziertes Modell, das die Wirkung des Umfangs von Kennzahlensystemen auf den Unternehmenserfolg betrachtet, verweisen wir auf Homburg et al. (2012).

Literatur

- Artz, M. (2010). *Controlling in Marketing und Vertrieb – Planung, Budgetierung und Performance Measurement*. Wiesbaden.
- Bauer, H. (1995). Marketingplanung und -kontrolle. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1653–1668). Stuttgart.
- Bauer, H., & Hammerschmidt, M. (2005). Customer-Based corporate valuation: Integrating the concepts of customer equity and shareholder value. *Management Decision*, 43(3), 331–348.
- Bauer, H., & Müller, M. (Hrsg.). (1994). *Wettbewerbsvorteile erkennen und sichern: Erfahrungsberichte aus der Marketingpraxis*. Neuwied.
- Blattberg, R., Getz, G., & Thomas, J. (2001). *Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets*. Cambridge.
- Bruhn, M., Georgi, D., Treyer, M., & Leumann, S. (2000). Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value. *Die Unternehmung*, 54(3), 167–187.
- Burmann, C. (2003). „Customer Equity“ als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73(2), 113–138.
- Cardinaels, E., Roodhooft, F., & Warlop, L. (2004). Customer profitability analysis reports for resource allocation: The role of complex marketing environments. *ABACUS*, 40(2), 238–258.

- Coenenberg, A., Fischer, T., & Günther, T. (2016). *Kostenrechnung und Kostenanalyse* (9. Aufl.). Stuttgart.
- Controllingportal. (o. J.). Finance und Controlling profitieren von Big Data und Analytics. <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Business-Intelligence/Finance-und-Controlling-profitieren-von-Big-Data-und-Analytics.html>. Zugriffen: 6. Dez. 2019.
- Cornelsen, J. (2000). *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich*. Nürnberg.
- Daum, D. (2001). *Marketingproduktivität: Konzeption, Messung und empirische Analyse*. Wiesbaden.
- Fader, P., Hardie, B., & Lee, K. (2005). RFM and CLV: Using iso-value curves for customer base analysis. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 415–430.
- Greenley, G., & Oktemgil, M. (1996). A development of the domain of marketing planning. *Journal of Marketing Management*, 12(1), 29–51.
- Günter, B. (2006). Kundenwert – mehr als nur Erlös. In B. Günter & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert: Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzungen* (3. Aufl., S. 241–268). Wiesbaden.
- Günter, B., & Helm, S. (Hrsg.). (2017). *Kundenwert: Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzungen* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N., & Sriram, S. (2006). Modeling customer lifetime value. *Journal of Service Research*, 9(2), 139–155.
- Hienerth, C. (2010). *Kennzahlenmodell zur Erfolgsbewertung des E-Commerce: Analyse am Beispiel eines Mehrkanaleinzelhändlers*. Wiesbaden.
- Homburg, C. (2001). Der Selbstfindungsprozess des Controlling: Einige Randbemerkungen aus der Marketing-Perspektive. *Die Unternehmung*, 55(6), 425–430.
- Homburg, C., & Daum, D. (1997). *Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden*. Frankfurt a. M.
- Homburg, C., & Schenkel, B. (2005). *Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang mit der Marketing- und Vertriebsplanung*. Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Reihe Management Know-how, (Arbeitspapier Nr. M 98). Mannheim: Universität Mannheim.
- Homburg, C., & Werner, H. (1998). *Kundenorientierung mit System: Mit Customer Orientation Management zu profitablem Wachstum*. Frankfurt a. M.
- Homburg, C., Weber, J., Karlshaus, J. T., & Aust, René. (2000). Interne Kundenorientierung der Kostenrechnung? *Die Betriebswirtschaft*, 60(2), 241–256.
- Homburg, C., Artz, M., Wieseke, J., & Schenkel, B. (2008). Gestaltung und Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung: Eine branchenübergreifende empirische Analyse. *zbf*, 60(11), 634–670.
- Homburg, C., Steiner, V. V., & Totzek, D. (2009). Managing dynamics in a customer portfolio. *Journal of Marketing*, 73(5), 70–89.
- Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2012). Marketing performance measurement systems: Does comprehensiveness really improve performance? *Journal of Marketing*, 76(3), 56–77.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System* (8. Aufl.). Wiesbaden.
- Horváth, P., Gleich, R., & Seiter, M. (2019). *Controlling* (14. Aufl.). München.
- Jaworski, B. (1988). Toward a theory of marketing control: Environmental context, control Types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23–39.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston.

- Kleinaltenkamp, M. (2011). Kundenwert und Kundenselektion. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, I. Geiger, F. Jacob, A. Söllner, & M. Gersch (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement* (2. Aufl., S. 113–140). Berlin.
- Köhler, R. (1993). *Beiträge zum Marketing-Management: Planung, Organisation, Controlling* (3. Aufl.). Stuttgart.
- Krafft, M. (1999). Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert? *Die Betriebswirtschaft*, 59(4), 511–530.
- Krafft, M. (2007). *Kundenbindung und Kundenwert* (2. Aufl.). Heidelberg.
- Krafft, M., & Rutsatz, U. (2006). Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts. In B. Günter & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert: Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzungen* (3. Aufl., S. 269–291). Wiesbaden.
- Kumar, R., & Rajan, B. (2009). Profitable customer management: Measuring and maximizing customer lifetime value. *Management Accounting Quarterly*, 10(3), 1–18.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., & Wiesel, T. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310.
- Küpper, H.-U., Friedl, G., Hofmann, C., Hofmann, Y., & Pedel, B. (2013). *Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente* (6. Aufl.). Stuttgart.
- Libai, B., Narayandas, D., & Humby, C. (2002). Toward an individual customer profitability model: A segment-based approach. *Journal of Service Research*, 5(1), 69–76.
- Lingnau, V. (1999). Geschichte des Controllings. In M. Lingenfelder (Hrsg.), *100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland* (S. 73–91). München.
- Lips, T., & Horváth, P. (2016). Big Data im Vertriebscontrolling. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen* (S. 507–518). Wiesbaden.
- McDonald, M. (1989). *Ten barriers to marketing planning, school of management working papers*, (SWP 32/89). Bedford: Cranfield University.
- Menon, A., Bharadwaj, S., Adidam, P., & Edison, S. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18–40.
- Merchant, K. A., & van der Stede, W. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4. Aufl.). Harlow.
- O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71(April), 79–93.
- o. V. (2007). Customer lifetime value calculator. Harvard Business School Publishing. <http://hbsp.harvard.edu/multimedia/flashtools/cltv/index.html>. Zugegriffen: 3. Jan. 2014.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1994). The marketing planning process: Behavioral problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility. *Journal of Business Research*, 29(3), 167–178.
- Reckenfelderbäumer, M. (1998). *Entwicklungsstand und Perspektiven der Prozesskostenrechnung* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Reichmann, T. (2017). *Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption* (9. Aufl.). München.
- Reinecke, S., & Janz, S. (2007). *Marketingcontrolling*. Stuttgart.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64(4), 17–35.
- Riebel, P. (1994). *Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung* (7. Aufl.). Wiesbaden.
- Rust, R., Lemon, K., & Zeithaml, V. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127.

- Ryals, L., & Knox, S. (2007). Measuring and managing customer relationship risk in business markets. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 823–833.
- Schenkel, B. (2006). *Die Qualität der marktbezogenen Planung*. Wiesbaden.
- Schneider, W., & Hennig, A. (2008). *Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb*. Heidelberg.
- Srivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–18.
- Tomczak, T., & Rudolf-Sipötz, E. (2006). Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie. In B. Günter & S. Helm (Hrsg.), *Kundenwert: Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzungen* (3. Aufl., S. 127–155). Wiesbaden.
- Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68(4), 106–125.
- Weber, J. (1997). *Marktorientiertes Controlling, Band 4 der Schriftenreihe „Advanced Controlling“*. Vallendar: WHU Koblenz.
- Weber, J. (1999). Controlling: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. *Die Unternehmung*, 53(6), 465–480.
- Weber, V., & Jensen, O. (2009). Hebel zur Wert- und Effizienzsteigerung in Marketing und Vertrieb: Ergebnisse einer empirischen Studie. *Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft Vertriebscontrolling*, 30–38.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2000). Marketing-Controlling in Theorie und Praxis. In J. Weber & C. Homburg (Hrsg.), *Marketing-Controlling, Sonderheft 3/2000, Kostenrechnungspraxis – Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen* (S. 5–14). Wiesbaden.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2016). *Einführung in das Controlling* (15. Aufl.). Stuttgart.
- Weber, J., & Weißenberger, B. (2015). *Einführung in das Rechnungswesen: Bilanzierung und Kostenrechnung* (9. Aufl.). Stuttgart.
- Wömpener, A. (2007). ZP-Stichwort: Beyond Budgeting. *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*, 17(4), 455–460.
- Wübben, M., & von Wangenheim, F. (2008). Instant customer base analytics: Managerial heuristics often „Get It Right“. *Journal of Marketing*, 72(May), 82–93.



Personalmanagement in Marketing und Vertrieb

24

Inhaltsverzeichnis

24.1	Personalwesen in Marketing und Vertrieb	1340
24.1.1	Personalplanung in Marketing und Vertrieb	1340
24.1.2	Personalgewinnung in Marketing und Vertrieb	1340
24.1.3	Personalbeurteilung in Marketing und Vertrieb	1355
24.1.4	Personalentwicklung in Marketing und Vertrieb	1359
24.1.5	Personalvergütung in Marketing und Vertrieb	1364
24.1.6	Personalabbau in Marketing und Vertrieb	1369
24.2	Personalführung in Marketing und Vertrieb	1372
24.2.1	Führungsstile	1373
24.2.2	Führungstechniken	1376
	Literatur	1379

Lernziele

- Der Leser kennt die Inhalte einer Personalplanung in Marketing und Vertrieb und versteht deren Vernetzung mit der Marketingstrategie sowie der Marketing- und Vertriebsplanung.
- Der Leser kennt die wesentlichen Entscheidungsfelder der Personalgewinnung und überblickt in diesem Zusammenhang insbesondere die relevanten Anforderungskriterien an potenzielle neue Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb sowie die wichtigsten Methoden der Personalauswahl.
- Der Leser kennt die wesentlichen Entscheidungsfelder im Rahmen der Gestaltung der Personalbeurteilung, kann die Eignung verhaltens- bzw. erfolgs-

orientierter Beurteilungsmechanismen für verschiedene Aufgaben in Marketing und Vertrieb beurteilen und versteht die Anwendungsmöglichkeiten der Balanced Scorecard im Rahmen von Marketing und Vertrieb.

- Der Leser überblickt die zentralen Entscheidungsfelder der Personalentwicklung und kennt die Anwendungsmöglichkeiten der wichtigsten Weiterbildungsformen in Marketing und Vertrieb.
- Der Leser kennt die wichtigsten Entscheidungsfelder der Personalvergütung und versteht insbesondere die verschiedenen Gestaltungsparameter im Rahmen der variablen Vergütung in Marketing und Vertrieb.
- Der Leser kennt die grundlegenden Führungsstile und -techniken und hat einen Einblick in deren Anwendung in Marketing und Vertrieb.

Dieses Kapitel widmet sich der dritten zentralen Komponente der implementationsbezogenen Perspektive des Marketing, dem Personalmanagement in Marketing und Vertrieb. Es liegt auf der Hand, dass die erfolgreiche Umsetzung von Konzepten in den Marketing- und Vertriebsbereichen in wesentlichem Ausmaß von den dort tätigen Mitarbeitern (beispielsweise von deren Fähigkeiten sowie deren Motivation) abhängt. Die Relevanz des Personalmanagements für den Unternehmenserfolg, insb. auch die Bedeutung einer marktorientierten Gestaltung der Personalmanagement-Systeme und der Mitarbeiterführung, ist mittlerweile in zahlreichen empirischen Studien nachgewiesen worden (vgl. Crook et al. 2011; Stock-Homburg et al. 2009; für einen Überblick Stock 2004).

Im Personalmanagement lassen sich die beiden zentralen Aufgabenbereiche

- Personalwesen und
- Personalführung

unterscheiden (vgl. Abb. 24.1 sowie Becker 1995; Bisani 2000). Im Rahmen des **Personalwesens** geht es um die Gestaltung von Teilsystemen des Personalmanagements, die die Erbringung bestimmter Aufgaben des Personalmanagements unterstützen sollen (vgl. ähnlich auch Thom 1998). Das Spektrum der relevanten Teilsysteme erstreckt sich von der Personalplanung bis hin zum Personalabbau (vgl. Abb. 24.1). Die Bezeichnung „System“ weist darauf hin, dass es sich hierbei um allgemeine Regelungen handelt, die für alle Mitarbeiter des Unternehmens bzw. einer bestimmten Organisationseinheit des Unternehmens (z. B. für den Marketing- und Vertriebsbereich) bzw. einer bestimmten Hierarchieebene des Unternehmens weitgehend einheitlich (und zumindest teilweise unabhängig von der Führung durch den direkten Vorgesetzten) zur Anwendung gelangen. Mit dieser Gestaltung der Teilsysteme des Personalmanagements befasst sich Abschn. 24.1.

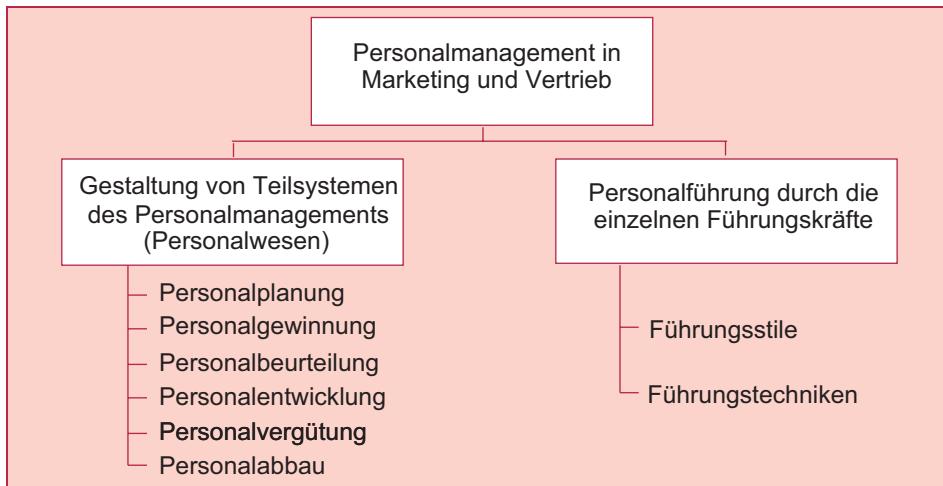


Abb. 24.1 Entscheidungsfelder des Personalmanagements in Marketing und Vertrieb im Überblick

Die **Personalführung** bezieht sich dagegen auf die direkte Führung der Mitarbeiter durch Vorgesetzte. Vorgesetzte praktizieren Führung zum einen durch die Anwendung der Teilsysteme des Personalwesens. Zum anderen wenden sie (mehr oder weniger bewusst) bestimmte Führungsstile und Führungstechniken an. Hiermit befasst sich, nach einer einleitenden Diskussion der wünschenswerten Eigenschaften von Führungskräften in Marketing und Vertrieb, Abschn. 24.2.

Das Personalmanagement in Marketing und Vertrieb weist im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen eine **höhere Komplexität** auf (vgl. hierzu Becker 1995; Stock-Homburg und Bieling 2011). Diese höhere Komplexität ergibt sich insbesondere aufgrund des sehr heterogenen Aufgabenspektrums im Marketing- und Vertriebsbereich (man denke z. B. an die Werbegestaltung, das Produktmanagement sowie den Vertriebsaußendienst). Aus dieser Heterogenität ergibt sich wiederum eine große Heterogenität im Hinblick auf die Anforderungen, die an die Mitarbeiter zu stellen sind: Je nach Aufgabe sind unterschiedliche Eigenschaften (z. B. Kreativität, Empathie, Freundlichkeit, Durchsetzungsvermögen), Fähigkeiten (z. B. akquisitorische Fähigkeiten, analytisch-strategische Fähigkeiten) und Qualifikationen (z. B. betriebswirtschaftliche bzw. technische Qualifikationen) erforderlich. Ein weiterer Komplexitätserhöhender Faktor ist die häufig dezentrale Struktur der Vertriebsorganisation. Abschließend sei – bedingt durch die zunehmende Internationalisierung – auf das interkulturelle bzw. internationale Personalmanagement hingewiesen, das gerade in Bezug auf den Marketing- und Vertriebsbereich, der sehr stark in internationale Aktivitäten eingebunden ist (vgl. Kap. 20), eine hohe Relevanz aufweist (vgl. Stock-Homburg und Groß 2019; Stock-Homburg und Ringwald 2008).

24.1 Personalwesen in Marketing und Vertrieb

Wie bereits erläutert, bezieht sich das Personalwesen auf die Gestaltung der **Teilsysteme des Personalmanagements**. Es lassen sich im Wesentlichen die folgenden Teilsysteme unterscheiden (vgl. ähnlich Bartol und Martin 1998; Berthel und Becker 2017; Bisani 2000; Oechsler 2011):

- Personalplanung (vgl. Abschn. 24.1.1),
- Personalgewinnung (vgl. Abschn. 24.1.2),
- Personalbeurteilung (vgl. Abschn. 24.1.3),
- Personalentwicklung (vgl. Abschn. 24.1.4),
- Personalvergütung (vgl. Abschn. 24.1.5) sowie
- Personalabbau (vgl. Abschn. 24.1.6).

24.1.1 Personalplanung in Marketing und Vertrieb

Im Mittelpunkt der Personalplanung in Marketing und Vertrieb steht die Ermittlung des Personalbedarfs. Es geht im Kern um die Beantwortung der Frage: Wie viele Mitarbeiter mit welchen Eigenschaften, Fähigkeiten und Qualifikationen werden voraussichtlich für welche Aufgaben wann und wie lange benötigt, damit die Marketing- und Vertriebsaufgaben effektiv und effizient bewältigt werden können?

Die Personalplanung für den Marketing- und Vertriebsbereich leitet sich aus der Marketingstrategie sowie aus den strategischen bzw. operativen Marketing- und Vertriebsplänen ab. Sollen z. B. neue geografische Märkte erschlossen, die Beratungsintensität im Vertrieb erhöht oder neue Kundensegmente angesprochen werden, hat dies direkte Auswirkungen auf die geplante Zahl der Mitarbeiter (Planstellen) und deren erforderliche Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Qualifikationen.

Bei der Gestaltung des Personalplanungssystems geht es um den Zeithorizont und den Detaillierungsgrad der Planung sowie um die Mechanismen, mit denen die Personalplanung aus der Marketingstrategie sowie aus den strategischen bzw. operativen Marketing- und Vertriebsplänen abgeleitet wird. Wie bei der Marketing- und Vertriebsplanung unterscheidet man auch bei der Personalplanung in Marketing und Vertrieb (anhand des Zeithorizonts sowie des Detaillierungsgrads der Planung) eine strategische und eine operative Planungsebene. Tab. 24.1 zeigt beispielhaft die strategische Personalplanung für den Marketing- und Vertriebsbereich eines Computerherstellers.

24.1.2 Personalgewinnung in Marketing und Vertrieb

Im Rahmen der Personalgewinnung in Marketing und Vertrieb geht es darum, die gemäß der Personalplanung benötigten Mitarbeiter zu rekrutieren. Die große Bedeutung

Tab. 24.1 Strategische Personalplanung für den Marketing- und Vertriebsbereich am Beispiel eines Computerherstellers (Zahl der Mitarbeiter)

Bereich	Jahre	Anforderungen					Fähigkeiten	Qualifikationen
		1	2	3	4	5		
Marketing								
Produktmanagement	25	27	30	33	35	Hohe Leistungsorientierung und Gewissenhaftigkeit	Gute analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten, Durchsetzungsvormögen, Kooperationsfähigkeit, Fähigkeit zum Aufbau von persönlichen Netzwerken, gute Produkt- und Kundenkenntnisse, Programmierkenntnisse, IT-Kenntnisse, Englischkenntnisse	Hochschulstudium
Marketingkommunikation	4	4	5	5	6	Hohe Kontaktfreude, Offenheit, Originalität	Gute verbale und kreative Fähigkeiten, Erfahrung in der Kooperation mit Agenturen, Englischkenntnisse	Hochschulstudium, Berufsausbildung
Marktforschung	3	3	3	4	4	Hohe Gewissenhaftigkeit	Gute analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten, umfassende Kenntnisse der Marktforschungsmethoden	Hochschulstudium
Vertrieb								(Fortsetzung)

Tab. 24.1 (Fortsetzung)

Bereich	Jahre					Anforderungen	Hochschulstudium, kaufmännische Berufsausbildung
	1	2	3	4	5		
Verkaufsaußendienst	85	90	92	92	95	Hohe Kontaktfreudigkeit, Freundlichkeit, emotionale Stabilität	Hohe soziale Kompetenz, Fähigkeit zum Aufbau von persönlichen Netzwerken, gute Branchenkenntnisse, Kunden- und Produktkenntnisse, Verkaufstechniken
Innendienst	15	12	10	10	11	Hohe Gewissenhaftigkeit	Gute PC-Kenntnisse, Kenntnisse von Datenbankanwendungen
Technischer Kundendienst	12	15	15	16	16	Hohe Freundlichkeit und Flexibilität	Gute technologische Kenntnisse/Hardware-Kenntnisse, Softwarekenntnisse, Kundenkenntnisse

einer systematischen Personalgewinnung in Marketing und Vertrieb ergibt sich aus dem beträchtlichen **Risiko**, das mit **Fehleinstellungen** verbunden ist (vgl. hierzu auch Oechsler 2011). Beispielhaft seien

- hohe Weiterbildungskosten im Fall mangelnder Fähigkeiten der neuen Mitarbeiter,
- hohe Mitarbeiterfluktuation und die damit verbundenen Kosten (vgl. hierzu Lucas et al. 1987; Ton und Huckman 2008) sowie
- die Beeinträchtigung von Kundenbeziehungen genannt.

Die im Rahmen der Gestaltung der Personalgewinnung in Marketing und Vertrieb zu beantwortenden Leitfragen sind der folgenden Übersicht zusammengestellt:

Leitfragen zur Gestaltung der Personalgewinnung in Marketing und Vertrieb

- Welches sind die primären Zielgruppen der Personalgewinnung?
- Über welche Kommunikationsmedien werden potenzielle neue Mitarbeiter angesprochen?
- Mit welchen Informationen und Argumenten werden potenzielle neue Mitarbeiter für eine Tätigkeit im Unternehmen interessiert?
- Welche Anforderungsprofile werden im Hinblick auf potenzielle neue Mitarbeiter herangezogen?
- Welche Auswahlmethoden werden im Hinblick auf potenzielle neue Mitarbeiter herangezogen?
- Wer ist in den Selektionsprozess involviert, und wo liegt die endgültige Entscheidungskompetenz?

Im Hinblick auf die Frage nach den **Zielgruppen der Personalgewinnung** ist zwischen unternehmensinternen und -externen Zielgruppen zu differenzieren (vgl. auch Berthel und Becker 2017). Wichtige externe Zielgruppen für die Personalgewinnung in Marketing und Vertrieb sind

- Hochschulabsolventen,
- Mitarbeiter von Konkurrenzunternehmen,
- Mitarbeiter von Kundenunternehmen sowie
- Personen mit Marketing- und Vertriebserfahrung in anderen Branchen (beispielsweise Branchen mit ähnlich gelagerten Marketing- und Vertriebsaufgaben).

Bedeutende **Kommunikationsmedien zur Ansprache potenzieller neuer Mitarbeiter** sind

- Stelleninserate in Zeitungen und Zeitschriften,
- Stelleninserate in Jobbörsen im Internet,

- die direkte Ansprache,
- die indirekte Ansprache durch Personalvermittler (auch als „Headhunter“ bezeichnet),
- Recruiting-Veranstaltungen von Hochschulen,
- Messen, die auf die Kontaktanbahnung zwischen Unternehmen und potenziellen Mitarbeitern abzielen,
- Social-Media-Kanäle wie z. B. unternehmenseigene Karriere-Seiten in sozialen Netzwerken, sowie
- die Website des Unternehmens.

Die Ansprache neuer Mitarbeiter über Internet und Social-Media-Kanäle wird zunehmend wichtiger (vgl. Insert 24.1). In der Regel ist Recruiting über soziale Netzwerke sehr kostengünstig und es sind sehr große Gruppen von Bewerbern vorhanden, welche nur noch über soziale Netzwerke erreicht werden können (vgl. Hägele 2015). Allerdings gibt es hierbei auch Grenzen: So sprechen die typischen Karriereseiten in sozialen Netzwerken vor allem junge Berufseinsteiger an. Arbeitnehmer mit Berufserfahrung, die hochqualifiziert sind, aber nicht aktiv nach einer neuen Stelle suchen, werden darüber meist nicht erreicht. Hierfür sind Kontakte der Mitarbeiter der entsprechenden Abteilungen wichtiger als global gemanagte Karriereseiten (vgl. Trost 2011). Deshalb sollten Unternehmen die Auswahl der Kommunikationsmedien zur Ansprache potenzieller Mitarbeiter auf ihre beabsichtigte Zielgruppe anpassen.

Mit 35,6 Prozent resultieren die meisten Einstellungen aus einer Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse. Über die eigenen Webseiten werden von den 1.000 größten deutschen Unternehmen rund drei von zehn Einstellungen generiert. Es folgen Mitarbeiterempfehlungen (6,6 Prozent), Printmedien (4,6 Prozent), die Bundesagentur für Arbeit (4,3 Prozent), Karrierenetzwerke (4,2 Prozent), soziale Netzwerkplattformen (0,8 Prozent) und weitere Social-Media-Kanäle (0,3 Prozent). 1,5 Prozent der tatsächlichen Einstellungen werden über sonstige Rekrutierungskanäle realisiert. Im Zeitablauf zeigt sich in diesem Kontext eine deutlich steigende Bedeutung der Internet-Stellenbörse als Kanal für generierte Einstellungen seit dem Jahr 2003.

Dagegen zeigen sich Printmedien für immer weniger Einstellungen verantwortlich. Während im Jahr 2003 noch 35,3 Prozent aller Einstellungen über Printmedien realisiert wurden, sind es im Jahr 2012 nur noch 11,1 Prozent und im Jahr 2018 nur noch 4,6 Prozent. Über die eigenen Unternehmens-Webseiten wurde zwischen 2003 und 2007 ein zunehmend größerer Anteil an tatsächlichen Einstellungen generiert. Vergleicht man jedoch den Wert aus 2007 (39,5 Prozent aller Einstellungen) mit dem aus 2012 (29,3 Prozent) und dem aus 2018 (27,7 Prozent), so zeigt sich für diesen Kanal eine rückläufige Entwicklung. (Die Angaben basieren auf einer repräsentativen Befragung von 1.000 deutschen Unternehmen.)

Im Hinblick auf die Frage, **mit welchen Informationen und Argumenten potenzielle neue Mitarbeiter für eine Tätigkeit im Unternehmen interessiert werden können**, lassen sich

- aufgabenbezogene,
- entwicklungsbezogene,
- monetäre,
- umfeldbezogene und
- sicherheitsbezogene

Argumente unterscheiden (vgl. ähnlich Berthel und Becker 2017). Aufgabenbezogene Argumente zielen auf die Attraktivität der Aufgabe (z. B. im Hinblick auf Vielfalt, Gestaltungsfreiraum, Internationalität) ab, während entwicklungsbezogene Argumente Perspektiven zur Übernahme weitergehender Verantwortung im Unternehmen sowie Möglichkeiten der Weiterbildung in den Mittelpunkt stellen. Monetäre Argumente beziehen sich direkt auf derzeitige und zukünftige Verdienstmöglichkeiten im Unternehmen sowie auf Aspekte der Altersversorgung. Die beiden letztgenannten Kategorien von Argumenten beziehen sich weniger auf die einzelne Person bzw. die einzelne Tätigkeit als vielmehr auf das gesamte Unternehmen: Umfeldbezogene Argumente heben auf die Rahmenbedingungen im Unternehmen (z. B. die Unternehmenskultur) ab, während sicherheitsbezogene Argumente, deren Bedeutung im Rahmen der Personalgewinnung stark von der Lage am Arbeitsmarkt abhängt, die relative Sicherheit des Arbeitsplatzes in den Mittelpunkt stellen. Die erste Spalte in Abb. 24.2 zeigt eine Personalanzeige, in der aufgabenbezogene und monetäre Argumente im Mittelpunkt stehen.

Auch das **Employer Branding**, d. h. der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke, gewinnt vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels im Rahmen der Personalgewinnung an Bedeutung (vgl. Trost 2008; Schuhmacher und Geschwill 2013). Ziel des Employer Branding ist es, über ein attraktives Arbeitgeberimage fähige Mitarbeiter zu gewinnen und das Verhalten von aktuellen und potenziellen Mitarbeitern positiv zu beeinflussen (z. B. durch eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen) (vgl. Barrow und Mosley 2012; Davies 2008). Erfolgsfaktoren des Employer Branding sind die Betonung der eigenen Stärken als Arbeitgeber (z. B. im Rahmen von Recruiting-Aktivitäten) und die Konsistenz der Arbeitgebermarke mit dem übergreifenden Unternehmensimage sowie der Produkt- bzw. Unternehmensmarke (vgl. Collins und Stevens 2002; Moroko und Uncles 2008; Trost 2008). Dabei spielt insbesondere auch der Einsatz von Social Media eine wichtige Rolle. Es geht hierbei aber nicht nur um die Selbstdarstellung des Unternehmens – also klassische PR-Arbeit. Vielmehr kommunizieren Mitarbeiter auf ihren eigenen Seiten oft über ihren Arbeitgeber. Potenzielle Bewerber schenken solchen Aussagen oft mehr Gewicht als der offiziellen Unternehmensdarstellung (vgl. Weigert 2010). Die Treiber für die Attraktivität einer Arbeitgebermarke lassen sich in fünf Kategorien einteilen: Job-Charakteristika, Menschen und Unternehmenskultur, Reputation und Image, Gehalt und Karriere- bzw.

<p>Für die erfolgreiche Zukunft suchen wir den</p> <p>KEY ACCOUNTER (m/w/d) (strategischer Verkäufer)</p> <p>mit hohem Anspruch und dem Ziel, zur verkäuferischen Spitze in einem erfolgreichen Unternehmen gehören zu wollen.</p> <p>Die Aufgabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aktiver und strategischer Verkauf ■ Gesprächsführung auf allen Ebenen ■ Betreuung von Großkunden ■ Prozessoptimierung und Strategieentwicklung ■ Verkaufsflächen-Management ■ Interessante Reisetätigkeit <p>Die Position:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe Entscheidungsfreiheit mit unternehmerischen Freiräumen (der Key Accounter berichtet direkt der Geschäftsleitung/Vertrieb und arbeitet in einem fortschrittlichen, kundenorientierten Team) ■ Leistungsgerechte Vergütung ■ Firmenfahrzeug auch zur privaten Nutzung ■ Gute Start- und Rahmenbedingungen ■ Vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierewege <p>Die Qualifikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gute Bildungsbasis ■ Handels-/Branchenerfahrung ■ Kommunikations- und Durchsetzungsfähigkeit ■ Hohe Verkäuferqualität ■ Taktisch/strategische Arbeitsweise ■ Sehr gute Sprachkenntnisse ■ Hohe (internationale) Reisebereitschaft und Flexibilität <p>Erkennen Sie in dieser Positionsbeschreibung Ihr berufliches Anforderungsprofil? Dann freuen wir uns auf die Zusendung Ihrer vollständigen Bewerbungsunterlagen mit einem aussagekräftigen Portfolio über unser Online-Bewerbungsformular.</p>	<p>Vertriebsbeauftragte m/w/d für den Vertriebskanal Commercial Printing</p> <p>Sie vertreten unser innovatives Produktspektrum zur Ausgabe aller gängigen Formate in s/w und Farbe für die Produktion von Büchern, Broschüren, technischen Dokumenten, Mailings und Außenwerbung. Ihre Ansprechpartner sind Druckdienstleister, Werbeagenturen und Verlage.</p> <p>Sie sind verantwortlich für:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Neuakquisition von Aufträgen bei definierten Kunden und Interessenten für unsere Systeme/Dienstleistungen im Hard- und Softwarebereich ■ Gemeinsame Erarbeitung und Umsetzung von Lösungskonzepten ■ Umfassende Betreuungs- und Beratungsleistungen zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit am Markt <p>Wir erwarten von Ihnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebswirtschaftliches Know-how auf der Grundlage einer kaufmännischen Ausbildung oder eines entsprechenden Studiums ■ Ausgeprägte Vertriebsstärke, Verhandlungsgeschick sowie gute Branchenkenntnisse in den jeweiligen Bereichen ■ Nachweisbare Verkaufserfolge, Akquisitionsstärke und die Fähigkeit, unterschiedlichste Kundensituationen souverän zu managen ■ Rhetorische Fähigkeiten, sicheres Auftreten, Einsatzbereitschaft und Durchsetzungsvermögen ■ Produkt- und Anwenderkenntnisse, idealerweise aus dem Digital-Druckbereich ■ Spaß im Umgang mit neuesten Informationstechnologien und bei der Weitergabe Ihres Wissens an Dritte <p>In unserem verschiedenen Geschäftsbereichen bieten wir Ihnen hochinteressante Aufgabenstellungen, die Ihnen Freiräume und attraktive Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Um mit unserem Team erfolgreich zu sein, sollten Sie ein hohes Maß an Begeisterungsfähigkeit, eine internationale Ausrichtung, Freude bei der Anwendung und Vermittlung von Informationstechnologien sowie englische Sprachkenntnisse mitbringen. Selbstverständlich bieten wir Ihnen das gesamte Spektrum eines erfahrenen, modernen Unternehmens.</p>
--	--

Abb. 24.2 Beispielhafte Texte von Personalanzeigen für den Marketing- und Vertriebsbereich

Entwicklungsmöglichkeiten sowie Glaubwürdigkeit und Authentizität. Unternehmen sollten Entscheidungen darüber treffen, welche Faktoren aktiv gesteuert werden, welche lediglich überwacht werden oder welche trotz ihres negativen Einflusses möglicherweise akzeptiert werden können (vgl. Latzel et al. 2015).

Bei der Beantwortung der Frage, **welche Anforderungsprofile an neue Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb zu stellen sind**, sollten die im Rahmen der zu besetzenden Stelle anfallenden Aufgaben berücksichtigt werden. Basis ist hierbei eine umfassende Analyse der Kernaufgaben, der Verantwortung und der besonderen Belastungen (beispielsweise umfangreiche Reisetätigkeit bei einer Position im Vertriebsaußendienst). Darüber hinaus sind Anforderungen zu berücksichtigen, die sich aus Stellen ergeben, die die Person möglicherweise später besetzen soll (z. B. die mittelfristige Entwicklung eines Produktmanagers zum Marketingleiter). Hier muss insbesondere berücksichtigt werden, dass zukünftige Führungskräfte ein entsprechendes Maß an analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten, z. B. die Fähigkeit zu strategischem Denken, mitbringen (vgl. Goldfarb und Yang 2009).

Darüber hinaus sei erwähnt, dass die zunehmende **Digitalisierung im Marketing und Vertrieb** Auswirkungen auf die Anforderungsprofile neuer Mitarbeiter hat (vgl. hierzu Abschn. 3.1.2). Z. B. bedingt die Marketingautomatisierung, dass transaktionale Elemente im Kaufprozess zunehmend automatisiert werden (vgl. o. V. 2019). Der Vertriebsmitarbeiter wird demnach um eine Reihe administrativer Aufgaben (z. B. Erstellung von Rechnungen, Informationsrecherche) entlastet und kann sich stärker auf den eigentlichen Verkauf, genauer das Verständnis von Kundenbedürfnissen und gezielte Beratung, konzentrieren (vgl. hierzu Abschn. 14.4.2). Diese Entwicklung geht mit einem komplexeren Anforderungsprofil an neue Mitarbeiter einher (vgl. z. B. Agnihotri et al. 2012, 2016; Ahearne et al. 2008; Hunter und Perreault 2007; Johnson und Bharadwaj 2005; Marshall et al. 2012). Zum einen ergeben sich Anforderungen hinsichtlich technologischer Kenntnisse, wie beispielsweise Kundenbeziehungsmanagement-Tools (CRM-Tools) oder Sales Force Automation Tools (SFA Tools). Darüber hinaus wird ein besseres Verständnis betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge, wie etwa das Verständnis von Synergie-Effekten zwischen verschiedenen Vertriebskanälen (Multi-channel Management, vgl. hierzu Abschn. 18.2.1.4). Zum anderen verändern sich die Anforderungen hinsichtlich Verhaltensweisen oder Charakteristika von Verkäufern. Beispielsweise spielen Empathie, Perspektivenübernahme oder Problemlösungsfähigkeit eine zunehmend stärkere Rolle. Abschließend erfordert die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen auch interkulturelle Fähigkeiten, wie Multilingualismus, von Mitarbeitern.

Bei der Formulierung der Anforderungsprofile sollte ebenfalls mitbedacht werden, dass die neuen Mitarbeiter häufig in **Teams** arbeiten werden. Es ist daher darauf zu achten, dass neue Mitarbeiter gut in das bestehende Team passen bzw. dieses sinnvoll ergänzen. Wie Studien zeigen, kann die Teamzusammensetzung maßgeblich die Performance beeinflussen. So sind Teams, in denen etwa gleich viele Männer wie Frauen arbeiten, bspw. erfolgreicher als Männer-Teams („Gender Diversity“, vgl. Hoogendoorn

et al. 2013). Auch die kulturelle Zusammensetzung kann den Team-Erfolg beeinflussen („Cultural Diversity“, vgl. Ely und Thomas 2001; Nederveen Pieterse et al. 2013).

Im Hinblick auf die Inhalte von Anforderungsprofilen sind Kriterien in den Kategorien

- Fachwissen,
- analytische und konzeptionelle Fähigkeiten,
- interaktionsbezogene Fähigkeiten sowie
- Persönlichkeitsmerkmale

zu unterscheiden (vgl. auch Abb. 24.3). Sowohl die interaktionsbezogenen Fähigkeiten als auch die Persönlichkeitsmerkmale beziehen sich auf die nicht-kognitive Fähigkeits- bzw. Persönlichkeitsstruktur eines Menschen, wohingegen das Fachwissen sowie die analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten kognitive Aspekte betreffen.

Das **Fachwissen** umfasst geschäftsspezifische Kenntnisse über Fakten, Abläufe und Zusammenhänge (z. B. im Hinblick auf Kunden, Produkte und die Branche) innerhalb der eigenen Berufstätigkeit sowie Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die Ausübung der eigenen Aufgaben von Bedeutung sind. Fachwissen kann im Rahmen gezielter Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen oder direkt bei der Berufsausübung erworben werden.

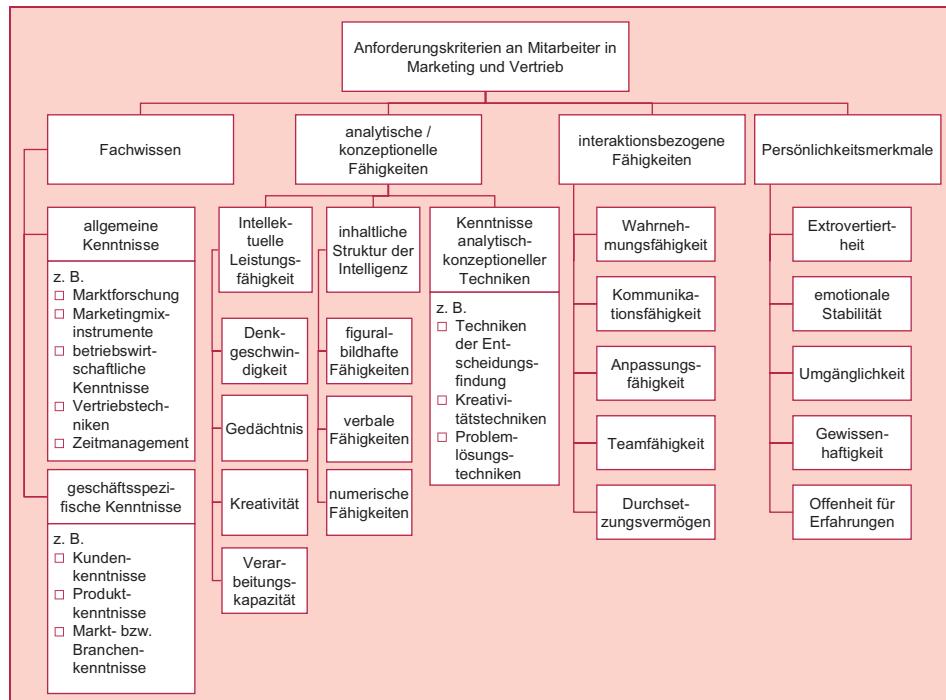


Abb. 24.3 Kategorisierung von Anforderungskriterien an Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb

Bei den **analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten** stehen allgemeine kognitive Fähigkeiten im Vordergrund. Es geht hier um die Intelligenz, wobei die Qualität und Geschwindigkeit der Strukturierung und Lösung neuer Aufgaben im Mittelpunkt stehen. Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten lassen sich beurteilen anhand der intellektuellen Leistungsfähigkeit (Bearbeitungsgeschwindigkeit, Gedächtnis, Kreativität sowie Verarbeitungskapazität), der inhaltlichen Ausrichtung der Intelligenz (figural-bildhaft, verbal, numerisch) sowie anhand der Kenntnis spezieller Problemlösungstechniken (vgl. Jäger 1984; Jäger et al. 1997).

Die **interaktionsbezogenen Fähigkeiten** beziehen sich auf die Sozialkompetenz eines Menschen (Fähigkeit, in der Interaktion mit anderen Menschen die gewünschten Effekte zu erzielen). Im Kontext der Anforderungen an Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb geht es hier insbesondere um

- die Wahrnehmungsfähigkeit (auch als Empathie bezeichnet),
- die Kommunikationsfähigkeit,
- die Anpassungsfähigkeit (d. h. die Fähigkeit, flexibel und situationsspezifisch mit anderen Menschen zu interagieren),
- die Teamfähigkeit (Kooperations- bzw. Konfliktfähigkeit) sowie
- das Durchsetzungsvermögen

(vgl. ähnlich auch Homburg et al. 2016; Wegge 2013).

Persönlichkeitsmerkmale sind relativ konstante Eigenschaften, die sich auf die nicht-kognitiven Aspekte der Persönlichkeitsstruktur eines Menschen beziehen. Die vielfältigen Merkmale, die zur Charakterisierung der Persönlichkeit eines Menschen herangezogen werden können, lassen sich auf die fünf Persönlichkeitsfaktoren

- Extrovertiertheit (gesellig, gesprächig, großzügig, bestimmt, dominant, aktiv, impulsiv),
- emotionale Stabilität (ängstlich, deprimiert, verlegen, emotional, leicht zu verärgern, besorgt, unsicher),
- Umgänglichkeit (freundlich, höflich, flexibel, vertrauensvoll, kooperativ, tolerant, versöhnlich, weichherzig),
- Gewissenhaftigkeit (verlässlich, sorgfältig, verantwortungsbewusst, planvoll, organisiert, leistungsorientiert, ausdauernd) sowie
- Offenheit für Erfahrungen (einfallsreich, kultiviert, originell, vielseitig, intellektuell, aufgeschlossen, ästhetikbetont)

reduzieren. Diese Faktoren werden in der Psychologie auch als „big five“ bezeichnet (vgl. ausführlich Kanning und Schuler 2014).

Welche speziellen Kriterien in den einzelnen Kategorien relevant sind und wie die einzelnen Kategorien zu gewichten sind, hängt von der zu besetzenden Position ab (vgl. Churchill et al. 1985; Futrell 2001; Homburg und Stock 2012; Mayer und Greenberg

2006; Rich und Smith 2000; Sager 1991; Thomas 1986). Eine entsprechende Übersicht ist in Tab. 24.2 dargestellt. Die dort vorgenommenen Bewertungen können lediglich als Tendenzaussagen interpretiert werden, da Unternehmen im Einzelfall aufgrund der speziellen Ausrichtung bestimmter Positionen zu anderen Gewichtungen kommen können.

Besonders intensiv wird in der Literatur die Frage diskutiert, welche Merkmale bei der Besetzung von Führungspositionen zu berücksichtigen sind. Diese Frage steht in enger Verbindung zu den **Eigenschaftstheorien der Führung**, die auf der Prämissen basieren, dass sich generalisierbare Aussagen über typische Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte machen lassen (vgl. Bass et al. 2008; Stogdill 1974). Besondere Bedeutung erfährt diese Perspektive im Zusammenhang mit dem Konzept der charismatischen Führung (vgl. z. B. Bass und Avolio 1990, 1993; Dubinsky et al. 1995 sowie im Überblick Hauser 1999). Kritisch ist zu den eigenschaftstheoretischen Ansätzen der Führung allerdings anzumerken, dass situative Gegebenheiten sowie das Zusammenspiel zwischen Merkmalen der Vorgesetzten und Merkmalen, Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter vernachlässigt werden. Daher können diese Ansätze sicherlich nur einen partiellen Beitrag zur Erklärung des Erfolgs von Führungskräften leisten (vgl. Köhler 1995; Richter 1999).

Zahlreiche konzeptionelle und empirische Arbeiten haben sich mit der Identifikation solcher Eigenschaften befasst (vgl. z. B. Atwater et al. 1999; Bass und Avolio 1990; Neuberger 1976; von Rosenstiel 2009; Wunderer und Grunwald 1980). Auf der Basis eines Überblicks empirischer Untersuchungen nennt von Rosenstiel (2009) die fünf Kategorien

- Befähigung (z. B. Intelligenz, verbale Gewandtheit, Originalität, Urteilskraft),
- Leistung bzw. Wissen (z. B. Schulleistung, bisherige Berufserfahrung),
- Verantwortlichkeit (z. B. Zuverlässigkeit, Selbstvertrauen, Ausdauer),
- Teilnahme (z. B. Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Humor) und
- Status (z. B. sozioökonomische Position, Popularität).

Offensichtlich sind diese Aspekte durch die in Abb. 24.3 dargestellten Kriterien abgedeckt.

Bei der Beantwortung der Frage nach den **Auswahlmethoden im Hinblick auf potenzielle neue Mitarbeiter** kann auf ein breites Spektrum an Methoden zurückgegriffen werden (vgl. hierzu ausführlich Achouri 2010; Kanning und Schuler 2014; Schuler 2013; Schuler und Marcus 2014). In Tab. 24.3 sind die gängigen Auswahlmethoden aufgeführt. Hier wird außerdem dargestellt, wie gut die einzelnen Auswahlmethoden im Hinblick auf die Kategorien von Auswahlkriterien (vgl. Abb. 24.3) geeignet sind.

Grundlegend lassen sich bei den Methoden der Personalauswahl **eigenschafts- und verhaltensbezogene Methoden** unterscheiden. Die verhaltensbezogenen Methoden werden außerdem in biografisch orientierte und simulationsorientierte

Tab. 24.2 Tendenzielle Gewichtung von Anforderungskriterien im Hinblick auf unterschiedliche Positionen in Marketing und Vertrieb

Positionen in Marketing und Vertrieb	Kategorien von Anforderungskriterien		
	Fachkompetenz	Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten	Interaktionsbezogene Fähigkeiten/Persönlichkeitsmerkmale
Leiter für Marketing und Vertrieb	++	++	+++ (z. B. Durchsetzungsvermögen)
Marketingleiter	++	++	+++ (z. B. Kreativität)
Gesamtvertriebsleiter	++	++	+++ (z. B. Kommunikationsfähigkeit)
Regionaler Vertriebsleiter	+++ (z. B. Kundenkenntnis)	++	++
Kundendienstleiter	+++ (z. B. Produktkenntnis)	+	++
Produktmanager	+++	+++ (z. B. Kreativität)	++
Marketingcontroller	++	+++ (z. B. numerisches Denkvermögen)	+
Marktforscher	+++ (z. B. Kenntnisse statistischer Methoden)	++	0
Mitarbeiter mit Verantwortung für die Marketingkommunikation	+	++ (z. B. Kreativität)	+
Außendienstmitarbeiter im Vertrieb	++	+	+++ (z. B. Extrovertiertheit)
Innendienstmitarbeiter im Vertrieb	+	0	+
Key Account Manager	++	++	+++ (z. B. Einfühlungsvermögen)
Kundendienstmitarbeiter	+	0	+++ (z. B. Freundlichkeit)

+++ herausragende Bedeutung, ++ sehr hohe Bedeutung, + hohe Bedeutung, 0 eher geringe Bedeutung

Tab. 24.3 Eignung verschiedener Methoden der Personalauswahl im Hinblick auf unterschiedliche Auswahlkriterien im Rahmen der Personalgewinnung in Marketing und Vertrieb

Auswahlmethode	Auswahlkriterien		
	Fachkompetenz	Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten	Interaktionsbezogene Fähigkeiten/Persönlichkeitsmerkmale
Biografisch orientierte verhaltensbezogene Auswahlmethoden			
Sichtung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen	++	0	0
Einholen von Referenzen	++	+	+
Auswahlgespräche (Einzelinterviews)	++	+	+
Simulationsorientierte verhaltensbezogene Auswahlmethoden			
Postkorbübungen	0	+	+
Gruppendiskussion	+	0	++
Rollenspiele	0	0	++
Vorträge/Präsentationen	0	0	++
Fallstudienanalysen (Case Studies)	+	++	+
Arbeitsproben	++	+	0
Eigenschaftsbezogene Auswahlmethoden			
Leistungstests	++	0	0
Intelligenztests	0	++	0
Persönlichkeitstests	0	0	++
Auswahlmethoden mit übergreifendem Charakter (Kombination verschiedener Auswahlmethoden)			
Assessment Center	++	++	++

Eignung: ++ hoch, + mittel, 0 niedrig

Methoden unterteilt. Ein kombinierter Einsatz verschiedener Methoden findet bei der Assessment-Center-Methode statt (vgl. Stock-Homburg 2013a).

Bei den **biografisch orientierten verhaltensbezogenen Methoden der Personalauswahl** wird versucht, über biografische Merkmale einer Person deren zukünftiges Verhalten im Unternehmen einzuschätzen. Hierzu dienen vor allem die **Sichtung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen**, das **Einholen von Referenzen** früherer Arbeitgeber sowie das Führen von individuellen **Auswahlgesprächen** (Einzelinterviews).

Bei den **simulationsorientierten verhaltensbezogenen Methoden der Personalauswahl** wird versucht, das zukünftige Verhalten einer Person im Unternehmen möglichst realitätsnah zu simulieren. Hierzu können eine Vielzahl verschiedener Instrumente eingesetzt werden:

- Bei **Postkorbübungen** können insbesondere administrative Tätigkeiten simuliert werden. Beispielsweise erhält der Bewerber einen Posteingangskorb mit unterschiedlichen Dokumenten. Die Aufgabe besteht darin, innerhalb einer bestimmten Zeitspanne alle Vorgänge zu bearbeiten. Mithilfe dieser Simulation können Entscheidungsverhalten, Prioritätensetzung, Zeitmanagement und Delegationsverhalten getestet werden.
- Während einer **Gruppendiskussion**, die sich um einen bestimmten Sachverhalt dreht und nach einer gewissen Vorbereitungszeit stattfindet, ist eine Beobachtung des Kandidaten in einer Teamsituation möglich. Bewertet werden hier u. a. Einfühlungsvermögen, Durchsetzungsvermögen, Integrationsfähigkeit, Kompromissfähigkeit und die kommunikative Kompetenz.
- **Rollenspiele** erlauben die Überprüfung intendierten Rollenverhaltens sowie sozialer und kommunikativer Kompetenz. Simuliert werden unterschiedliche Gesprächssituationen (z. B. Verkaufs- oder Konfliktgespräche), meist in Form eines Dialoges (in der Regel zwischen dem Bewerber und einem Mitarbeiter des Unternehmens).
- **Vorträge** oder **Präsentationen** des Bewerbers dienen dazu, kommunikative und rhetorische Aspekte zu beurteilen. Weiterhin können der methodische Aufbau und die Struktur des Vortrags sowie die Einbindung der Zuhörer eingeschätzt werden.
- Mithilfe von **Fallstudien**, bei denen der Kandidat ein komplexes Problem analysiert und anschließend seine Lösung präsentiert, können die Fähigkeiten zur Problemanalyse, die Erarbeitung von Lösungsstrategien sowie die Entscheidungsfindung überprüft werden.
- **Arbeitsproben** dienen der Simulation relevanter berufsbezogener Tätigkeiten (z. B. ein Verkaufsgespräch für Außendienstmitarbeiter), um die tatsächliche Leistungsfähigkeit eines Bewerbers zu testen.

Zu den **eigenschaftsbezogenen Auswahlmethoden** zählen insbesondere gängige Testverfahren. **Testverfahren** stellen standardisierte, routinemäßig anwendbare Verfahren zur Messung und Beurteilung der Eigenschaften der getesteten Person dar (vgl. Schuler 2013). Zur Bewertung von Bewerbern in Marketing und Vertrieb eignen sich

Leistungstests (z. B. schriftliche Abfrage der Methodenkompetenz von Bewerbern für eine Marktforschungsposition), **Intelligenztests** (z. B. zur Bewertung der numerischen Denkfähigkeit von Bewerbern für das Marketingcontrolling) sowie **Persönlichkeitstests** (z. B. zur Bewertung der Extrovertiertheit von Bewerbern für den Vertriebsaußendienst). Letztere zielen darauf ab, das Persönlichkeitsprofil des Bewerbers zu analysieren und auf dieser Basis die charakterliche Eignung des Bewerbers für die angebotene Stelle zu erkennen (vgl. zu Persönlichkeitstests Scholz 2013).

Assessment Center zeichnen sich durch den kombinierten Einsatz verschiedener verhaltensbezogener Methoden aus und bieten ein strukturiertes Vorgehen zur Auswahl neuer Marketing- und Vertriebsmitarbeiter: Mehrere Bewerber werden mit bestimmten Aufgaben konfrontiert, wobei die Aufgabenerfüllung durch eine Gruppe von Beobachtern beurteilt wird (vgl. Oechsler 2011). Assessment Center eignen sich insbesondere für die Auswahl von Führungs- bzw. Führungsnachwuchskräften und zählen zu den validesten Methoden der Personalauswahl, da mithilfe der Ergebnisse eines Assessment Centers die spätere Arbeitsleistung eines potenziellen Mitarbeiters sehr gut abgeschätzt werden kann (vgl. Meriac et al. 2008). Bei der Entscheidung über den Einsatz eines Assessment Centers ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Konzeption und Durchführung eines Assessment Centers mit hohen Kosten verbunden ist (vgl. Cook und Herche 1992). Gerade im Falle einer Fehlentscheidung können sich insgesamt, durch das gezahlte Gehalt bis zum Ausscheiden sowie die erneute Bewerbersuche, Aufwendung von bis zu 45.000 EUR ergeben (o. V. 2010).

Die letzte Leitfrage im Rahmen der Personalgewinnung in Marketing und Vertrieb bezieht sich darauf, **wer in den Selektionsprozess involviert ist und wo die endgültige Entscheidungskompetenz liegt**. Grundsätzlich ist zu empfehlen, mehrere Personen und Unternehmensbereiche in derartige Selektionsprozesse einzubeziehen. So sollten z. B. bei der Auswahl neuer Marketingmitarbeiter auch Personen aus dem Vertriebsbereich involviert sein. Ein besonders weitgehender Ansatz besteht darin, auch Kunden in die Personalselektion in Marketing und Vertrieb einzubeziehen. Dies kann sich z. B. dann anbieten, wenn es um die Auswahl von Kundenbetreuern oder Key Account Managern geht. Eine empirische Untersuchung von Lancioni und Oliva (1995) zeigt, dass Kunden bei der Auswahl von Vertriebsmitarbeitern Aspekte der Sozialkompetenz im Vergleich zu Fachkompetenz bzw. analytisch-konzeptionellen Fähigkeiten (vgl. Abb. 24.3) stärker gewichtet als Vertriebsleiter.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die systematische Gewinnung neuer Mitarbeiter zahlreiche Gemeinsamkeiten mit der Anwendung der Marketinginstrumente aufweist. So sind Berührungspunkte der bisherigen Ausführungen zur Personalgewinnung mit der Kommunikationspolitik (vgl. hierzu Kap. 13) unübersehbar, wenn es beispielsweise um die Zielgruppdefinition und die Festlegung von Kommunikationsinhalten geht. Auch Berührungspunkte mit der Produktpolitik (welches „Produkt“ bietet das Unternehmen neuen Mitarbeitern an?, vgl. zur Produktpolitik Kap. 11) sind gegeben. Vor diesem Hintergrund ist in der Literatur auch der Begriff „**Personalmarketing**“ zu finden (vgl. hierzu z. B. Scholz 2013; Wunderer 1991 sowie Insert 24.2).

24.1.3 Personalbeurteilung in Marketing und Vertrieb

Die Personalbeurteilung bezieht sich auf die Bewertung von Eigenschaften bzw. Leistungen von Führungskräften bzw. Mitarbeitern in Marketing und Vertrieb. Ihr kommt eine besondere Bedeutung zu, da die Ergebnisse der Personalbeurteilung eine wesentliche Grundlage für weitere Aktivitäten des Personalmanagements darstellen. So fließen sie beispielsweise in die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen (z. B. Weiterbildungs- oder Beförderungsmaßnahmen, vgl. hierzu Abschn. 24.1.4) sowie in Vergütungsentscheidungen (vgl. hierzu Abschn. 24.1.5) ein. Darüber hinaus zeigt sich, dass eine systematische und faire Beurteilung von Marketing- und Vertriebsmitarbeitern die Motivation und die Leistung dieser Mitarbeiter wesentlich steigern (vgl. DeCarlo und Leigh 1996; MacKenzie et al. 1993) sowie zu einer niedrigeren Mitarbeiterfluktuation (vgl. Pettijohn et al. 1999) beitragen kann.

Im Rahmen der Gestaltung des Personalbeurteilungssystems sind insbesondere folgende Fragen zu beantworten:

- Wer wird beurteilt?
- Wer führt die Beurteilung durch?
- Worauf bezieht sich die Beurteilung?
- Anhand welcher Kriterien erfolgt die Beurteilung?
- Inwieweit wird die Beurteilung dem Beurteilten offen gelegt?

Bezüglich der Frage, **wer beurteilt wird**, lässt sich eine Unterscheidung zwischen der Beurteilung einzelner Personen und der Beurteilung von Teams treffen. Die Beurteilung einzelner Personen kann auf verschiedenen Hierarchieebenen stattfinden (beispielsweise von der Beurteilung eines Vertriebsaußendienstmitarbeiters bis hin zur Beurteilung des Vertriebsleiters). Als Teams kommen in Marketing und Vertrieb insbesondere Neuproduktentwicklungsteams oder Verkaufs- bzw. Kundenbetreuungsteams (vgl. hierzu Abschn. 21.2.1.3) infrage.

Die **Beurteilung** wird in der Regel durch direkte Vorgesetzte **durchgeführt** (z. B. Beurteilung von Vertriebsaußendienstmitarbeitern durch den Leiter einer regionalen Verkaufsniederlassung). Darüber hinaus werden in der Unternehmenspraxis auch Vorgesetzte durch ihre Mitarbeiter sowie Teams und Mitarbeiter durch sich selbst sowie durch Kollegen oder auch Kunden bewertet. Eine derartig umfassende Beurteilungsperspektive wird beispielsweise beim 360-Grad-Feedback eingenommen, bei der die aufgezeigten Bewertungsperspektiven zu einem Gesamturteil kombiniert werden (vgl. zu dieser Methode Gerpott 2013; Nicolai 2005).

Objekte der Beurteilung können

- spezielle Projekte bzw. bestimmte Aufgaben sein, die meist im Rahmen einer außerordentlichen Beurteilung bewertet werden, sowie
- alle Tätigkeiten des Beurteilten in einem bestimmten Zeitraum (meist beurteilt im Rahmen einer zyklischen Beurteilung).

Unter dem Motto „Career Direct. The Finance Excellence Program.“ initiiert Siemens ein Traineeprogramm, das 24 Monate dauert. Maximal 20 Absolventen pro Jahr mit Schwerpunkt Wirtschaftswissenschaften und Finanzen bekommen dabei die Chance, ihre Karriere direkt zu starten. [...] Das Auswahlverfahren für das Traineeprogramm besteht aus vier Stufen. Die Selektion erfolgt über Bewerbung, Telefon- und persönliche Interviews und ist notwendig, um fachliche, analytische Fähigkeiten und persönliche Interessen und Ansichten herauszukristallisieren. Die idealen Kandidaten sind exzellente Absolventen der Wirtschaftswissenschaften [...]. Sie aufzuspüren und den Dialog zu starten, ist die Anforderung an ein umfassendes Branding- und Vermarktungskonzept für das Traineeprogramm. Die Kommunikationsziele: Bekanntmachung des Finance Excellence Programs, Imageoptimierung bei jungen, karriereorientierten Zielgruppen und die erfolgreiche Rekrutierung der ersten Kandidaten. [...] Die Umsetzung: [...] Die Basis aller strategischen Überlegungen und Maßnahmen bildet zunächst die Definition der „Value Proposition“ [...]: „Das Siemens Traineeprogramm stellt den schnellsten und direktesten Weg zur Top Finance Karriere dar.“ Damit steht die Basis für Strategie und Maßnahmen fest. Die beginnen mit der Entwicklung des Namens „Finance Excellence Program“ und des Claims „Career Direct“. Das [...] anschließend entwickelte Kreativkonzept dreht sich

um die beiden Hauptmotive der Kampagne „Fuß in der Tür“ und „Boxring“: ungewöhnliche Bilder mit herausforderndem Wettbewerbscharakter. Denn die Kandidaten müssen an schwierigen kaufmännischen Herausforderungen beweisen, „wie hart im Nehmen“ sie wirklich sind. Dem gegenüber steht die Chance, sehr schnell „einen Fuß in die Tür zu bekommen“ und sich für eine künftige Laufbahn im Management zu qualifizieren. [...] Die Planung für die Marktbearbeitung ergab, dass das Traineeprogramm nicht breit gestreut, sondern sehr fokussiert kommuniziert werden muss, um die Zielgruppe zu erreichen – sowohl im Hochschulmarketing als auch in der Mediaplanung. [...] Nicht die Masse, sondern gut geeignete Kandidaten sollen sich angesprochen fühlen. Als Maßnahmen wurden [...] neben Imageanzeigen [...] auch Broschüren in deutsch und englisch, ein Messesystem sowie hochwertige Werbemittel für Hochschulveranstaltungen umgesetzt. Weitere Above- und Below-the-Line sowie Web 2.0-Maßnahmen folgen – immer mit dem Ziel, die Kandidaten im Sinn der Lead-to-Web-Strategie auf die Website und zur Online-Bewerbungsfunktion zu führen. [...] Das Ergebnis: [...] Erste Auswertungen belegen den Erfolg der Kampagne – auch intern. [...] Neben Originalität der Motive betonten die Interessenten besonders die individuelle Ausrichtung des Programms sowie die Schnelligkeit des Recruitingvorgangs.

Insert 24.2 Beispiel für eine Personalmarketingkampagne. (vgl. Kugel und Pawlik 2008)

Als **Beurteilungskriterien** bieten sich im Rahmen einer Eigenschaftsbeurteilung die bereits im Zusammenhang mit der Personalgewinnung (vgl. Abschn. 24.1.2) aufgezeigten Kriterien an (z. B. Fachwissen, Persönlichkeitsmerkmale). Im Rahmen der Leistungsbeurteilung können

- das Verhalten und
- der Erfolg bzw. die Arbeitsergebnisse

des Beurteilten herangezogen werden (vgl. Krafft 1999).

Beim **verhaltensorientierten Ansatz** wird die Qualität der Aktivitäten des Mitarbeiters beurteilt. Beispielsweise können das Arbeitsverhalten (z. B. Arbeitsplanung, Arbeitstempo, Ausdauer, Belastbarkeit), das Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten (z. B. Aufgeschlossenheit, Hilfsbereitschaft, Zusammenarbeit), das Führungsverhalten (z. B. Motivationsverhalten, Delegation, Durchsetzungsvermögen und Kontrolle) sowie das persönliche Auftreten (Ausdrucksvermögen, Erscheinungsbild, Umgangsformen) beurteilt werden. Im Gegensatz hierzu werden beim **erfolgsorientierten Ansatz** objektive Erfolgskriterien (wie z. B. der durch einen Vertriebsmitarbeiter erzielte Umsatz) für die Beurteilung herangezogen.

Hierbei stellt sich die Frage, welcher Ansatz für welche Situation besser geeignet ist (vgl. Krafft 1995, 1999). Empirische Ergebnisse für den Vertriebsbereich zeigen, dass in der Unternehmenspraxis eine Verhaltenskontrolle unter anderem bei einer unsicheren Umwelt, bei Routineaktivitäten, niedrigem Ausbildungsniveau der Mitarbeiter, ungeeigneten objektiven Erfolgsmaßen sowie hohen Kosten der Erfolgsmessung gegenüber einer Erfolgskontrolle bevorzugt wird. Dahingegen wird bei einer hohen Kundenzahl pro Vertriebsmitarbeiter, einer großen Anzahl an Vertriebsmitarbeitern sowie komplexen Produkten tendenziell eher eine Erfolgskontrolle angewendet (vgl. Krafft 1999).

Ein Ansatz, bei dem die Beurteilungen von Verhalten und von Erfolg kombiniert werden, ist die **Balanced Scorecard** (vgl. Ackermann 2000; Hofmann 2002), die in der Regel zur Beurteilung von Führungskräften herangezogen wird. Hier werden eine Reihe verhaltens- wie erfolgsbezogener Kennzahlen (vgl. zum Einsatz von Kennzahlen im Rahmen des Marketing- und Vertriebscontrolling Abschn. 23.4.5) aus der Strategie abgeleitet und in einer Scorecard zusammengestellt (vgl. Kaplan und Norton 2003). Hierbei werden verschiedene Perspektiven berücksichtigt:

- Eine Kundenperspektive berücksichtigt die Anforderungen der Kunden bei der Planung der strategischen Ziele.
- Eine interne Prozessperspektive ermöglicht Aussagen über die Leistungsfähigkeit unternehmensinterner Prozesse, die Ziele der anderen Perspektiven zu realisieren.
- Eine Lern- und Entwicklungs perspektive bezieht sich auf unternehmensinterne Voraussetzungen (z. B. Qualifizierung von Mitarbeitern, Informationsfluss), die für die Zielerreichung der anderen Perspektiven erfüllt sein müssen.

- Eine finanzielle Perspektive gibt Auskunft darüber, ob sich die Strategieumsetzung auch in den Ergebniskennzahlen niederschlägt.

Für jede dieser Perspektiven werden entsprechende Kennzahlen abgeleitet, die ausgewogen (balanced) über den Ausprägungsgrad von Früh- und Spätindikatoren informieren. Hierbei werden kurz- und langfristige, quantifizierbare und qualitative sowie monetäre und nicht-monetäre Indikatoren berücksichtigt (für ein Beispiel vgl. Abb. 24.4). Die Balanced Scorecard kann auf der Ebene unterschiedlicher organisationaler Einheiten bis hin zur Ebene des einzelnen Mitarbeiters definiert werden. Dadurch kann sie die Mitarbeiter immer aktuell über den Erfolg ihrer Aktivitäten informieren und stellt somit eine wichtige Gesprächsgrundlage bzw. ein Kontrollinstrument im Rahmen des Management-by-Objectives (vgl. Abschn. 24.2.2) dar.

Schließlich ist bei der Gestaltung der Personalbeurteilung festzulegen, **inwieweit die Beurteilung dem Beurteilten offen gelegt** wird. In diesem Zusammenhang können Beurteilungen zum einen mit und ohne Kenntnis des zu Beurteilenden durchgeführt werden. Zum anderen können die Beurteilungsergebnisse dem Beurteilten schriftlich kommuniziert oder persönlich mitgeteilt werden.

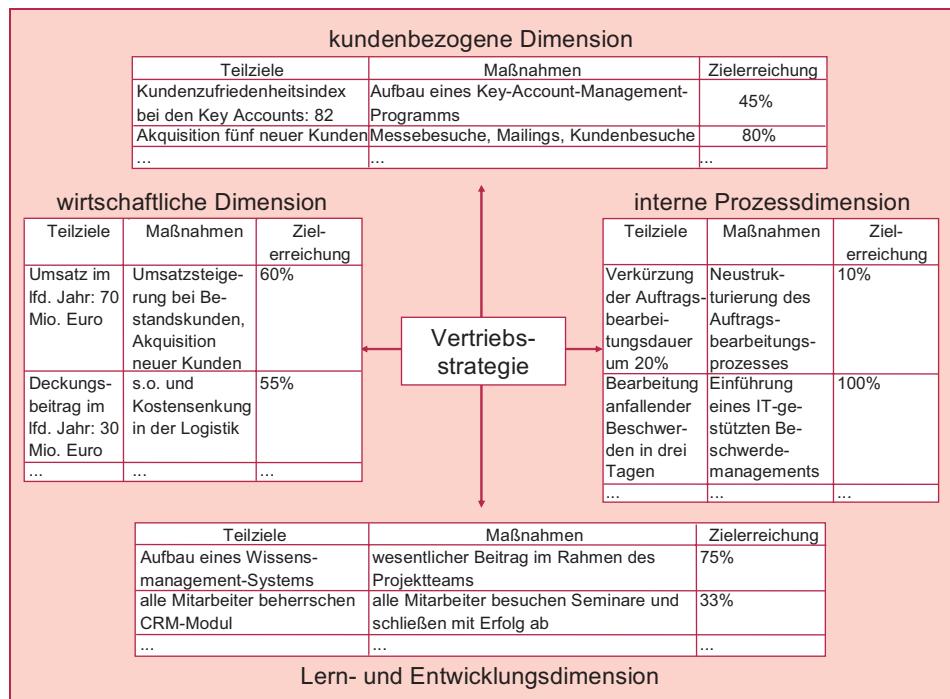


Abb. 24.4 Balanced Scorecard am Beispiel eines (ehemaligen) Vertriebsleiters eines Pharmaunternehmens. (vgl. Homburg et al. 2016, S. 165)

24.1.4 Personalentwicklung in Marketing und Vertrieb

Unter dem Begriff Personalentwicklung subsumieren wir die Bereiche

- Personalweiterbildung und
- Personalbeförderung.

Von besonderer Bedeutung ist die **Personalweiterbildung**. Sie zielt darauf ab, neuen sowie bereits länger im Unternehmen befindlichen Mitarbeitern das benötigte Wissen sowie die benötigten Fähigkeiten zu vermitteln. Es liegt auf der Hand, dass eine effektive Personalweiterbildung in Marketing und Vertrieb einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Wahrnehmung der Marketing- und Vertriebsaufgaben durch die Mitarbeiter leisten kann. Dennoch beobachtet man in der Praxis häufig gerade im Vertriebsbereich, dass die Personalentwicklung (insbesondere bei Mitarbeitern, die nicht für Führungsaufgaben vorgesehen sind) vernachlässigt wird (vgl. Ganesan et al. 1993; Homburg et al. 2016). Neben der Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten hat die Personalweiterbildung für die Mitarbeiter auch motivatorischen Charakter. Die Gestaltung der Personalweiterbildung in Marketing und Vertrieb leitet sich auf Unternehmensebene aus der Personalplanung für diese Bereiche (vgl. Abschn. 24.1.1) und auf individueller Ebene aus der Personalbeurteilung (vgl. Abschn. 24.1.3) ab.

Zur Realisierung von Maßnahmen der Personalweiterbildung steht ein breites Spektrum an **Weiterbildungsformen** zur Verfügung. Einen entsprechenden Überblick vermittelt Tab. 24.4. Die verschiedenen Weiterbildungsformen eignen sich unterschiedlich gut zur Vermittlung einzelner Inhalte (Fachwissen, analytische und konzeptionelle Fähigkeiten, interaktionsbezogene Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale). Eine diesbezügliche Bewertung wird in Tab. 24.4 vorgenommen (vgl. auch Inserts 24.3 sowie 24.4 und 24.5 zu Beispielen für Weiterbildungsformen).

Bedeutend für den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen ist die Bewertung der Weiterbildung durch den Mitarbeiter. In empirischen Studien konnte nachgewiesen werden, dass die Bewertung indirekt positiv auf den Vertriebserfolg wirkt. Entscheidend für den Erfolg ist darüber hinaus auch der Transfer des vermittelten Wissens in die tägliche Arbeit (vgl. Barksdale et al. 2003; Leach und Liu 2003; Wilson et al. 2002).

Einige wissenschaftliche Studien untersuchen auch konkret einzelne Weiterbildungsformen, wie beispielsweise Trainings von Vertriebsmitarbeitern, die vor allem zur Vermittlung analytischer und konzeptioneller Fähigkeiten sowie interaktionsbezogener Fähigkeiten eingesetzt werden (vgl. Tab. 24.4). Es wird beispielsweise herausgearbeitet, dass die sich ändernden Rollen der Verkäufer, die verstärkte Fokussierung auf Verantwortlichkeit, die Verbesserung der technologischen Möglichkeiten und die Bedeutung der kulturellen Vielfalt für den zukünftigen Erfolg von Vertriebstrainings entscheidend sind (vgl. Lassk et al. 2012). Diese vier Anforderungen müssen in die Bereiche Entwicklung, Bereitstellung und Auswertung von Vertriebstrainings miteinbezogen

Tab. 24.4 Anwendungsmöglichkeiten verschiedener Weiterbildungsformen in Marketing und Vertrieb

Weiterbildungsform		Primär vermittelte Inhalte			Beispielhafte Anwendung in Marketing und Vertrieb
		Fachwissen	Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten	Interaktionsbezogene Fähigkeiten/ Persönlichkeit	
Persönlich	Seminare	x	x	x	Fachseminar zur Messung von Kundenzufriedenheit
	Trainings		x	x	Training zur Anwendung von Verkaufstechniken
	Workshops	x	x	x	Workshop zur Anwendung von Kreativitätstechniken
	Lehrgänge	x	x	x	Lehrgang zur Anwendung von Data Mining-Techniken
	Tagungen	x			Außendienstagung zum Austausch von Markttrends
	Mentoring/ Coaching		x	x	Coaching von Marketing- und Vertriebsleitern
	Lernen durch Beobachtung		x	x	Begleitung eines erfahrenen Vertriebsmitarbeiters durch eine Nachwuchskraft
Unpersönlich/autodidaktisch	Schulungs-handbücher	x		x	Schulungs-handbücher zur Anwendungstechnik
	Videos	x		x	Videos zu Techniken der Gesprächsführung
	E-Learning	x			Schulungen über digitale Lernplattformen (z. B. Videokonferenz)

werden. Eine Möglichkeit hierfür stellen selektive Vertriebstrainings dar, in denen nur eine bewusst gewählte Auswahl von Verkäufern teilnimmt. Es wurde festgestellt, dass selektive Vertriebstrainings sehr effektiv sein können, wenn an ihnen Verkäufer mit unterschiedlichen Beschäftigungsduern oder unterschiedlichen Vorkenntnissen teilnehmen, da sich langjährige Erfahrung und hoher Kenntnisstand positiv auf die weniger geschulten Verkäufer übertragen kann (vgl. Atefi et al. 2018).

Eine wichtige Entscheidung bei der Gestaltung einer Weiterbildungsmaßnahme ist die Festlegung der Zielgruppe. Man kann hier insbesondere zwischen einer funktionalen und einer hierarchieorientierten Zielgruppdefinition unterscheiden. Bei der funktionalen Zielgruppdefinition richtet sich die Weiterbildungsmaßnahme an Personen in einem bestimmten Funktionsbereich (z. B. die regionale Vertriebsorganisation). Bei der hierarchieorientierten Zielgruppdefinition werden funktionsübergreifend Personen einer bestimmten Hierarchieebene angesprochen (z. B. alle Führungskräfte mittlerer Ebene in Marketing und Vertrieb). Eine weitere Entscheidung bezieht sich auf die Wahl des Durchführenden einer Weiterbildungsmaßnahme. Hier ist grundsätzlich zwischen der Durchführung durch unternehmensexterne bzw. -interne Personen zu unterscheiden. Zunehmend müssen sich Unternehmen im Rahmen des Personalmanagements auch um die langfristige Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, insb. ihrer Führungskräfte, bemühen. So können Unternehmen zusätzlich zu normalen Weiterbildungsmaßnahmen Maßnahmen des gezielten Führungskräfte-Coachings oder des Gesundheitsmanagements einsetzen, um eine gute Work-Life Balance ihrer Mitarbeiter sicher zu stellen und Burnout-Erkrankungen vorzubeugen (vgl. Hahn und Dormann 2013; Kastner 2013; Stock-Homburg 2013b).

Es ist noch nicht lange her, da hätte Bernd Arcieri ein „Eisen 9“ am ehesten in einer Werkstatt vermutet. Seit ein paar Wochen weiß der gelernte Kfz-Mechaniker nicht nur, dass dieser Golfschläger aus etwa 90 Metern die beste Möglichkeit bietet, das Grün zu erreichen. Er kann auch Handicaps einschätzen, teure von billigen Weingläsern unterscheiden. Und er weiß, bei welcher Temperatur kubanische Zigarren lagern müssen. [...]

204 solcher Spezialisten hat VW bis zur Markteinführung Ende Mai ausgebildet. Sechs Wochen dauerte der Crashkurs in

Reichtum: Mit VW-Managern in Wolfsburg inhalierten die Verkäufer die neue Marke. In einem Luxushotel in Bad Saarow lernten sie, Leute mit Adelstiteln korrekt anzusprechen. Ein Typberater empfahl ihnen die passende Kleidung und verbot weiße Socken. Auf dem Lausitzring ermutigte sie ein Fahrtrainer bei 240 Stundenkilometern, mehr Gas zu geben. Und in Rollenspielen bereiteten Personaltrainer die Autoverkäufer auf ihre künftigen Kunden vor: Man simulierte Gespräche mit penetrant markentreuen Mercedes-Kunden, übte Sushi zu essen, ging in Segelclubs und Reitställe.

Insert 24.3 Beispiel für die Schulung von Vertriebsmitarbeitern. (vgl. Klawitter 2002)

Spät, aber nicht zu spät, hat auch SAP den MBA entdeckt. Genauer: den „Essec & Mannheim-Executive-MBA“, der quasi vor der Haustür der Walldorfer stattfindet. Einer Handvoll High Potentials finanziert der Software-Konzern das berufsbegleitende MBA-Programm. Dabei fiel die Wahl auf das berufsbegleitende Executive MBA-Programm, das die Mannheim Business School zusammen mit ESSEC Paris anbietet. „Dabei hat nicht nur die geographische Nähe eine Rolle gespielt“, erklärt Labonde. „Uns hat überzeugt, dass das Programm sowohl akademisch auf dem neuesten Stand ist als auch einen starken Praxisbezug hat. Ein weiterer wichtiger Punkt war die Internationalität.“ „Ich bin vielleicht etwas blauäugig in das Programm gegangen, was die Arbeitsbelastung anbelangt“, bekennt Programmteilnehmer Luka Mucic, der im Hauptberuf zu dem Zeitpunkt als Head of Global Risk Management direkt an SAP-Finanzvorstand Werner Brandt berichtete. „Ich dachte, alle zwei Wochen MBA am Freitag und Samstag könnte ich zu meinem 60-Stunden-Job noch hinbekommen.“ Doch die Belastung erwies sich als „teilweise schon sehr extrem“. Trotzdem möchte Mucic [...] die Erfahrung nicht missen: „Als Jurist hatte ich mir meine Kenntnisse in Finanzen und Rechnungslegung immer ein bisschen bei Anderen abgeguckt. Jetzt habe ich das wirk-

lich von der Pieke auf gelernt.“ Das scheint sich ausgezahlt zu haben: Ab 1. Juni 2014 löst Mucic Werner Brandt als SAP-Finanzchef ab und rückt damit in den Vorstand des Software-Konzerns auf.

Und damit nicht genug. Wie wichtig eine Managementweiterbildung, angepasst an die aktuellen Herausforderungen des Unternehmensalltags ist, erzählt Thomas Saueressig, President SAP Product Engineering und Absolvent des Mannheim Executive MBA Programms: „Die Digitalisierung zieht sich durch alle Unternehmensbereiche. Intelligente Technologien bilden heute die Grundlage für innovative Produkte, aber auch zukünftige Geschäftsmodelle und sogar gänzlich neue Berufsbilder. Ein Studiengang wie ‚Mannheim Master in Management Analytics‘ ist daher richtungsweisend und eine ausgezeichnete Voraussetzung für eine Karriere in der digitalen Wirtschaft. Der Studiengang richtet sich an junge Berufstätige, die sowohl das Einmaleins der Digitalisierung als auch der Betriebswirtschaftslehre kennenlernen, Zusammenhänge herstellen und somit an vielen wichtigen Punkten in Unternehmen zu wertvollen Mitarbeitern werden möchten.“

Insert 24.4 Beispiel für Managementweiterbildung an der Mannheim Business School. (vgl. MBS 2019; Mohr 2007; o. V. 2013)

Im Rahmen der **Personalbeförderung** geht es insbesondere um die Festlegung von Kriterien, die bei Beförderungsentscheidungen relevant sind. Auf allgemeine Eigenschaften (in den Bereichen Fachwissen, analytische und konzeptionelle Fähigkeiten, interaktionsbezogene Fähigkeiten sowie Persönlichkeitsmerkmale), die Führungs-

Es ist ein Mammutprojekt für neues Wissen. Die Beschäftigten des Konsumgüterkonzerns Henkel sollen sich in den nächsten Jahren über eine interne Online-Plattform weiterbilden, verkündete das Unternehmen Mitte März. Egal, ob sie für die Marken Schwarzkopf oder Persil tätig sind oder ob Düsseldorf oder Guatemala ihre Heimat ist – alle 53.000 Mitarbeiter sollen sich auf der Plattform fit halten: „Wir wollen sicherstellen, dass sie auch zukünftig über die notwendigen digitalen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen“, sagte Personalvorstand Sylvie Nicol zum Start des Projekts. Das Angebot reicht vom Leistungstest über Kurse zu agilen Arbeitsmethoden bis hin zu Seminaren über Datenanalyse, Online-Handel oder Recruiting.

Der Dax-Konzern gibt den Takt vor – doch ist er nicht allein. Vom Mittelständler bis zum Großunternehmen gewinnen digitale Lernplattformen bei der Weiterbildung des Personals rasch an Bedeutung. Für die Betriebe ist das eine durchaus kostspielige Investition. Sie rechnet sich, wenn es den Verantwortlichen gelingt, bei Technik und Inhalten die richtige Mischung zu finden. Dafür entscheiden Personal- und IT-Abteilung oftmals gemeinsam über die Auswahl des passenden Programms. Viele Firmen stecken mitten in teils tiefgreifenden Veränderungsprozessen. Softwareplattformen mit einem Mix aus Videos, Tests und interaktiven Anleitungen sollen die Beschäftigten informieren – und zugleich auch motivieren.

Insert 24.5 Wie digitale Lernplattformen bei der Mitarbeiter-Weiterbildung helfen. (vgl. Heckel 2019)

kräfte in den Bereichen Marketing und Vertrieb aufweisen sollten, sind wir bereits in Abschn. 24.1.2 eingegangen. Diese allgemeinen Kriterien sind in der Praxis bei Beförderungsentscheidungen durch stellenspezifische Kriterien zu ergänzen. Beispielhaft seien

- im Bereich des Fachwissens spezielle Sprachkenntnisse für eine international orientierte Vertriebsleiterposition,
- im Bereich der analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten die kreativen Fähigkeiten für eine Führungsposition im Bereich der Marketingkommunikation,
- im Bereich der interaktionsbezogenen Fähigkeiten das Durchsetzungsvermögen für die Position eines Marketing- und Vertriebsleiters sowie
- im Bereich der Persönlichkeitsmerkmale die Extrovertiertheit für eine Führungsposition im Key Account Management

genannt.

Weit verbreitet sind in der Unternehmenspraxis auch Entwicklungspfade oder Karrierepläne, die entweder auf individueller Ebene Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen oder unabhängig von einzelnen Individuen Karrierewege aufzeigen, die im Unternehmen als sinnvoll erachtet werden. Abb. 24.5 veranschaulicht derartige Entwicklungspfade am Beispiel eines Industriegüterherstellers.

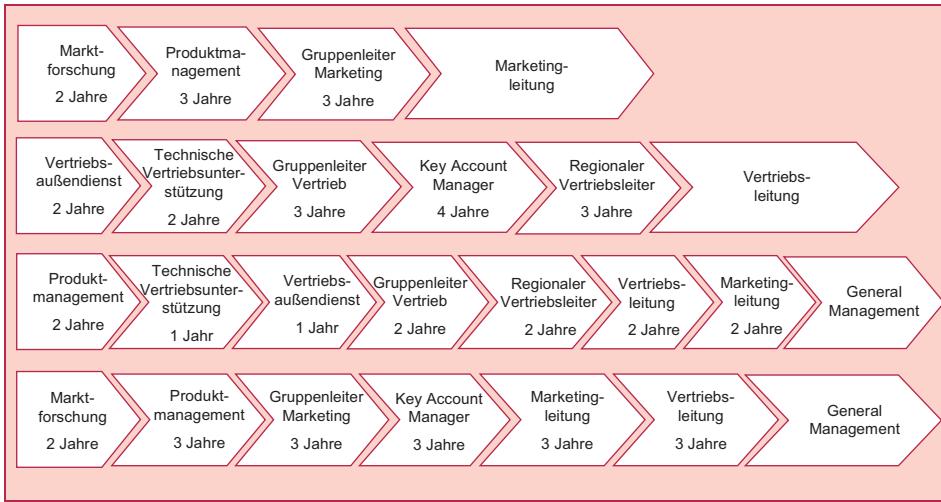


Abb. 24.5 Entwicklungspfade im Marketing- und Vertriebsbereich eines weltweit tätigen Industriegüterherstellers

In vielen Fällen schließen solche Entwicklungspfade auch Auslandsaufenthalte mit ein. Die Vorbereitung auf die Tätigkeit im Ausland wird meist gut von den Unternehmen begleitet. Besonderes Augenmerk ist aber gerade auch auf die Reintegration der sog. „Repatriates“ nach Abschluss ihrer Auslandsphase zu legen. In den ersten zwei Jahren nach der Rückkehr verlässt bis zu einem Drittel, in den ersten drei Jahren bis zur Hälfte von ihnen das Unternehmen (vgl. Mervosh und McClenahan 1997; Sutari und Brewster 2003; Halpern 2005). Es ist daher verstärkt auf klare Reintegrationsprogramme und -prozesse Wert zu legen (vgl. Schudey et al. 2012).

24.1.5 Personalvergütung in Marketing und Vertrieb

Entscheidungen bezüglich des Personalvergütungssystems beziehen sich auf die materiellen Gegenleistungen, die Mitarbeiter bzw. Führungskräfte vom Unternehmen für ihre Tätigkeit erhalten (vgl. für einen Überblick Stock-Homburg und Groß 2019). In diesem Zusammenhang sind insbesondere Entscheidungen über

- das Vergütungsniveau,
- die Vergütungsdynamik,
- die Vergütungsformen sowie
- die Vergütungsvariabilität

zu fällen.

Im Hinblick auf das **Vergütungsniveau** ist zu entscheiden, wie sich das Unternehmen generell bezüglich der Höhe der materiellen Gegenleistungen für Mitarbeiter und Führungskräfte auf dem Personalmarkt positionieren möchte (vgl. Brown et al. 2003). Diese Entscheidung hängt eng mit dem Anspruchsniveau des Unternehmens an die Mitarbeiter und Führungskräfte zusammen: Je höher dieses ist, desto höher muss in der Regel auch das Vergütungsniveau angesiedelt sein. Allerdings ist in der Unternehmenspraxis zu beobachten, dass Unternehmen in gewissen Grenzen Wettbewerbsnachteile beim Vergütungsniveau durchaus durch andere Aspekte (z. B. Sicherheit des Arbeitsplatzes, Attraktivität der Aufgabe, Unternehmenskultur) kompensieren können.

Entscheidungen bezüglich der **Vergütungsdynamik** beziehen sich auf die Veränderungsgeschwindigkeit des Vergütungsniveaus im Zeitablauf (vgl. Brown et al. 2003). Hier sind zwei grundlegende Gestaltungsformen zu unterscheiden, die in Abb. 24.6 veranschaulicht werden: Modell A ist dadurch gekennzeichnet, dass das Einstiegsgehalt relativ niedrig ausfällt, aber eine schnelle Progression erfahren kann. Im Gegensatz hierzu ist das Einstiegsgehalt bei Modell B relativ hoch, die Progression dagegen eher schwach. Der Vorteil von Modell A liegt darin, dass der materielle Anreiz, sich im Unternehmen weiterzuentwickeln, relativ stark ausgeprägt ist. Allerdings haben Unternehmen mit derartigen Vergütungsdynamiken möglicherweise Probleme bei der Personalgewinnung. Im Gegensatz hierzu kann das Unternehmen bei Anwendung von Modell B neuen Mitarbeitern vergleichsweise attraktive Einstiegsgehälter anbieten. Der Nachteil dieses Modells besteht aber darin, dass es recht schnell zur „Saturierung“ von Mitarbeitern kommen kann.

Im Hinblick auf die Vergütungsdynamik ist zwischen der Dynamik innerhalb einer bestimmten Position und der Dynamik bei Übernahme der nächst höheren Position (Dynamik zwischen Positionen) zu unterscheiden. Ist die Dynamik zwischen Positionen hoch, die Dynamik innerhalb von Positionen aber gering, so setzt das Vergütungssystem sehr starke karrierebezogene Anreize. Ein solches Vergütungssystem kann auch zu intensiven Frustrationen bei Nichtbeförderung über einen längeren Zeitraum hinweg führen. Ist dagegen die Dynamik innerhalb der Position hoch, so können leistungsstarke Mitarbeiter eher über einen längeren Zeitraum hinweg in einer bestimmten Position gehalten werden. Diese hohe Dynamik innerhalb von Positionen empfiehlt sich insbesondere für Unternehmen mit flachen Hierarchien (und somit begrenzten Karriermöglichkeiten).

Im Hinblick auf die **Vergütungsformen** ist zwischen monetären und nicht-monetären Formen zu unterscheiden. Monetäre Vergütungsformen können direkter Art (z. B. Gehalt, Bonus) oder indirekter Art (z. B. Vorsorgeleistungen, Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen) sein. Eine in Marketing und Vertrieb weit verbreitete nicht-monetäre Vergütungsform sind Dienstwagen (insbesondere für Vertriebsmitarbeiter im Außendienst). Beim Einsatz nicht-monetärer Vergütungsformen ist zu beachten, dass ethische Grundsätze eingehalten werden (vgl. hierzu ein Negativbeispiel, Insert 24.6).

Von ganz entscheidender Bedeutung sind Entscheidungen über die **Variabilität der Vergütung** in Marketing und Vertrieb (vgl. hierzu Dannenberg 2001; Maas 2012;

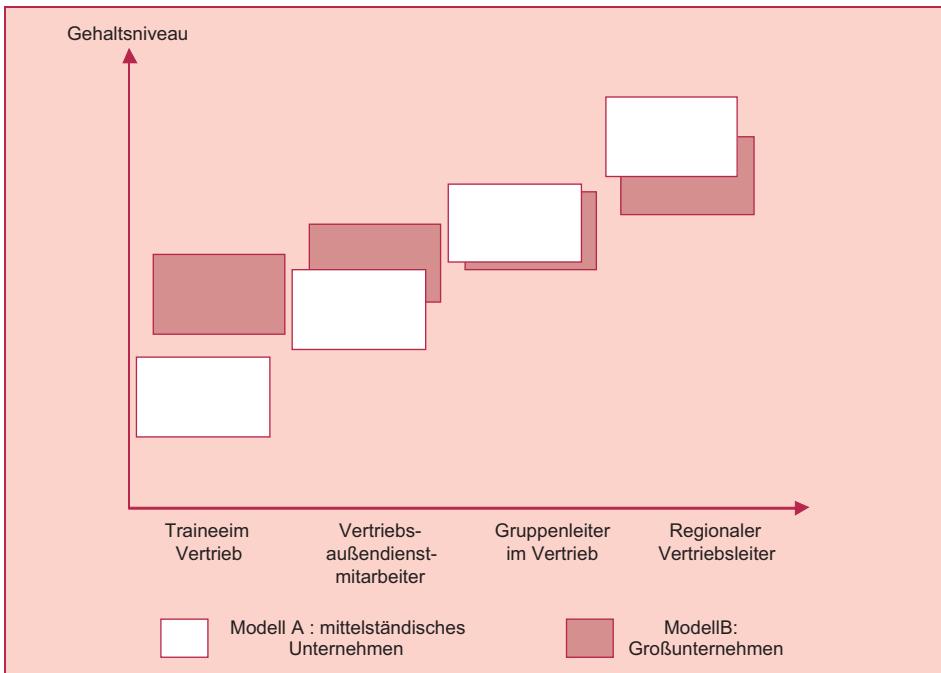


Abb. 24.6 Vergütungsdynamik im Vertrieb zweier Chemieunternehmen

Ramaswami und Singh 2003; Schröder und Schweizer 1999). Extreme Alternativen sind hier das reine Fixgehalt sowie das ausschließlich variable Gehalt. Bei der ausschließlich fixen Vergütung wird ein Festgehalt für die in einem bestimmten Zeitraum (z. B. monatlich) ausgeführten Aktivitäten unabhängig vom Ergebnis ausbezahlt. Ein derartiges Gehaltsmodell kann bei Aufgaben sinnvoll sein, bei denen keine direkte Ergebniswirksamkeit gegeben ist, so z. B. im Marketingcontrolling oder in der Marktforschung (vgl. auch Becker 1995). Bei Anwendung eines solchen Gehaltsmodells verzichtet ein Unternehmen zu einem wesentlichen Teil darauf, die Vergütung als Motivationsinstrument einzusetzen. In der Unternehmenspraxis werden reine Fixgehälter in erster Linie auf Mitarbeiterebene und nicht auf höheren Hierarchieebenen eingesetzt.

Soll das Vergütungssystem in Marketing und Vertrieb variable Gehaltsbestandteile beinhalten, so sind mehrere grundlegende Entscheidungen zu fällen. Eine erste Entscheidung bezieht sich auf das **Verhältnis der variablen zu den fixen Bezügen**. Eine Extremkonstellation ist diesbezüglich dadurch gekennzeichnet, dass das Gehalt „quasi-fix“ ist, dass also die variable Komponente in Relation zur fixen Komponente vernachlässigbar ist. Die andere Extremkonstellation liegt dann vor, wenn das Gesamteinkommen eines Mitarbeiters zum Großteil aus variablen Gehaltsbestandteilen resultiert. Häufig ist in der Unternehmenspraxis zu beobachten, dass die relative Bedeutung der variablen Gehaltskomponente mit steigender Hierarchieebene zunimmt. Es ist davon

auszugehen, dass die variable Komponente eine gewisse Mindesthöhe erreichen muss, um eine motivatorische Wirkung entfalten zu können. So geht man beispielsweise bei Führungskräften davon aus, dass variable Gehaltskomponenten, die im Normalfall weniger als 13 % des fixen Gehalts ausmachen, kaum motivatorische Wirkung haben (vgl. Homburg und Jensen 2000). Weiterhin kann in der Unternehmenspraxis beobachtet werden, dass der Anteil des Fixgehalts an der gesamten Vergütung tendenziell umso höher ist, je schwerer die Vertriebsleistung zu messen ist, je weniger Zeit für den Vertrieb verwendet wird, je geringer die Vertriebserfahrung des Vertriebsmitarbeiters ist und je höher der „Marktwert“ des Vertriebsmitarbeiters ist (vgl. Krafft et al. 2004).

Eine zweite wichtige Entscheidung bei der Gestaltung der variablen Vergütung bezieht sich auf die **Kriterien**, an denen sich die variable Vergütung orientiert. Hierbei geht es zum einen um die Auswahl der Kriterien und zum anderen um die Betrachtungsebene der Kriterien. Im Hinblick auf die Auswahl der Kriterien ist auf unsere Ausführungen zur Personalbeurteilung (vgl. Abschn. 24.1.3) zu verweisen. Dort wurde zwischen verhaltens- und ergebnisbezogener Beurteilung differenziert. Als Bezugsrahmen der Personalbeurteilung wurde die Balanced Scorecard dargestellt. Für die Unternehmenspraxis empfiehlt sich eine ausgewogene Berücksichtigung der vier Dimensionen der Balanced Scorecard, sodass eine zu einseitige Optimierung einzelner Leistungskriterien vermieden wird. Im Hinblick auf die Betrachtungsebene ist zwischen der Kriterienermittlung

Der zum Ergo-Konzern gehörende Strukturvertrieb der Hamburg-Mannheimer HMI lud 2007 seine besten 100 Drücker nach Budapest ein. Nach Handelsblatt-Informationen mietete die Versicherung am 5. Juni 2007 die traditionsreiche Gellert-Therme an und verwandelte die historische Anlage in ein Freiluftbordell. „Am Eingang wurden ich und die anderen Teilnehmer durchsucht, wie bei einer Sicherheitskontrolle am Flughafen“, versichert einer der Gäste an Eides statt im Handelsblatt. Es sei „bei Strafe verboten“, Fotos oder Filme von der Veranstaltung zu machen. „Dann kamen die Damen und zeigten uns, was sie hatten. [...] Die Damen trugen rote und gelbe Bändchen. Die einen waren als Hostessen anwesend, die anderen würden sämtliche Wünsche erfüllen. Es gab auch Damen

mit weißen Bändchen. Die waren aber reserviert für die Vorstände und die allerbesten Vertriebler [...]\“ berichtet ein Gast. „Die Damen wurden nach jedem solcher Treffen mit einem Stempel auf ihrem Unterarm abgestempelt. So wurde festgehalten, welche Dame wie oft frequentiert wurde“, erklärt ein Gast. Heute bedauert die Ergo den Vorfall, der „einen gravierenden Verstoß gegen geltende Richtlinien des Unternehmens“ darstelle und nicht toleriert werde. „Die verantwortliche Führungskraft und das verantwortliche Vorstandsmitglied sind für uns nicht mehr tätig“, heißt es in der Stellungnahme von Ergo. Teilnehmer allerdings berichten, dass viele der damals anwesenden Generalrepräsentanten und Führungskräfte noch heute für das Unternehmen tätig seien.

Insert 24.6 Negativbeispiel für den Einsatz nicht-monetärer Vergütungsformen (Iwersen 2011)

- auf individueller Ebene,
- auf Team- bzw. Abteilungsebene,
- auf Unternehmensbereichsebene sowie
- auf Unternehmensebene

zu unterscheiden. Tab. 24.5 stellt beispielhaft das System der Vergütungskriterien eines Automobilherstellers dar.

Schließlich muss bei der Gestaltung eines variablen Vergütungssystems die **Struktur des Zusammenhangs zwischen** der (anhand der definierten Kriterien gemessenen) **Leistung und der Höhe des variablen Gehalts** festgelegt werden (vgl. zur Leistungsorientierung von Vergütungssystemen auch Jenkins et al. 1998; Joseph und Kalwani 1998; Menguc und Barker 2003). Vier grundlegende Modelle mit unterschiedlicher motivatorischer Wirkung sind in Abb. 24.7 dargestellt. Angelehnt an das Stufenmodell gibt es in der Forschung Ansätze, die sich mit von Vertriebsmitarbeitern selbstgewählten Vergütungssystemen beschäftigen (vgl. Bommaraju und Hohenberg 2018). Bei diesen so genannten „self-selected incentives“ bietet das Unternehmen jedem Vertriebsmitarbeiter ein Menü mit drei Ziel-Belohnungs-Stufen-Kombinationen an. Die Vertriebsmitarbeiter wählen aus diesem Menü die gewünschte Kombination aus. Alle Ziele sind inkrementell zur Basislinie des Mitarbeiters, die als Durchschnitt der Umsatzausleistung des Einzelnen in den letzten drei Perioden berechnet wird und damit seinen Standard in der nächsten Periode darstellt. Die Ergebnisse der Studie zeigen unter anderem, dass die durch das selbstgewählte Vergütungssystem induzierte Leistungssteigerung bei Vertriebsmitarbeitern mit einer hohen Variation der bisherigen Leistung und bei Mitarbeitern mit

Tab. 24.5 Auszug aus den Vergütungskriterien eines Automobilherstellers

Position	Ebene			
	Individuelle Ebene	Team- bzw. Abteilungsebene	Unternehmensbereichsebene	Unternehmensebene
Vertriebsmitarbeiter	Generierter Umsatz, Neukundenakquisition	Generierter Umsatz, Bearbeitung der Kundenbeschwerden	–	Unternehmensgewinn
Vertriebsleiter	Akquisition von Key Accounts	–	Kundenzufriedenheit, Marktanteil, Umsatz	
Produktmanager	–	–	Kundenzufriedenheit, Marktanteil, Umsatz	
Marketingleiter	–	–	Kundenzufriedenheit, Marktanteil, Umsatz	

einer geringen bisherigen Leistung wesentlich größer ist. Es ist zu vermuten, dass dieses flexible Zusammenspiel von Vergütungssystem und tatsächlicher Leistung des Vertriebsmitarbeiters eine starke positive motivatorische Wirkung hat.

24.1.6 Personalabbau in Marketing und Vertrieb

Im Rahmen des **Personalabbaus in Marketing und Vertrieb** geht es darum, wie man sich von Mitarbeitern in marktnahen Bereichen trennen kann. Personalabbaumaßnahmen können zum einen notwendig werden, wenn einzelne Mitarbeiter sich dauerhaft als leistungsschwach erweisen. Zum anderen können durch Veränderungen der Marktgegebenheiten (z. B. aufgrund stark sinkender Verkaufszahlen) Personalüberkapazitäten entstehen, die vermieden bzw. abgebaut werden müssen.

In Abb. 24.8 sind im Überblick verschiedene **Maßnahmen des Personalabbaus** dargestellt. Dabei lassen sich direkte Maßnahmen, die kurzfristig zur Personalreduktion eingesetzt werden können, von indirekten Maßnahmen unterscheiden, die eher langfristig zu einer Reduktion des Personalbestands beitragen (vgl. Stock-Homburg und Groß 2019). Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass der Einsatz dieser Maßnahmen insbesondere in Deutschland nicht selten rechtlichen Einschränkungen unterliegt. Diesbezüglich sei z. B. auf Pauly (2017) verwiesen.

Allgemein kommt der Gestaltung von Maßnahmen des Personalabbaus eine ganz besondere Bedeutung zu, da diese mit starken **negativen Mitarbeiterreaktionen** verbunden sein können. So handelt es sich naturgemäß um Maßnahmen, die für die entlassenen Mitarbeiter häufig eine einschneidende negative Veränderung der persönlichen Lebenssituation darstellen. Darüber hinaus zeigen viele Forschungsarbeiten, dass sich Entlassungen auch stark auf die Mitarbeiter auswirken, die im Unternehmen bleiben. So können Personalabbaumaßnahmen unter den verbleibenden Mitarbeitern Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz auslösen (vgl. Maitlis und Ozclik 2004) und das Commitment zum Unternehmen reduzieren (vgl. Trevor und Nyberg 2008). Als Konsequenz ist mit falsch durchgeführten Personalabbaumaßnahmen das Risiko verbunden, dass besonders leistungsstarke Mitarbeiter freiwillig das Unternehmen verlassen (vgl. Iverson und Pullman 2000), dass Ängste die kreative Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter stark einschränken (vgl. Amabile und Conti 1999) und dass der Arbeitseinsatz und die Motivation der Mitarbeiter substanzell sinken (vgl. Brockner et al. 1992).

Beim Personalabbau in Marketing und Vertrieb ist darüber hinaus das besondere Risiko **negativer Kundenreaktionen** gegeben. Dies hängt damit zusammen, dass entsprechende Maßnahmen in diesen Bereichen in der Regel für Kunden besonders sichtbar sind. Sie beeinflussen so maßgeblich das Image des Unternehmens (vgl. Love und Kraatz 2009). Darüber hinaus besteht das Risiko, dass die Personaleinsparung als Signal für Qualitätsprobleme an anderen Stellen im Unternehmen interpretiert wird.

Betreffen die Personalabbaumaßnahmen Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt stehen, so besteht für das Unternehmen zusätzlich eine ganz besondere Gefahr: Kunden,

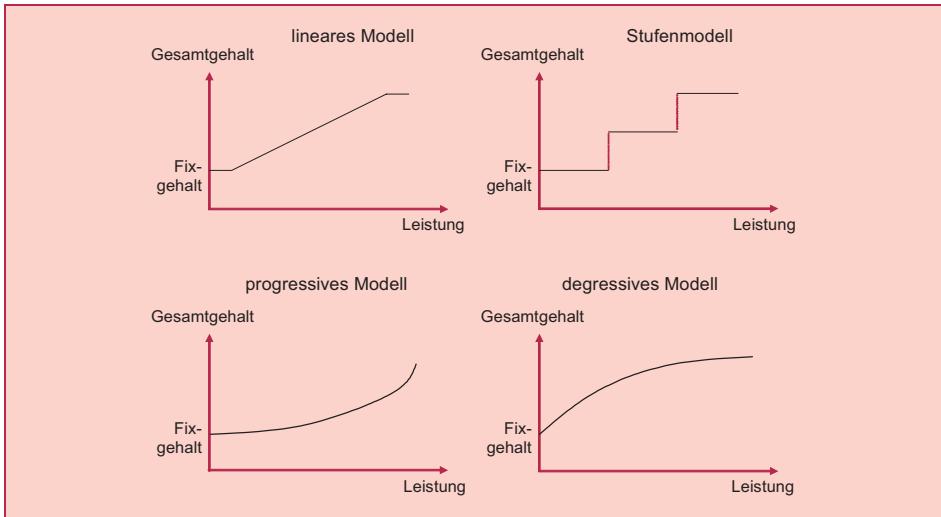


Abb. 24.7 Mögliche Ausschüttungsfunktionen im Rahmen leistungsorientierter Vergütungssysteme. (In Anlehnung an Homburg und Jensen 1999, S. 28)

die eine hohe persönliche Bindung an diese Mitarbeiter aufweisen, können mit einem Abbruch der Geschäftsbeziehung reagieren (vgl. Bendapudi und Leone 2002; Palmatier et al. 2007). Zudem geht mit den Mitarbeitern in solchen Fällen auch wertvolles kunden-spezifisches Wissen verloren, das oft nur unter großen Schwierigkeiten wieder aufgebaut werden kann, ohne die Kunden zu verärgern.

Angesichts dieser Risiken kommt der **Gestaltung der Umsetzung der Personalabbaumaßnahmen** eine besondere Bedeutung zu. Als Ergebnis einer Untersuchung mehrerer großangelegter Personalabbauprogramme identifizieren Pfeffer und Sutton (2000, S. 136) vier Leitlinien für die Gestaltung solcher Maßnahmen:

- **Berechenbarkeit:** Mitarbeiter in Bereichen, in denen Personal abgebaut wird, sollten umfangreich und aufrichtig darüber informiert werden, wann und wie die Einsparungsmaßnahme durchgeführt wird. Insbesondere sollte zügig offen gelegt werden, welche Mitarbeiter konkret betroffen sind.
- **Nachvollziehbarkeit:** Die Gründe für den Personalabbau sollten den Mitarbeitern detailliert erklärt werden.
- **Einfluss:** Der bei Personaleinsparungen subjektiv empfundene Verlust der Kontrolle der Mitarbeiter über ihre berufliche Zukunft ist ein zentraler Auslöser von Stress. Nach Möglichkeit sollten deshalb von Entlassungen betroffene Mitarbeiter zumindest die Chance erhalten, unter verschiedenen Ausstiegsoptionen zu wählen. So kann die Wahrnehmung des Kontrollverlusts reduziert werden.



Abb. 24.8 Maßnahmen des Personalabbaus. (In Anlehnung an Stock-Homburg und Groß 2019, S. 355 ff.)

- **Verständnis:** Manager, die Personalabbaumaßnahmen durchführen, sollten die damit verbundenen – unvermeidbaren – emotionalen und finanziellen Belastungen der betroffenen Mitarbeiter ernst nehmen und ihnen mit Sympathie und Verständnis begegnen.

Zum Management des besonderen Risikos in Bezug auf Kundenbeziehungen, das mit Entlassungen von Kundenkontaktmitarbeitern in Marketing und Vertrieb verbunden ist, existieren langfristige und kurzfristige Strategien (vgl. Bendapudi und Leone 2001).

Langfristig sollten Unternehmen darauf achten, dass Kunden an das Unternehmen und nicht an einzelne Mitarbeiter gebunden werden (vgl. Bendapudi und Leone 2002). Um dies zu verhindern, schlagen Bendapudi und Leone (2001) folgende Strategien vor:

- **Rotation des Vertriebspersonals:** Die Kundenkontaktmitarbeiter für einzelne Kunden werden in regelmäßigen Zeitabständen intern ausgetauscht.
- **Schaffung multipler Kunden-Kontakt-Punkte im Unternehmen:** Kunden kommen routinemäßig mit mehreren Ansprechpartnern im Unternehmen in Kontakt. Dies

kann z. B. über die Kundenbetreuung mithilfe von Key Account Teams sichergestellt werden.

- **Aufbau eines starken Unternehmens-Images:** Mithilfe eines starken Images stellt das Unternehmen Kunden einen Identifikations- und Bezugspunkt zur Verfügung, der losgelöst von einzelnen Kontaktpersonen ist und die Bindung des Kunden an das Unternehmen fördert.

Nicht selten sind Unternehmen jedoch auch daran interessiert, dass enge Bindungen zwischen Mitarbeitern und Kunden bestehen. Gerade in Branchen mit starkem Commoditisierungsgrad und hohem Wettbewerbsdruck können solche emotionalen Bindungen ein wichtiges zusätzliches Differenzierungsmerkmal darstellen. Ist dies der Fall, so ist das Unternehmen besonders darauf angewiesen, **kurzfristig** zu handeln.

In diesem Zusammenhang steht vor allem die kundenbezogene Kommunikation des Personalabbaus im Vordergrund (vgl. Bendapudi und Leone 2001). Insbesondere sollten betroffene Kunden (z. B. Kunden, deren Key Account Manager entlassen wird) möglichst frühzeitig über die anstehenden Änderungen informiert werden. Zudem sollte die Übergangsperiode gezielt geplant und dies ebenfalls kommuniziert werden (z. B. der Zeitpunkt der Vorstellung des neuen Vertriebsmitarbeiters). Schließlich sollte das Unternehmen in der Kommunikation die Qualifikation des neuen Kontaktmitarbeiters betonen (z. B. im Hinblick auf die bisherige Betreuungserfahrung und/oder durchlaufene Schulungen).

24.2 Personalführung in Marketing und Vertrieb

Während es im ersten Abschnitt dieses Kapitels um die Gestaltung von Systemen im Bereich des Personalmanagements ging, steht hier die Personalführung durch einzelne Vorgesetzte im Vordergrund. Grundlage der Betrachtung der Personalführung ist die Führungsverhaltensforschung, die sich insbesondere mit den Auswirkungen des Führungsverhaltens auf den Führungserfolg befasst (vgl. Neuberger 1985; Staehle 1999). Diese Forschungsrichtung hat ihren Ursprung in der Psychologie, insbesondere der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Neben der bereits in Abschn. 24.1.2 angesprochenen Eigenschaftstheorien der Führung sind insbesondere vier theoretische Grundrichtungen im Rahmen der Führungsverhaltensforschung zu nennen (vgl. ausführlich Bisani 2000; Homburg und Stock 2002; Richter 1999; Weibler 2016). Dies sind

- die Situationstheorien der Führung, die darauf abheben, dass der optimale Führungsstil von der Situation abhängt,
- die Interaktionstheorien der Führung, die die Interaktion zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern in den Mittelpunkt der Erklärung des Führungserfolgs stellen,

- die Attributionstheorien der Führung, die sich auf die Wahrnehmung von Personen als Führer durch die Mitarbeiter konzentrieren, und
- die sozialen Lerntheorien, die sich auf das Lernen der Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten fokussieren (vgl. die Ausführungen zu Lerntheorien in Abschn. 2.2.5).

Von großer Bedeutung für die Personalführung in Marketing und Vertrieb ist die Betrachtung von Führungsstilen (vgl. Abschn. 24.2.1) und Führungstechniken (vgl. Abschn. 24.2.2).

24.2.1 Führungsstile

Unter einem Führungsstil (auch als Führungsverhaltensstil bezeichnet, vgl. Waszkewitz 1995) versteht man das typische Verhalten eines Vorgesetzten, das er üblicherweise im Umgang mit seinen Mitarbeitern zeigt (vgl. Wunderer und Grunwald 1980). Der Führungsstil beschreibt also die Grundausrichtung des Führungsverhaltens, das der Vorgesetzte relativ konsistent in wechselnden Situationen gegenüber seinen Mitarbeitern zeigt (vgl. Neuberger 1977; Steinle 1978). Die große Bedeutung des Führungsstils von Führungskräften in Marketing und Vertrieb ergibt sich insbesondere daraus, dass der Führungsstil sich erheblich auf die Motivation der Mitarbeiter, die Ziel- und Rollenklarheit sowie das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter (vgl. Hartline et al. 2000) auswirkt. In vielen Unternehmen kann man beobachten, dass als Folge eines ungeeigneten Führungsstils in Marketing und Vertrieb erhebliche Produktivitätsprobleme auftreten (vgl. Homburg et al. 2016).

Im Hinblick auf die **Charakterisierung von Führungsstilen** lassen sich ein- und mehrdimensionale Ansätze unterscheiden (vgl. Oechsler 2011). Ein bekannter eindimensionaler Ansatz wurde auf der Basis der so genannten **Iowa-Studien** entwickelt (vgl. Lewin 1975; Staehle 1999; Weibler 2016). Hier werden Führungsstile im Wesentlichen anhand der Entscheidungsautorität unterschieden, die den Mitarbeitern durch den Vorgesetzten eingeräumt wird. Auf dem entsprechenden Kontinuum werden drei grundlegende Führungsstile unterschieden:

- Beim **autokratischen Führungsstil** legt der Vorgesetzte die Aktivitäten und Ziele seiner Mitarbeiter sowie deren Zusammenarbeit untereinander detailliert fest, sodass die einzelnen Mitarbeiter nahezu keine Entscheidungsautorität haben. Die Aufgaben werden nur kurzfristig definiert, sodass die langfristigen Ziele des Vorgesetzten den Mitarbeitern nicht transparent werden. Auch die Bewertungsmaßstäbe des Vorgesetzten werden für die Mitarbeiter nicht deutlich. Das Verhalten des Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitern ist distanziert.
- Beim **kooperativen Führungsstil** werden Aktivitäten und Ziele mit den Mitarbeitern besprochen. Ihre Vorschläge werden in gewissem Umfang durch den Vorgesetzten berücksichtigt. Es herrscht weitgehende Ziel- und Bewertungstransparenz.

- Beim **laissez-faire-Führungsstil** werden die Aktivitäten der Mitarbeiter vom Vorgesetzten kaum gesteuert und bewertet. Der Vorgesetzte tritt eher passiv auf. Es handelt sich also um eine Form des „Nicht-Führens“ (vgl. Weibler 2016).

Zu den bekanntesten **mehrdimensionalen Ansätzen** gehört der **Ohio-Ansatz** (vgl. Fleishman 1953). Im Rahmen des Ohio-Ansatzes wurden auf der Basis von Faktorenanalysen zwei Dimensionen des Führungsverhaltens identifiziert: Aufgaben- und Beziehungsorientierung.

Ein hohes Maß an **Aufgabenorientierung** des Führungsverhaltens liegt dann vor, wenn der Vorgesetzte der Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter viel Aufmerksamkeit widmet. Hohe Aufgabenorientierung manifestiert sich darin, dass Führungskräfte

- ihren Mitarbeitern proaktiv und regelmäßig die Unternehmensziele kommunizieren,
- die Aktivitäten der Mitarbeiter auf konkrete Leistungsziele ausrichten,
- den Mitarbeitern persönliche Verantwortung für die Erreichung der Leistungsziele übertragen,
- die Anerkennung für Mitarbeiter stark an deren Leistungen ausrichten und
- leistungsbezogene Motivation der Mitarbeiter praktizieren.

Bei der zweiten Dimension, der **Beziehungsorientierung**, stehen die zwischenmenschlichen Beziehungen des Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern im Vordergrund. Hohe Beziehungsorientierung äußert sich insbesondere darin, dass Führungskräfte

- den Mitarbeitern persönliche sowie fachliche Wertschätzung entgegenbringen,
- die persönlichen und beruflichen Ziele der Mitarbeiter berücksichtigen,
- bei Entscheidungen das Wohlergehen der Mitarbeiter berücksichtigen,
- sich um ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern bemühen,
- Mitarbeiter in Entscheidungen einbeziehen,
- eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der Mitarbeiter offen und unbefangen mit dem Vorgesetzten sprechen können und
- sich gegenüber Dritten persönlich für die Mitarbeiter einsetzen.

Diese beiden Dimensionen konnten in zahlreichen Folgeuntersuchungen bestätigt werden. Auch innerhalb des Marketing wurden diese beiden Dimensionen häufig in Arbeiten, die sich mit Führungsverhalten beschäftigten, herangezogen (vgl. z. B. Kohli 1989; Stock-Homburg 2013a; Teas und Horrell 1981). Beispielsweise wird von Mitarbeitern bei neuartigen Vertriebsaufgaben, die keinen Routinecharakter aufweisen, ein aufgabenorientierter Führungsstil positiv bewertet, da hierdurch eindeutigere Zielvorgaben und eine bessere Aufgabenstrukturierung erreicht werden können (vgl. Kohli 1989). Die Auswirkungen des Führungsstils auf die Mitarbeiterzufriedenheit hängen darüber hinaus von den Charakteristika der Mitarbeiter ab. Beispielsweise konnte empirisch gezeigt werden, dass ein beziehungsorientierter Führungsstil insbesondere

bei erfahrenen Vertriebsmitarbeitern zufriedenheitssteigernd wirkt (und weniger bei unerfahrenen Vertriebsmitarbeitern, bei denen eher ein leistungsorientierter Führungsstil zufriedenheitssteigernd wirkt, vgl. Kohli 1989).

Eng verbunden mit dem Ohio-Ansatz ist der **Managerial-Grid-Ansatz** (Verhaltensgitter) von Blake und Mouton (1964, 1968), der auf der Basis der bereits erläuterten Dimensionen Aufgaben- und Beziehungsorientierung eine Visualisierung und Typologisierung von Führungsstilen vornimmt. Bei diesem Ansatz werden **vier grundlegende Führungsstile** unterschieden. Es handelt sich um

- den autoritären,
- den kooperativen,
- den bürokratischen und
- den patriarchalisch-fürsorglichen

Führungsstil (vgl. Abb. 24.9 sowie Homburg und Stock 2012).

Für eine ausführliche Diskussion dieser Führungsstile verweisen wir den Leser auf Berthel und Becker (2017) sowie Scholz (2013). Zahlreiche Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass die Produktivität der Mitarbeiter beim kooperativen Führungsstil tendenziell am höchsten ist (vgl. ausführlich Berthel und Becker 2017; Bisani 2000). Darüber hinaus spielen diese beiden Dimensionen des Führungsverhaltens eine bedeutende Rolle im Hinblick auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter. Hierauf gehen wir im Rahmen der führungsbezogenen Perspektive des Marketing ein (vgl. Kap. 25).

Abb. 24.10 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Führungsstile von 50 Führungskräften auf mittlerer Hierarchieebene im Marketing- und Vertriebsbereich eines Industriegüterunternehmens. Derartige Einstufungen von Führungskräften lassen sich beispielsweise auf der Basis von Mitarbeiterbefragungen zum Führungsstil des Vorgesetzten vornehmen. Es zeigt sich hier ein Zusammenhang zwischen dem Verantwortungsbereich der Führungskräfte und ihrem Führungsstil. Offensichtlich sind Führungskräfte dieses Unternehmens im Vertriebsaußendienst in sehr hohem Maße aufgabenorientiert und zum größten Teil auch beziehungsorientiert. Im Gegensatz hierzu dominiert in diesem Unternehmen im Innendienst und in der Vertriebslogistik ein autoritärer Führungsstil, und in den beiden Marketingfunktionen Produktmanagement und Marketingkommunikation ist tendenziell die Beziehungsorientierung stärker ausgeprägt als die Aufgabenorientierung. Eine mögliche Erklärung für dieses Phänomen liegt darin, dass bei den vertriebsbezogenen Aufgaben die Leistungsdefinition und -messung einfacher ist als in den übrigen Funktionsbereichen. Die Dominanz der Beziehungsorientierung in den Marketingbereichen mag daraus resultieren, dass die Vorgesetzten in diesen Bereichen die Kreativität ihrer Mitarbeiter fördern wollen und befürchten, diese durch eine stark ausgeprägte Aufgabenorientierung zu beeinträchtigen.

24.2.2 Führungstechniken

Der Begriff der Führungstechnik bezieht sich auf die praktische Gestaltung des Führungsverhaltens. **Vier grundlegende Führungstechniken**, die sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenspraxis große Bedeutung haben, sind

- Management-by-Objectives,
- Management-by-Motivation,
- Management-by-Delegation und
- Management-by-Information.

Mit **Management-by-Objectives** umschreibt man eine Führungstechnik, in der Ziele eine zentrale Rolle spielen (vgl. auch Berthel und Becker 2017). Diese Ziele sollten einerseits anspruchsvoll und motivierend und andererseits realistisch gesteckt sein. Wesentlicher Bestandteil dieser Führungstechnik ist das Zielgespräch zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten, das in regelmäßigen Abständen (z. B. halbjährlich) stattfindet. Im Rahmen dieses Zielgesprächs werden insbesondere folgende Inhalte besprochen:

- erreichte Leistungen im zurückliegenden Betrachtungszeitraum (Ist-Zustand),
- Abgleich mit den für diesen Betrachtungszeitraum zuvor definierten Zielen (Soll-Ist-Vergleich) sowie
- Ziele und Maßnahmen für den nächsten Betrachtungszeitraum (neuer Soll-Zustand).

Im Rahmen dieser Führungstechnik ist es von besonderer Bedeutung, dass die Ziele sowohl von Mitarbeitern als auch von Vorgesetzten als verpflichtend angesehen werden.

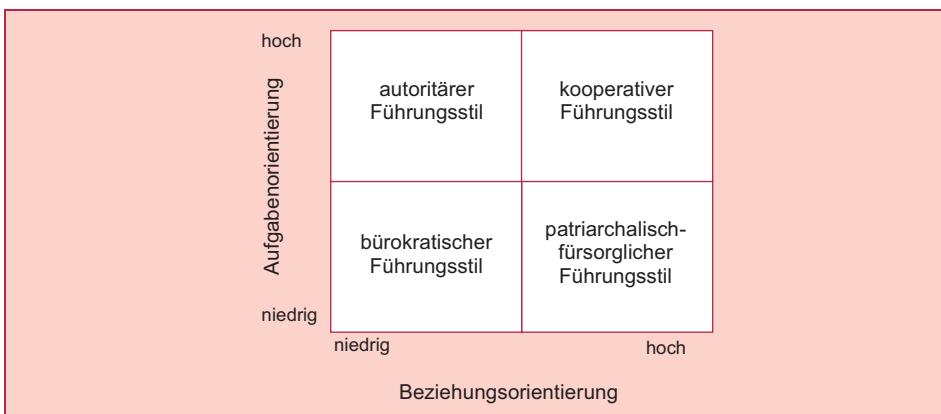


Abb. 24.9 Die vier grundlegenden Führungsstile auf der Basis des Ohio-Ansatzes

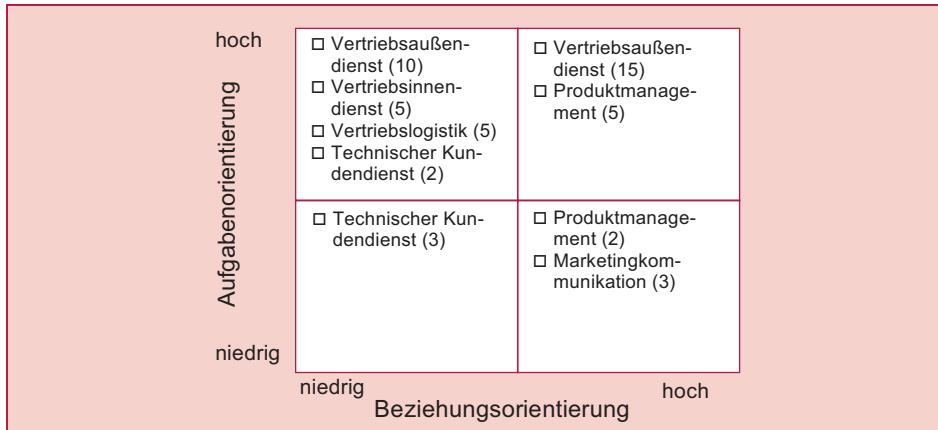


Abb. 24.10 Häufigkeitsverteilung der Führungsstile von 50 Führungskräften im Marketing- und Vertriebsbereich eines Industriegüterunternehmens

Dies manifestiert sich zum einen in dem ernsthaften Bemühen des Mitarbeiters, die Ziele zu erreichen, und zum anderen in der angemessenen Unterstützung der Zielerreichung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten. Ein wichtiges Instrument bei der Anwendung dieser Führungstechnik ist die Balanced Scorecard (vgl. Abschn. 24.1.3).

Bei der Führungstechnik **Management-by-Motivation** steht die Motivation der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten im Vordergrund. Hier geht es also in erster Linie darum, dem Mitarbeiter Anreize für bestimmte Verhaltensweisen zu geben. Diese Anreize können monetärer (Gehalt, Prämien) oder nicht-monetärer Art (Anerkennung, persönliche Entfaltung) sein.

Im Mittelpunkt der Führungstechnik **Management-by-Delegation** steht die weitgehende Übertragung von Aufgaben bzw. Aufgabenbereichen und der damit verbundenen Verantwortung an die Mitarbeiter. Entscheidend für den Erfolg dieser Führungstechnik ist die Qualität der Delegation. Eine hohe Delegationsqualität manifestiert sich darin, dass der Vorgesetzte

- bei der Delegation die fachlichen und sozialen Kompetenzen des Mitarbeiters berücksichtigt,
- neben der Verantwortung für die Aufgabenerfüllung auch die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse auf den Mitarbeiter überträgt,
- sicherstellt, dass der Mitarbeiter über die für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Informationen verfügt und
- sich regelmäßig mit dem Mitarbeiter abstimmt und gegebenenfalls unterstützend eingreift.

Tab. 24.6 Führungsgrundsätze für Vertriebsleiter am Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens

Führungsgrundsatz	Zugehörige Führungstechnik
Für unsere Mitarbeiter definieren wir regelmäßig quantifizierbare Leistungsziele, anhand deren Realisierung wir den Erfolg der Mitarbeiter beurteilen	Management-by-Objectives
Wir achten darauf, dass außergewöhnliche Leistungen von Mitarbeitern sowohl monetär als auch nicht-monetär gebührend honoriert werden	Management-by-Motivation
Wir schaffen die Voraussetzungen für die sinnbewusste Aufgabenerfüllung und für die reibungslose Erbringung unserer Dienstleistungen. Insbesondere legen wir Wert auf eine klare Aufgabendefinition und eine regelmäßige Abstimmung mit den Mitarbeitern	Management-by-Delegation
Informierte Mitarbeiter sind effektivere Mitarbeiter! Wir achten auf einen offenen Informationsaustausch mit unseren Mitarbeitern und gewährleisten einen geregelten Informationsfluss	Management-by-Information

Schließlich umschreibt man mit dem Begriff **Management-by-Information**, auch als **Management-by-Walking-Around** bezeichnet (vgl. Lauterburg 1990; Regnet 2009), eine Führungstechnik, die die Optimierung des wechselseitigen Informationsflusses zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern in den Mittelpunkt stellt. Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung dieser Führungstechnik sind (vgl. Regnet 2009)

- regelmäßige Besprechungen,
- eine angemessene Erreichbarkeit des Vorgesetzten für seine Mitarbeiter sowie
- ein offener Informationsaustausch und ein konstruktiver Umgang mit Kritik und Konflikten.

Es ist offensichtlich, dass diese Führungstechniken keine Alternativen zueinander darstellen, sondern sich eher gegenseitig ergänzen. Es geht also weniger um die Auswahl einer bestimmten Führungstechnik als um deren Gewichtung. Der komplementäre Charakter dieser Führungstechniken wird durch die in Tab. 24.6 dargestellten Führungsgrundsätze für Vertriebsleiter eines Dienstleistungsunternehmens verdeutlicht. Insert 24.7 zeigt ein Beispiel für Führungsleitlinien, wie sie in der Praxis Anwendung finden.

Unsere Strategie konsistent vermitteln.

Wir arbeiten zusammen, um eine konsistente Umsetzung unserer Unternehmensstrategie in der gesamten Gruppe zu erreichen. Dabei ist es eine unserer Hauptaufgaben als Führungskräfte, diese Strategie glaubhaft nach innen und nach außen zu kommunizieren.

Unsere Leistungskultur stärken.

Wir setzen und vereinbaren gemeinsam klare Ziele, die auf unsere Unternehmensziele ausgerichtet sind. Wir geben unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Feedback und Unterstützung und wir sorgen dafür, dass gute Leistungen auch die entsprechende Anerkennung finden.

Unseren Fokus auf die Kunden richten.

Bei allem, was wir tun, stellen wir unsere Kunden in den Mittelpunkt. Wir bauen gute Kundenbeziehungen auf und festigen diese. So erreichen wir ein profitables Wachstum und erhöhen den Wert unseres Unternehmens. Das erfordert, dass unsere Produkte und Unternehmensabläufe exzellent und unser Verhalten beispielhaft gut sind.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern.

Wir investieren in unsere Mitarbeiter. Bei der Auswahl und Entwicklung von talentierten Mitarbeitern setzen wir hohe Maßstäbe. Wir fördern Vielfalt und damit eine Kultur, die unterschiedliche Persönlichkeiten respektiert und schätzt. So profitieren wir von verschiedenen Meinungen und Einstellungen. Karrieremöglichkeiten schaffen wir auf der Basis von persönlichen Leistungen und Fähigkeiten und sind dabei in unserer Vorgehensweise transparent. Wir wollen ein in allen Belangen attraktiver Arbeitgeber sein.

Auf Vertrauen und Feedback bauen.

Unser Erfolg basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Fairness, Integrität und einer klaren und offenen Kommunikation. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, innovativ zu sein, Geschäfts- und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen, Wissen und Ideen weiterzugeben und sorgen für motivierendes und konstruktives Feedback.

Insert 24.7 Führungsleitlinien der Allianz-Gruppe. (vgl. Allianz 2005)

Literatur

- Achouri, C. (2010). *Recruiting und Placement: Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Ackermann, K. (2000). Anwendungsmöglichkeiten der Balanced Scorecard im Personalbereich. In *Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung: Praxisansätze und Diskussion*. Wiesbaden.
- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., & Singh, R. (2012). Bringing “social” into sales: The impact of salespeople’s social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 333–348.

- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172–180.
- Ahearne, M., Jones, E., Rapp, A., & Mathieu, J. (2008). High touch through high tech: The impact of salesperson technology usage on sales performance via mediating mechanisms. *Management Science*, 54(4), 671–685.
- Allianz. (2005). Die Leadership Values der Allianz Gruppe. http://www.allianzgroup.com/Az_Cnt_az/_any/cma/contents/528000/saObj_528081_PDF_Leadership_values.pdf.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630–640.
- Atefi, Y., Ahearne, M., Maxham, J. G., III, Donavan, D. T., & Carlson, B. D. (2018). Does selective sales force training work? *Journal of Marketing Research*, 55(5), 722–737.
- Atwater, L., Dionne, S., Avolio, B., Cambobreco, J., & Lau, A. (1999). A longitudinal study of leadership development process: Individual differences predicting leader effectiveness. *Human Relations*, 52(12), 1543–1562.
- Barksdale, H., Bellenger, D., Boles, J., & Brashear, T. (2003). The impact of realistic job previews and perceptions of training on sales force performance and continuance commitment: A longitudinal test. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 125–138.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2012). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work* (2. Aufl.). Chichester.
- Bartol, K., & Martin, D. (1998). *Management* (3. Aufl.). Boston.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to the critiques. In M. Chemers & R. Ayman (Hrsg.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (S. 49–80). San Diego.
- Bass, B., Bass R., & Stogdill, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and application* (4. Aufl.). New York.
- Becker, F. (1995). Personalmanagement im Marketing. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1989–2019). Stuttgart.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2001). How to lose your star performer without losing customers, too. *Harvard Business Review*, 79(10), 104–112.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2002). Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. *Journal of Marketing*, 66, 83–101.
- Berthel, J., & Becker, F. (2017). *Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (11. Aufl.). Stuttgart.
- Bisani, F. (2000). *Personalwesen und Personalführung: der State of the Art der betrieblichen Personalarbeit* (5. Aufl.). Wiesbaden.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston.
- Blake, R., & Mouton, J. (1968). *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf.
- Bommaraju, R., & Hohenberg, S. (2018). Self-selected sales incentives: Evidence of their effectiveness, persistence, durability, and underlying mechanisms. *Journal of Marketing*, 82(5), 106–124.
- Brockner, J., Grover, S. L., Reed, T. F., & DeWitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivor's work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413–425.
- Brown, M., Sturman, M., & Simmering, M. (2003). Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), 752–762.

- Churchill, G., Ford, N., Hartley, S., & Walker, O. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103–118.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133.
- Cook, R., & Herche, J. (1992). Assessment centers: An untapped resource for global salesforce management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(3), 31–38.
- Crook, T. R., Combs, J. G., Todd, S. Y., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J., Jr. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456.
- Dannenberg, H. (2001). *Vertriebsmarketing – Wie Strategien laufen lernen* (4. Aufl.). Neuwied.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667–681.
- DeCarlo, T., & Leigh, T. (1996). Impact of salesperson attraction on sales managers' attributions and feedback. *Journal of Marketing*, 60(2), 47–66.
- Dubinsky, A., Yammarino, F., Jolson, M., & Spangler, W. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17–31.
- Ely, R., & Thomas, D. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.
- Fleishman, E. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 1–6.
- Futrell, C. (2001). *Sales management: Teamwork, leadership, and technology* (6. Aufl.). Fort Worth.
- Ganesan, S., Weitz, B., & John, G. (1993). Hiring and promotion policies in sales force management: Some antecedents and consequences. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(2), 15–26.
- Gerpott, T. (2013). 360-Grad-Feedback-Verfahren als spezielle Variante der Mitarbeiterbefragung. In M. Domsch & D. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (3. Aufl., S. 127–162). Heidelberg.
- Goldfarb, A., & Yang, B. (2009). Are all managers created equal? *Journal of Marketing Research*, 46(5), 612–622.
- Hägele, M. (2015). HR Analytics bei F. Hoffmann-La Roche Ltd. In S. Strohmeier & F. Piazza (Hrsg.), *Human resource intelligence und analytics: Grundlagen, Anbieter, Erfahrungen und Trends* (S. 305–335). Wiesbaden.
- Hahn, V. C., & Dormann, C. (2013). Stress, Burnout und Arbeitsengagement. In R. Stock-Homburg & B. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. Aufl., S. 553–575). Wiesbaden.
- Halpern, J. (2005). *The dilemma of repatriation: Managing expatriate expectations*. Dissertation, New York University.
- Hartline, M., Maxham, J., & McKee, D. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35–50.
- Hauser, M. (1999). Theorien charismatischer Führung: Kritischer Literaturüberblick und Forschungsanregungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69(9), 1003–1023.
- Heckel, M. (2019). Handelsblatt: Wie digitale Lernplattformen Firmen bei der Mitarbeiter-Weiterbildung helfen. <https://www.handelsblatt.com/technik/thespark/e-learning-wie-digitale-lernplattformen-firmen-bei-der-mitarbeiter-weiterbildung-helfen/24226050.html>. Zugriffen: 6. Dez. 2019.

- Hofmann, K. (2002). Balanced Scorecard als umfassendes Zielvereinbarungssystem – Eine kritische Betrachtung. In W. Bungard & O. Kohnke (Hrsg.), *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene* (2. Aufl., S. 95–104). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Jensen, O. (1999). Kundenorientierung als Maßstab für Vergütungssysteme. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 28.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2000). Kundenorientierte Vergütungssysteme: Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70(1), 55–74.
- Homburg, C., & Stock, R. (2002). Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 24(2), 123–137.
- Homburg, C., & Stock, R. (2012). *Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, Begeistern, Bewegen* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System* (8. aktualisierte Aufl.). Wiesbaden.
- Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H., & van Praag, M. (2013). The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment. *Management Science*, 59(7), 1514–1528.
- Hunter, G. K., & Perreault, W. D., Jr. (2007). Making sales technology effective. *Journal of Marketing*, 71(1), 16–34.
- Iverson, R. D., & Pullman, J. A. (2000). Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger: An event history analysis. *Journal of Management*, 26(5), 977–1003.
- Iwersen, S. (2011). Rauschende Sex-Party bei der Ergo-Versicherung. *Handelsblatt*.
- Jäger, A. (1984). Intelligenzstrukturforschung: Konkurrierende Modelle, neue Entwicklungen. *Perspektiven, Psychologische Rundschau*, 35, 21–35.
- Jäger, A., Süß, H., & Beauducel, A. (1997). *Berliner Intelligenzstruktur-Test*. Göttingen.
- Jenkins, G., Gupta, N., Mitra, A., & Shaw, J. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777–787.
- Johnson, D. S., & Bharadwaj, S. (2005). Digitization of selling activity and sales force performance: An empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 3–18.
- Joseph, K., & Kalwani, M. (1998). The role of bonus pay in salesforce compensation plans. *Industrial Marketing Management*, 27(2), 147–159.
- Kanning, U. P., & Schuler, H. (2014). Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 215–256). Göttingen.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2003). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston.
- Kastner, M. (2013). Ganzheitliches Gesundheitsmanagement in Unternehmen. In R. Stock-Homburg & B. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. Aufl., S. 521–551).
- Klawitter, N. (2002). Crashkurs in Reichtum. *Der Spiegel*.
- Köhler, R. (1995). Führung im Marketingbereich. In A. Kieser, G. Reber, & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., S. 1468–1483). Stuttgart.
- Kohli, A. (1989). Effects of supervisory behavior: The role of individual differences among salespeople. *Journal of Marketing*, 53(4), 40–50.
- Krafft, M. (1995). *Außendienstentlohnung im Licht der Neuen Institutionenlehre*. Wiesbaden.

- Krafft, M. (1999). An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems. *Journal of Marketing*, 63(3), 120–134.
- Krafft, M., Albers, S., & Lal, R. (2004). Relative explanatory power of agency theory and transaction cost analysis in German salesforces. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 265–283.
- Kugel, J., & Pawlik, K. (2008). Personalmarketing für Traineeprogramm bei Siemens vom Konzept bis zur Umsetzung: Ein Anwenderbeispiel, Crosswater Systems, 21.11.2008. http://www.crosswater-systems.com/ej_news_2008_11_0972_muz_personalmarketing_siemens.htm. Zugegriffen: 20. Jan. 2009.
- Lancioni, R., & Oliva, T. (1995). Penetrating purchaser personalities. *Marketing Management*, 3(4), 22–29.
- Lassk, F. G., Ingram, T. N., Kraus, F., & Mascio, R. D. (2012). The future of sales training: Challenges and related research questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 141–154.
- Latzel, J., Dürig, U.-M., Peter, K., & Weers, J.-P. (2015). Marke und Branding. In R. Mattmüller & G. Hesse (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (S. 17–51). Wiesbaden.
- Lauterburg, C. (1990). Führung in den Neunzigerjahren. Die Veränderung der Führungsfunktion im Zeitalter des raschen Wandels. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 1, 7–23.
- Leach, M., & Liu, A. (2003). Investigating interrelationships among sales training evaluation methods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 327–339.
- Lewin, K. (1975). *Die Lösung sozialer Konflikte* (4. Aufl.). Bad Nauheim.
- Love, G. E., & Kraatz, M. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 168–183.
- Lucas, G., Parasuraman, A., Davis, R., & Enis, B. (1987). An empirical study of sales force turnover. *Journal of Marketing*, 51(4), 34–59.
- Maas, M. (2012). *Praxiswissen Vertrieb: Berufseinstieg, Tagesgeschäft und Erfolgsstrategien* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70–80.
- Maitlis, S., & Ozcelik, H. (2004). Toxic decision processes: A study of emotion and organizational decision making. *Organization Science*, 15(4), 375–393.
- Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Rudd, J. M., & Lee, N. (2012). Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 349–363.
- Mayer, D., & Greenberg, H. M. (2006). What makes a good salesman. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 164–171.
- MBS. (2019). Was Experten sagen. <https://www.mannheim-business-school.com/de/mba-master/mannheim-master-in-management-analytics/perspektiven/>. Zugegriffen: 30. Nov. 2019.
- Menguc, B., & Barker, A. (2003). The performance effects of outcome-based incentive pay plans on sales organizations: A contextual analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 341–358.
- Meriac, J. P., Hoffman, B. J., Woehr, D. J., & Fleisher, M. S. (2008). Further evidence for the validity of assessment center dimensions: A meta-analysis of the incremental criterion-related validity of dimension ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1042–1052.
- Mervosh, E., & McClenahan, J. (1997). The care and feeding of expats. *Industry Week*, 246(22), 68–72.
- Mohr, C. (2007). SAP entdeckt den MBA. *Handelsblatt*.

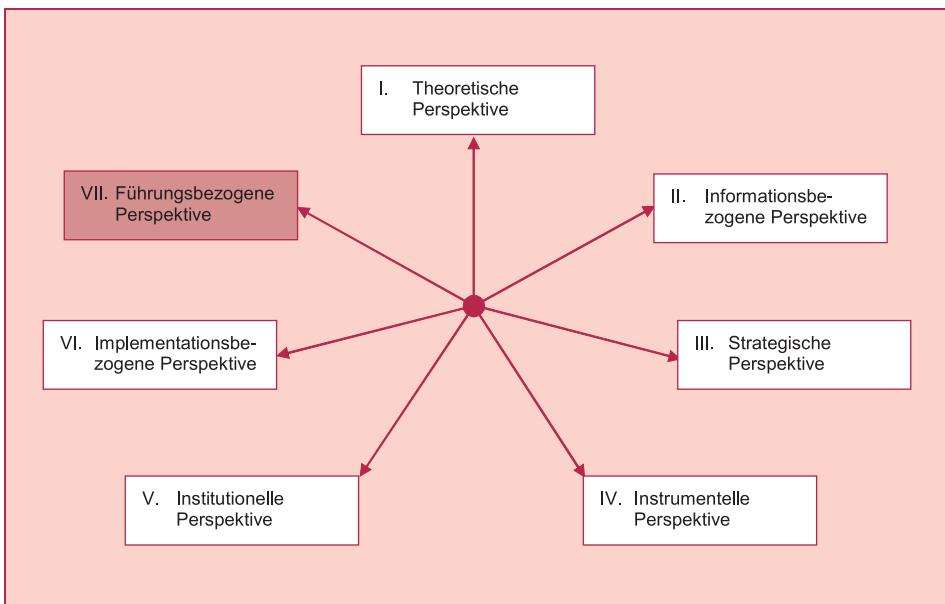
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.
- Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 782–804.
- Neuberger, O. (1976). *Führungsverhalten und Führungserfolg*. Berlin.
- Neuberger, O. (1977). Führung. In A. Mayer (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 272–304). Stuttgart.
- Neuberger, O. (1985). *Führung: Ideologie, Struktur, Verhalten* (2. Aufl.). Stuttgart.
- Nicolai, C. (2005). 360°-feedback. *WISU*, 4, 506–514.
- Oechsler, W. (2011). *Personal und Arbeit* (9. Aufl.). München.
- o. V. (2010). Stern: Deshalb lohnen sich Assessment-Center. <https://www.stern.de/wirtschaft/job-jobsuche/besseres-auswahlverfahren-deshalb-lohnen-sich-assessment-center-3530604.html>. Zugegriffen: 30. Nov. 2019.
- o. V. (2013). Mucic wird 2014 neuer SAP-Finanzchef, Manager Magazin Online. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/luka-mucic-wird-2014-sap-finanzchef-und-loest-werner-brandt-ab-a-928011.html>. Zugegriffen: 3. Mai 2014.
- o. V. (2019). Salesforce: Was ist Marketingautomatisierung. <https://www.salesforce.com/de/learning-centre/marketing/what-is-marketing-automation/>. Zugegriffen: 6. Dez. 2019.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. (2007). Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty. *Journal of Marketing Research*, 44(2), 185–199.
- Pauly, S. (2017). *Handbuch Kündigungsrecht* (5. Aufl.). Bonn.
- Pettijohn, L., Pettijohn, C., & Taylor, A. (1999). An empirical investigation of the relationship between retail sales force performance appraisals, performance and turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 39–52.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston.
- Ramaswami, S., & Singh, J. (2003). Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople. *Journal of Marketing*, 67(4), 46–66.
- Regnet, E. (2009). Kommunikation als Führungsaufgabe. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6. Aufl., S. 243–252). Stuttgart.
- Rich, M., & Smith, D. (2000). Determining relationship skills of prospective salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(4/5), 242–259.
- Richter, M. (1999). *Personalführung* (4. Aufl.). Stuttgart.
- Sager, J. (1991). Recruiting and retaining committed salespeople. *Industrial Marketing Management*, 20(2), 99–103.
- Scholz, C. (2013). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (6. Aufl.). München.
- Schröder, G., & Schweizer, T. (1999). Anreizsysteme als Steuerungsinstrument in Sparkassen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 51(6), 608–622.
- Schudey, A. P., Jensen, O., & Sachs, S. (2012). 20 Jahre Rückanpassungsforschung – Eine Metaanalyse. *Zeitschrift für Personalforschung*, 26(1), 48–73.
- Schuhmacher, F., & Geschwill, R. (2013). *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Schuler, H. (2013). *Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik* (4. Aufl.). Göttingen.

- Schuler, H., & Marcus, B. (2014). Biographieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 189–229). Göttingen.
- Staehle, W. (1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). München.
- Steinle, C. (1978). *Führung: Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung*. Stuttgart.
- Stock, R. (2004). Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Gestaltung des Personalmanagements. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56(5), 237–258.
- Stock-Homburg, R. (2013a). Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (8. Aufl., S. 485–521). Wiesbaden.
- Stock-Homburg, R. (2013b). Work-Life Balance Coaching im Topmanagement. In R. Stock-Homburg & B. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. Aufl., S. 577–600). Wiesbaden.
- Stock-Homburg, R., & Bieling, G. (2011). Personalmanagement im Vertrieb: Herausforderungen und Lösungen. In C. Homburg & J. Wieseke (Hrsg.), *Handbuch Vertriebsmanagement: Strategie – Führung – Informationsmanagement – CRM* (S. 281–305). Wiesbaden.
- Stock-Homburg, R., & Groß, M. (2019). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente* (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Stock-Homburg, R., & Ringwald, N. (2008). Interkulturelle Mitarbeiterführung, Personal. *Zeitschrift für Human Resource Management*, 10, 10–13.
- Stock-Homburg, R., Herrmann, L., & Bieling, G. (2009). Erfolgsrelevanz des Personalmanagements – Ein Überblick über 17 Jahre empirische Forschung. *Die Unternehmung*, 63(1), 8–74.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership*. New York.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1131–1151.
- Teas, K., & Horrell, J. (1981). Salesperson satisfaction and performance feedback. *Industrial Marketing Management*, 10, 49–57.
- Thomas, M. (1986). The professional marketing manager. *Journal of Marketing Management*, 2(1), 1–6.
- Thom, N. (1998). Personalmanagement – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. *Die Unternehmung*, 53(6), 433–447.
- Ton, Z., & Huckman, R. S. (2008). Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance. *Organization Science*, 19(1), 56–68.
- Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51(2), 259–276.
- Trost, A. (2008). Employer Branding – Entwickeln einer Arbeitgebermarke. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 3, 136–140.
- Trost, M. (2011). Wo Personalmarketing per Facebook an Grenzen stößt, Harvard Business Manager Blog. <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-740059.html>. Zugegriffen: 3. Mai 2014.
- von Rosenstiel, L. (2009). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6. Aufl., S. 3–25). Stuttgart.
- Waszkewitz, B. (1995). Führungsstil und Führungsverhaltensstil. *Der Betriebswirt*, 2, 20–21.

- Wegge, J. (2013). Gruppenarbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 579–609). Göttingen.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. Aufl.). München.
- Weigert, M. (2010). Web 2.0 für Arbeitgeber. *Harvard Business Manager*, 8–11.
- Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J., Laumer, S., & Edmands, S. (2019). Social recruiting und active sourcing. https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2019_01_Social_Recruiting_Web.pdf. Zugegriffen: 30. Nov. 2019.
- Wilson, P., Strutton, D., & Farris, M., II. (2002). Investigating the perceptual aspect of sales training. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(2), 77–86.
- Wunderer, R. (1991). Personalmarketing. *Die Unternehmung*, 45(2), 119–131.
- Wunderer, R., & Grunwald, W. (1980). *Führungslehre* (Bd. I: Grundlagen der Führung). Berlin.

Teil VII

Führungsbezogene Perspektive: Marktorientierte Unternehmensführung



Dieser Teil widmet sich der letzten unserer sieben Perspektiven. Es geht hier um die marktorientierte Unternehmensführung. Wie bereits im einleitenden Kapitel dieses Buches erwähnt, wird die zentrale Bedeutung der marktorientierten Unternehmensführung im Rahmen des Marketing in der Literatur bereits seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts betont, wohingegen die wissenschaftliche Durchdringung dieses Themenfeldes im Wesentlichen erst seit den 90er Jahren stattfindet.

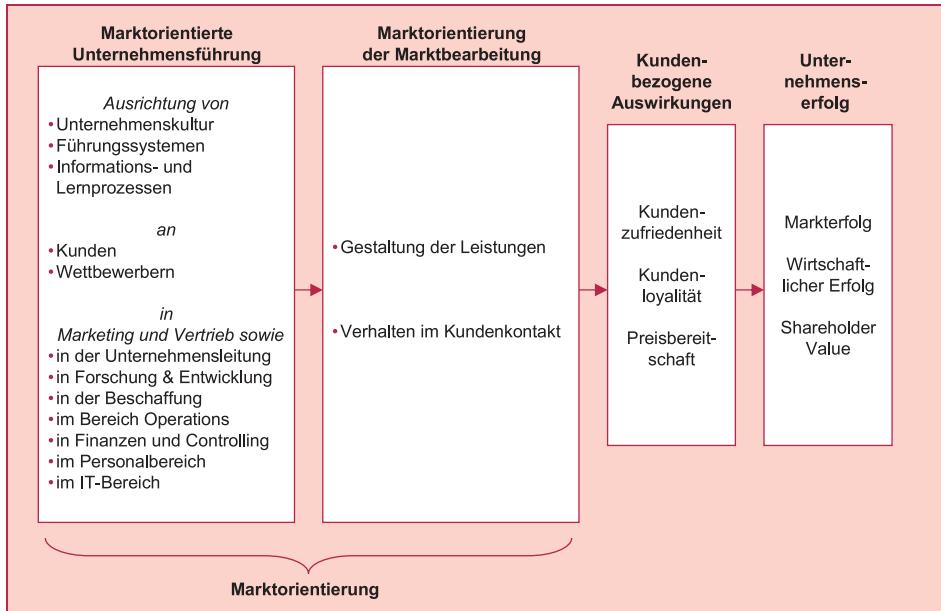
Bereits in Abschn. 1.3 wurde darauf hingewiesen, dass die sechste und die siebte Perspektive durch eine primär unternehmensinterne Orientierung gekennzeichnet sind. Wie der Leser im Folgenden noch erkennen wird, existieren gewisse Überlappungen zwischen der sechsten und der siebten Perspektive. So werden z. B. Aspekte der Organisationsgestaltung, des Personalmanagements, der Informationsversorgung sowie der Planung und Kontrolle in beiden Perspektiven behandelt. Allerdings sind die beiden Perspektiven durch zwei wesentliche Unterschiede voneinander abgegrenzt: Erstens bezieht sich die sechste Perspektive auf den Marketing- und Vertriebsbereich des Unternehmens, während in der siebten Perspektive das gesamte Unternehmen den Betrachtungsgegenstand bildet. Zweitens liegt der führungsbezogenen Perspektive eine spezielle Betrachtungsweise zugrunde: Es geht um die marktorientierte Gestaltung von Gegebenheiten im Unternehmen, also beispielsweise um die marktorientierte Personalführung. Die führungsbezogene Perspektive ist also vom Betrachtungsobjekt her breiter und vom inhaltlichen Fokus her enger konzipiert als die implementationsbezogene Perspektive.

Unser Verständnis der führungsbezogenen Perspektive des Marketing lässt sich folgendermaßen präzisieren:

- Unter marktorientierter Unternehmensführung verstehen wir die Ausrichtung von Unternehmenskultur, Führungssystemen sowie Informations- und Lernprozessen an Kunden und Wettbewerbern des Unternehmens.
- Marktorientierung der Marktbearbeitung bezeichnet das Ausmaß, in dem die Leistungen des Unternehmens sowie das Verhalten des Unternehmens gegenüber Kunden den Kundenbedürfnissen und den Wettbewerbserfordernissen entsprechen.
- Marktorientierung ist ein Oberbegriff, der sowohl die marktorientierte Unternehmensführung als auch die Marktorientierung der Marktbearbeitung umfasst.

Diese Begriffsbildung verdeutlicht, dass Marktorientierung sowohl eine Orientierung an **Kunden** als auch eine Orientierung an **Wettbewerbern** umfasst (vgl. z. B. Li und Calantone 1998; Marinova 2004). In den Forschungsarbeiten zur Marktorientierung steht dabei die kundenorientierte Facette der Marktorientierung im Vordergrund. Zuweilen werden die Begriffe Marktorientierung und Kundenorientierung sogar synonym gebraucht (z. B. Deshpandé et al. 1993). In den folgenden Ausführungen steht dement sprechend die Kundenorientierung im Vordergrund.

- Von grundlegender Bedeutung ist die Wirkungsweise der marktorientierten Unternehmensführung. Diese wird durch die Kausalkette in folgender Abbildung veranschaulicht (vgl. Homburg und Bucerius 2012; Kirca et al. 2005; Matsuno et al. 2002; Rodriguez-Cano et al. 2004; Slater und Narver 2000; Morgan et al. 2009; Kumar et al. 2011).



Marktorientierte Unternehmensführung beeinflusst die Marktorientierung der Marktbearbeitung an der Schnittstelle zum Kunden (die Gestaltung des Leistungsangebotes des Unternehmens sowie das Verhalten der Mitarbeiter), welche sich wiederum auf die Zufriedenheit, die Loyalität und die Preisbereitschaft der Kunden auswirkt. Hieraus resultiert schließlich eine Steigerung des Unternehmenserfolges. Unternehmenserfolg umfasst auch den Shareholder Value (vgl. Matzler und Stahl 2000; Rust et al. 2004; Srivastava et al. 1998, 1999). Marktorientierung ist somit eine zentrale Voraussetzung für die Generierung von Shareholder Value.

Wir werden im Rahmen der siebten Perspektive des Marketing auf drei zentrale Aspekte eingehen:

- die Marktorientierung der Unternehmenskultur und der Führungsteilsysteme (vgl. Kap. 25),
 - die Marktorientierung in verschiedenen Unternehmensbereichen (vgl. Kap. 26) sowie
 - die Gestaltung von Veränderungsprozessen hin zu mehr Marktorientierung (vgl. Kap. 27).



Marktorientierung der Unternehmenskultur und der Führungssysteme

25

Inhaltsverzeichnis

25.1	Kundenorientierung der Unternehmenskultur	1393
25.1.1	Konzeptionelle Grundlagen zur Unternehmenskultur	1393
25.1.2	Ein Modell der kundenorientierten Unternehmenskultur	1396
25.2	Kundenorientierung der Führungssysteme	1400
25.2.1	Kundenorientierung des Organisationssystems	1400
25.2.2	Kundenorientierung des Personalmanagementsystems	1403
25.2.3	Kundenorientierung des Informationssystems	1409
25.2.4	Kundenorientierung des Planungssystems	1413
25.2.5	Kundenorientierung des Kontrollsystems	1415
25.3	Wettbewerbsorientierung	1417
	Literatur	1419

Lernziele

- Der Leser hat ein grundlegendes Verständnis vom Phänomen der Unternehmenskultur und versteht, wie dieses Phänomen inhaltlich und strukturell präzisiert werden kann.
- Der Leser überblickt, wie Kundenorientierung sich in den Kulturebenen Werte, Normen und Artefakte äußern kann.
- Der Leser kennt die Wirkungszusammenhänge zwischen den verschiedenen Ebenen einer kundenorientierten Unternehmenskultur und versteht die besondere Bedeutung von kundenorientierten Artefakten im Hinblick auf das marktorientierte Verhalten von Mitarbeitern.

- Der Leser überblickt die Möglichkeiten der kundenorientierten Gestaltung des Organisationssystems und kennt in diesem Zusammenhang insbesondere Ansatzpunkte zur Förderung der Kundenorientierung im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation.
- Der Leser überblickt die Möglichkeiten der kundenorientierten Gestaltung des Personalmanagementsystems und kennt in diesem Zusammenhang insbesondere Ansatzpunkte zur Förderung der Kundenorientierung in den Bereichen Personalplanung, -gewinnung, -beurteilung, -entwicklung, -vergütung sowie Führungsverhalten.
- Der Leser überblickt die Möglichkeiten der kundenorientierten Gestaltung des Planungssystems und kennt in diesem Zusammenhang insbesondere Ansatzpunkte zur Förderung der Kundenorientierung bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie, des strategischen Plans des Unternehmens sowie des operativen Plans des Unternehmens.
- Der Leser überblickt die Möglichkeiten der kundenorientierten Gestaltung des Kontrollsystems und kennt in diesem Zusammenhang insbesondere Ansatzpunkte zur Förderung der Kundenorientierung im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen sowie von Abweichungsanalysen.
- Der Leser überblickt die Möglichkeiten der kundenorientierten Gestaltung der Informations- und Lernprozesse und kennt in diesem Zusammenhang insbesondere Ansatzpunkte zur Förderung der Kundenorientierung in den Bereichen Informationsbeschaffung, -verarbeitung, -weiterleitung und -speicherung.
- Der Leser überblickt die Bedeutung von Wettbewerbsorientierung in der Unternehmenskultur, in den Führungssystemen sowie in den Informations- und Lernprozessen.
- Der Leser überblickt das optimale Verhältnis von Kunden- und Wettbewerbsorientierung.

Dieses Kapitel entwickelt die grundlegenden konzeptionellen Facetten der marktorientierten Unternehmensführung. In diesem Zusammenhang unterscheiden wir zwei Facetten:

- die Marktorientierung der Unternehmenskultur (vgl. Homburg und Pflessner 1999, 2000; Krohmer 1999) und
- die Marktorientierung der Führungssysteme des Unternehmens (vgl. Becker und Homburg 1999).

Das Kapitel umfasst drei Abschnitte. Da die Kundenorientierung in der wissenschaftlichen Literatur wie auch in der Unternehmenspraxis bedeutsamer als die Wettbewerbsorientierung ist, werden die beiden Facetten der Kundenorientierung in eigenen Abschnitten behandelt (Abschn. 25.1 und 25.2), wohingegen der Wettbewerbsorientierung nur ein Abschnitt gewidmet wird (vgl. Abschn. 25.3).

25.1 Kundenorientierung der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist ein sehr komplexes und schwer greifbares Phänomen. Vor diesem Hintergrund behandeln wir zunächst in Abschn. 25.1.1 konzeptionelle Grundlagen zur Unternehmenskultur. Im Anschluss hieran wird in Abschn. 25.1.2 ein empirisch fundiertes Modell der kundenorientierten Unternehmenskultur vorgestellt.

25.1.1 Konzeptionelle Grundlagen zur Unternehmenskultur

In der wissenschaftlichen Literatur existiert eine Vielzahl von Definitionen, Konzeptualisierungen und Typologien des Begriffs Unternehmenskultur (vgl. im Überblick Deshpandé und Webster 1989 sowie Krohmer 1999; Schein 2016; Smircich 1983; Trice und Beyer 1993). Es kann unterschieden werden zwischen Ansätzen, die sich mit den verschiedenen Arten von Unternehmenskulturen auseinandersetzen (die also eine inhaltliche Orientierung aufweisen), und Ansätzen, die sich mit verschiedenen Komponenten der Unternehmenskultur befassen (die eher eine strukturelle Orientierung aufweisen). In der erstgenannten Kategorie kann weiter zwischen dimensionsorientierten Ansätzen und Typologien unterschieden werden (vgl. Abb. 25.1).

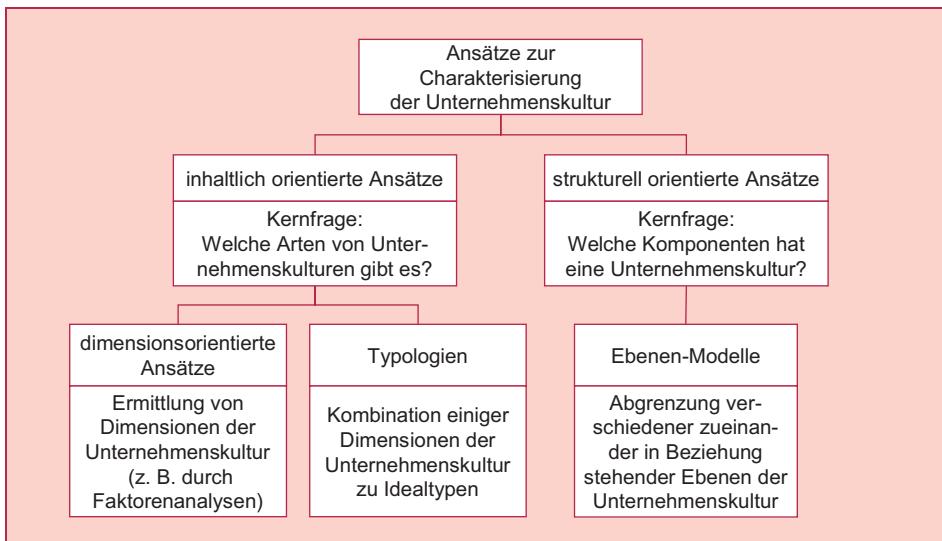


Abb. 25.1 Ansätze zur Charakterisierung der Unternehmenskultur

Dimensionsorientierte Ansätze zielen auf die Identifikation von inhaltlichen Dimensionen der Unternehmenskultur ab. Derartige Ansätze basieren häufig auf umfassenden empirischen Analysen, in denen mithilfe der Faktorenanalyse (vgl. zu dieser Methode Abschn. 7.2.1.1) aus einer größeren Zahl von Merkmalen wenige zugrunde liegende Dimensionen extrahiert werden. Beispielhaft sei der Ansatz von O'Reilly et al. (1991) genannt, der die Kultur eines Unternehmens anhand der folgenden Dimensionen charakterisiert:

- Innovativität,
- Detailorientierung,
- Ergebnisorientierung,
- Aggressivität,
- gegenseitige Unterstützung,
- Betonung von Belohnungen,
- Teamorientierung sowie
- Entscheidungsfreude.

Weitere dimensionsorientierte Ansätze zur Charakterisierung der Unternehmenskultur findet der Leser z. B. bei Chatman und Jehn (1994), Denison (1997), Hofstede et al. (1990), House et al. (2004) sowie Kitchell (1995). Auf der Basis derartiger Ansätze kann die Kultur eines Unternehmens z. B. in einem Raster (wie in Abb. 25.2 dargestellt) beschrieben werden.

Typologien von Unternehmenskulturen basieren in der Regel auf mehreren Dimensionen und leiten auf dieser Basis idealtypische Kulturen ab. Große Beachtung hat die in Abb. 25.3 dargestellte Typologie gefunden, die auf Quinn (1988) sowie Cameron

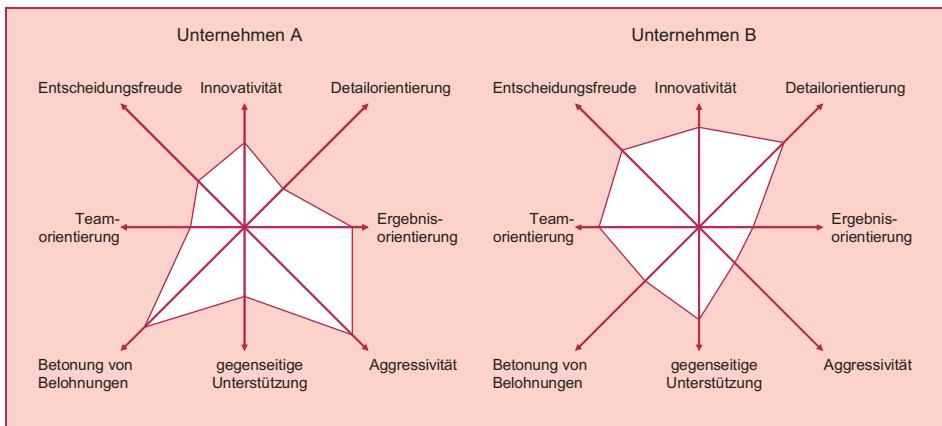


Abb. 25.2 Beschreibung der Kulturen zweier Unternehmen auf der Basis eines dimensionsorientierten Ansatzes

und Freeman (1991) zurückgeht. Die erste Dimension, auf der diese Typologie basiert, bezieht sich auf den Grad der internen bzw. externen Orientierung des Unternehmens.

Die zweite Dimension bezieht sich auf die Prozessgestaltung im Unternehmen, wobei hier eine grundlegende Unterscheidung zwischen mechanischer und organischer Prozessgestaltung vorgenommen wird. Anschaulich und stark vereinfachend gesprochen funktionieren Unternehmen mit sehr mechanischen Prozessen wie Maschinen und Unternehmen mit sehr organischen Prozessen wie Personen.

Auf der Basis dieser beiden Dimensionen werden vier idealtypische Unternehmenskulturen identifiziert (vgl. Abb. 25.3):

- die Hierarchie-Kultur (z. B. in Großunternehmen weit verbreitet),
- die Markt-Kultur (z. B. bei etablierten Konsumgüterherstellern auftretend),
- die Adhocracy-Kultur (z. B. in jungen High-Tech-Unternehmen verbreitet) sowie
- die Clan-Kultur (z. B. in mittelständischen, familiengeprägten Unternehmen beobachtbar).

Diese Kulturtypologie ist bereits in einer Reihe von wissenschaftlichen Untersuchungen im Marketingbereich zur Anwendung gekommen. So weist beispielsweise Homburg (2000) systematische Unterschiede dieser Kulturtypen im Hinblick auf die

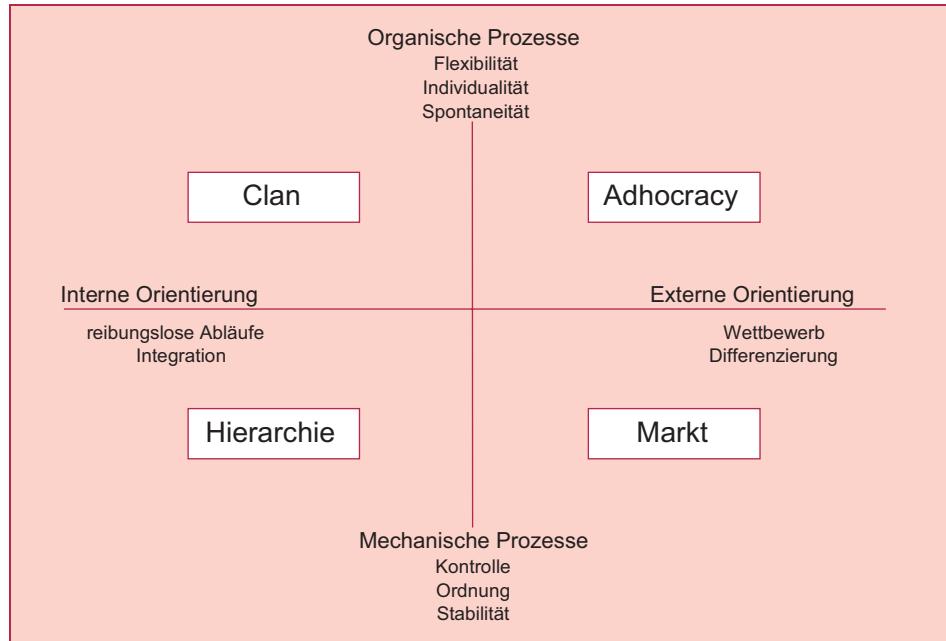


Abb. 25.3 Beispielhafte Typologie von Unternehmenskulturen. (In Anlehnung an Quinn 1988, S. 51 und Cameron und Freeman 1991, S. 27)

Kundenorientierung nach: Am förderlichsten für die Kundenorientierung des Unternehmens ist nach diesen Ergebnissen die Adhocracy-Kultur und am hinderlichsten die Hierarchie-Kultur. Eine Übersicht zu weiteren Typologien liefern Trice und Beyer (1993).

Im Gegensatz zu den dimensionsorientierten Ansätzen sowie den Typologien geht es im Rahmen der **strukturellen Ansätze** (der **Ebenen-Modelle**) nicht um eine inhaltliche Präzisierung des Kulturbegriffs. Vielmehr soll die Struktur des Phänomens Unternehmenskultur durch die Identifikation verschiedener Ebenen modelliert werden.

Große Beachtung hat das Ebenen-Modell von Schein (1984, 2016) gefunden. Es umfasst drei Ebenen einer Unternehmenskultur (zwischen denen Wechselbeziehungen bestehen), die sich insbesondere im Hinblick auf ihre Sichtbarkeit unterscheiden:

- **Basisannahmen** bilden die grundlegende Ebene der Unternehmenskultur. Diese Annahmen beziehen sich auf grundsätzliche Fragen des menschlichen Lebens (z. B. ob man ein eher positives oder eher negatives Menschenbild zugrunde legt). Diese Basisannahmen werden von Mitgliedern des Unternehmens als selbstverständlich hingenommen und sind weitestgehend unbewusst und nicht sichtbar.
- Die zweite Ebene stellen die **Werte** eines Unternehmens dar, die den Organisationsmitgliedern im Gegensatz zu den Basisannahmen weitgehend bewusst sind. Beispiele für Werte sind Innovativität, Umweltschutz und Mitarbeiterorientierung.
- **Artefakte**, die dritte Ebene der Unternehmenskultur, bilden gewissermaßen die wahrnehmbare Oberfläche der Kultur. Beispiele für Artefakte sind typische Sprachgebräuche von Unternehmensangehörigen, Erzählungen, die im Unternehmen kursieren, Rituale (z. B. Jubiläen und feierliche Auszeichnungen) und Objekte (z. B. die Gestaltung der Gebäude und Arbeitsräume).

25.1.2 Ein Modell der kundenorientierten Unternehmenskultur

Nach den grundlegenden konzeptionellen Ausführungen zur Unternehmenskultur im vorhergehenden Abschnitt soll dem Leser in diesem Abschnitt ein Verständnis davon vermittelt werden, was unter einer kundenorientierten Unternehmenskultur zu verstehen ist. Wir stützen uns hierbei auf die Arbeiten von Homburg und Pflessner (1999, 2000) sowie von Pflessner (1999). Bei dem hier dargestellten Modell handelt es sich um ein **empirisch fundiertes Ebenen-Modell**. In Anlehnung an das Modell von Schein (1984, 2016) werden **drei Ebenen der Unternehmenskultur** unterschieden:

- Werte,
- Normen und
- Artefakte.

► **Werte** Werte bilden die grundlegendste der drei Ebenen der Unternehmenskultur. Sie stellen grundsätzliche Zielsetzungen eines Unternehmens auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau dar.

In der Unternehmenspraxis wird häufig in Leitsätzen definiert, worauf das Unternehmen „Wert legt“. Die unternehmensweite Gültigkeit dieser Werte wirkt integrierend auf einzelne Mitglieder. Das Modell der kundenorientierten Unternehmenskultur umfasst auf dieser Ebene solche Werte, die die Kundenorientierung fördern. Hierzu zählen insbesondere Qualität und Kompetenz (vgl. auch Homburg und Pflessner 2000).

► **Normen** Normen sind explizite oder implizite Regeln über erwünschte oder unerwünschte Verhaltensweisen im Unternehmen (vgl. Trommsdorff und Teichert 2011).

Sie unterscheiden sich von Werten durch einen höheren Grad der Konkretisierung und einen stärkeren Verhaltensbezug. Das Modell der kundenorientierten Unternehmenskultur entspricht auf dieser Ebene in inhaltlicher Hinsicht der Ebene der Werte. Es geht also um Normen, die die Kundenorientierung im Unternehmen fördern (vgl. hierzu im Detail Homburg und Pflessner 2000). Dies können beispielsweise Verhaltensnormen sein, die die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen oder die unternehmensinterne Weitergabe von Informationen fordern.

Eine einfache allgemeine Verhaltensregel, die man in diesem Zusammenhang in der Unternehmenspraxis antrifft, ist beispielsweise „Wichtige kundenbezogene Belange haben grundsätzlich Vorrang vor unternehmensinternen Aufgaben“.

► **Artefakte** Artefakte sind im Gegensatz zu Werten und Normen direkt wahrnehmbar (vgl. Hatch 1993; Schein 2016; Trice und Beyer 1993). Allerdings ist die Erfassung und Interpretation von Artefakten ausgesprochen schwierig. Im Modell der kundenorientierten Unternehmenskultur wird zwischen vier Kategorien von Artefakten unterschieden: Erzählungen, Sprache, Rituale und Arrangements.

In vielen Unternehmen existieren **Erzählungen**, die sich auf besonders aussagekräftige (mehr oder weniger wahre) Begebenheiten im Unternehmen beziehen. Beispielsweise wird durch solche Erzählungen der Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens zu erklären versucht. Häufig beziehen sich derartige Geschichten auf Verhaltensweisen von Geschäftsführern, Vorständen oder Unternehmensgründern. Im Regelfall vermitteln diese Erzählungen implizit bestimmte Werte bzw. Normen (vgl. Martin et al. 1983).

Die zweite Kategorie von Artefakten ist die im Unternehmen verwendete **Sprache**. Neben der Verwendung spezifischer Begriffe ist in diesem Zusammenhang insbesondere der Sprachstil von Bedeutung. Dieser offenbart sich beispielsweise in unternehmensinternen Besprechungen.

Die dritte Kategorie von Artefakten sind **Rituale**. Hierunter verstehen wir regelmäßig durchgeführte Handlungen in Unternehmen, denen weniger eine direkte Funktion im Rahmen der Aufgabenerfüllung zukommt als vielmehr eine symbolische Funktion zur Vermittlung von Werten und Normen. Beispielhaft seien Auszeichnungen für Mitarbeiter genannt.

Arrangements sind die vierte Kategorie von Artefakten. Hierzu zählen unter anderem Gebäude, Büroräume und äußere Anlagen. Beispielsweise kann die Anordnung und Gestaltung der Büroräume den Wert der Offenheit vermitteln.

In allen vier Kategorien können Artefakte auftreten, die hohe bzw. niedrige Kundenorientierung signalisieren. Entsprechende Beispiele sind in Tab. 25.1 aufgeführt.

Neben dieser Konzeptualisierung der drei Ebenen des Modells der kundenorientierten Unternehmenskultur sind die **Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Ebenen** von Interesse. Eine diesbezügliche kausalanalytische Untersuchung (vgl. zur Methode der Kausalanalyse Abschn. 7.2.2.3) von Homburg und Pflessner (2000) ergab die in Abb. 25.4 dargestellten Ergebnisse. Folgende Aspekte sind hervorzuheben:

Tab. 25.1 Beispiele für Artefakte, die hohe bzw. niedrige Kundenorientierung zum Ausdruck bringen

Artefaktkategorie	Ausprägung	
	Hohe Kundenorientierung	Niedrige Kundenorientierung
Erzählungen	In einem Maschinenbauunternehmen kursieren Erzählungen über ein Vorstandsmitglied, das bei krankheitsbedingtem Ausfall vieler Servicetechniker am Wochenende selbst Ersatzteile zu Kunden gefahren hat	In einem Finanzdienstleistungsunternehmen wird mit positiver Bewertung von Vertriebsmitarbeitern erzählt, die erfolgreich sind, indem sie den Kunden Produkte proaktiv verkaufen, die für das Unternehmen renditestark, aber für die Kunden nicht bedürfnisgerecht sind
Sprache	In einem Software-Unternehmen gehört es zum allgemeinen Sprachgebrauch, bei internen Besprechungen die Frage zu stellen: „Wie würden unsere Kunden entscheiden?“	In einem Transportunternehmen ist es weit verbreitet, von Kunden als „Beförderungsfällen“ zu sprechen
Rituale	In einem Dienstleistungsunternehmen wird jeden Monat ein Mitarbeiter als „Customer Orientation Champion“ ausgezeichnet	In einem Dienstleistungsunternehmen werden viele Kundenschalter zur Hauptgeschäftszeit geschlossen, um den Mitarbeitern ein gemeinsames zweites Frühstück zu ermöglichen
Arrangements	Die Anordnung und Gestaltung der Büroräume fördert die offene Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen	In einem Unternehmen ist die Beschwerdeabteilung an einem anderen regionalen Standort als die anderen Marketingabteilungen untergebracht

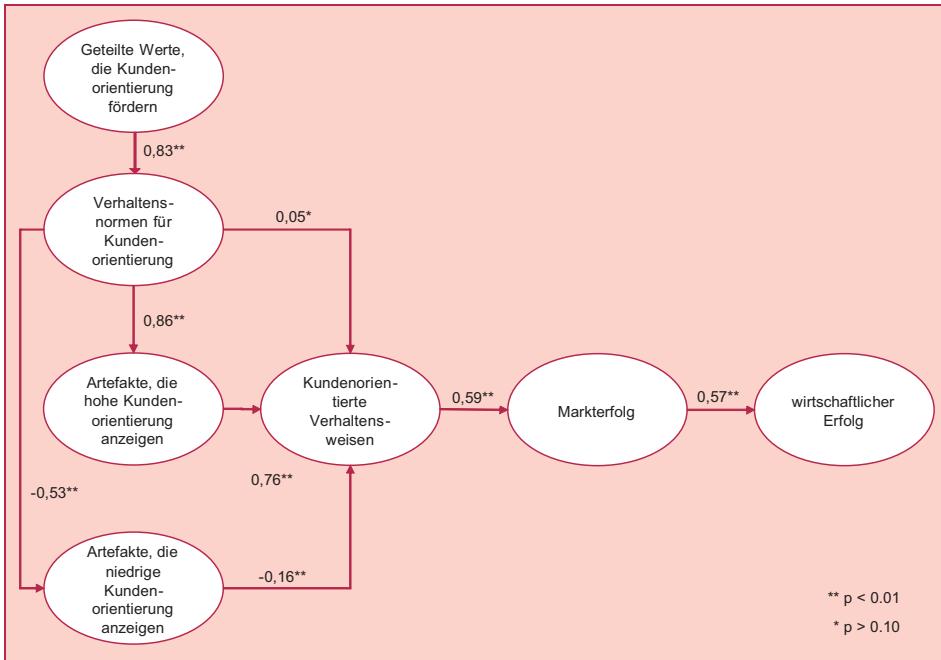


Abb. 25.4 Wirkungszusammenhänge und Erfolgsauswirkungen im Rahmen des Modells der kundenorientierten Unternehmenskultur. (In Anlehnung an Homburg und Pflessner 2000, S. 451)

- Es existiert eine Kette von Wirkungszusammenhängen (eine „kausale Kette“) von den Werten über die Normen und die Artefakte hin zu den Verhaltensweisen.
- Kundenorientierte Werte und Normen wirken sich primär indirekt über kundenorientierte Artefakte auf kundenorientierte Verhaltensweisen aus. Einfach ausgedrückt bedeutet dies: Werte und Normen wirken kaum direkt verhaltenssteuernd. Sie müssen durch Artefakte veranschaulicht und lebendig gemacht werden. Erst wenn Werte und Normen in einem Unternehmen durch entsprechende Artefakte unterstützt werden, führen sie auch zu den gewünschten Verhaltensweisen. Dieses Ergebnis unterstreicht die große Bedeutung der Kulturebene der Artefakte.
- Die Kundenorientierung der Verhaltensweisen beeinflusst in hohem Maße den Markterfolg und in der Folge den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Dieses Resultat unterstreicht die Bedeutung einer kundenorientierten Unternehmenskultur für die Unternehmenspraxis. Für weitere Erkenntnisse in diesem Zusammenhang verweisen wir auf die Studie von Farrell (2005).

25.2 Kundenorientierung der Führungssysteme

Eine zweite Facette der Kundenorientierung bezieht sich auf die Führungssysteme des Unternehmens. Es lassen sich fünf Führungssysteme unterscheiden, deren Gestaltung zur Kundenorientierung des Unternehmens beitragen kann:

- das Organisationssystem,
- das Personalmanagementsystem,
- das Informationssystem,
- das Planungssystem sowie
- das Kontrollsyste.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass bisweilen auch die Unternehmenskultur als Führungssystem des Unternehmens eingeordnet wird (vgl. z. B. Weber und Schäffer 2016). Aufgrund des besonderen Charakters der Unternehmenskultur und ihrer begrenzten Gestaltbarkeit durch das Management folgen wir dieser Auffassung jedoch nicht.

25.2.1 Kundenorientierung des Organisationssystems

Das Organisationssystem eines Unternehmens ist die Gesamtheit der generellen Regelungen zur Aufgabenverteilung und Aufgabenerledigung (vgl. Link 2011 sowie zur generellen Bedeutung derartiger Regeln in Organisationen Burr 1998 sowie Steinmann et al. 2013).

Eine weit verbreitete Untergliederung des Organisationssystems unterscheidet zwischen Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. hierzu auch Abschn. 21.2): Der Begriff Aufbauorganisation bezieht sich auf Regeln, die in der Konfiguration (d. h. dem Stellengefüge) des Unternehmens sichtbar werden. Im Gegensatz hierzu bezieht sich die Ablauforganisation auf Regeln zur Gestaltung von Prozessen im Unternehmen.

Ansatzpunkte zur Förderung der Kundenorientierung existieren im Bereich der Aufbau- wie auch im Bereich der Ablauforganisation. Einen entsprechenden Überblick vermittelt Tab. 25.2. Die einzelnen Ansatzpunkte werden im Folgenden kurz dargestellt.

Ab einer gewissen Größe sind nahezu alle Unternehmen in Sparten (auch als Geschäftsbereiche, Divisions oder Business Units bezeichnet) aufgeteilt. Diese Sparten werden üblicherweise als Profit Center geführt und genießen ein gewisses Maß an unternehmerischer Eigenständigkeit. Die Organisationsstruktur vieler Unternehmen ist heute noch stark durch eine historisch gewachsene produktbezogene Gliederung der Sparten geprägt. Wie sinnvoll eine Spartenbildung nach Produkten/Technologien ist, kann pauschal nicht beurteilt werden. Grundsätzlich ist jedoch anzunehmen, dass eine Spartenbildung nach produktbezogenen Kriterien der Kundenorientierung eher abträglich ist.

Tab. 25.2 Ansatzpunkte zur Förderung von Kundenorientierung im Rahmen des Organisationssystems. (In Anlehnung an Homburg und Bucerius 2008, S. 69)

Ansatzpunkte im Rahmen der Aufbauorganisation	Ansatzpunkte im Rahmen der Ablauforganisation
<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung von kundenbezogenen Aspekten bei der Spartenbildung Begrenzung der Hierarchietiefe hohe hierarchische Ansiedlung des höchsten Marketing-/Vertriebsverantwortlichen Existenz von klar definierten Ansprechpartnern und Anlaufstellen für Kunden Vermeidung von Überspezialisierung 	<ul style="list-style-type: none"> Vermeidung überzogener Prozessstandardisierung Förderung von Selbstabstimmung zwischen Mitarbeitern (innerhalb von Abteilungen und abteilungsbürgereifend) ausreichende Delegation von Entscheidungskompetenz an ausführende Mitarbeiter im Kundenkontakt Verankerung des Prinzips des „internen Kunden“ im Unternehmen Schaffung von Transparenz bei kundenbezogenen Prozessen und Sicherstellung permanenter Prozessoptimierung

Zudem kann beobachtet werden, dass die Art der Spartenbildung weitreichende, über die Aufbauorganisation hinausgehende Konsequenzen für das Denken im Unternehmen hat. So fördert eine produktbezogene Spartenbildung eher produkt- als kundenorientiertes Denken der Mitarbeiter (vgl. Homburg und Werner 1998). Vor diesem Hintergrund sollten kundenbezogene Aspekte bei der Spartenbildung angemessen berücksichtigt werden (vgl. zur kundenorientierten Spezialisierung Abschn. 21.1).

Viele Unternehmen streben derzeit an, sich von der traditionellen Strukturierung nach Produkten zu lösen und sich in stärkerem Maße kundenorientiert aufzustellen (vgl. für ein Beispiel Insert 25.1). Homburg et al. (2000) haben in einer branchenübergreifenden, internationalen Studie diesen Veränderungsprozess untersucht. Sie verdeutlichen, dass es sich um einen mehrstufigen Prozess handelt, in dem Verlagerungen von Ressourcen von produktbezogenen auf kundenbezogene Unternehmenseinheiten eine zentrale Rolle spielen (vgl. Abschn. 21.1.3).

Neben einer kundenbezogenen Spartenbildung kann sich eine Begrenzung der Hierarchietiefe positiv auf die Kundenorientierung, insbesondere des Managements, auswirken (vgl. Backhaus und Schlüter 1994; Smith et al. 1991). Eine geringere Anzahl an Hierarchiestufen führt in der Regel dazu, dass die unmittelbaren Kundenkontakte von Mitgliedern der oberen Führungsebenen zunehmen. Auf diese Weise erhalten sie ungefilterte Informationen über Kundenbedürfnisse. Darüber hinaus lassen sich durch eine Reduzierung der Hierarchiestufen Entscheidungsprozesse beschleunigen, sodass das Unternehmen beispielsweise auf Veränderungen von Kundenbedürfnissen schneller reagieren kann. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Agilität der Organisationsstrukturen (vgl. Cegarra-Navarro et al. 2016; Roberts und Grover 2012).

Die Allianz AG will durch die umfassende Neustrukturierung des Konzerns eine stärkere Kundenorientierung erreichen. „Wir werden unseren Vertrieb von den einzelnen Versicherungssparten abkoppeln und in einer Gesellschaft bündeln. Dadurch können die Vertreter künftig die Kunden noch besser nach ihrem Bedarf beraten“, erklärte der designierte Chef der geplanten Deutschland Holding, Gerhard Rupprecht, gegenüber der „WirtschaftsWoche“ (Vorabveröffentlichung). In der geplanten Allianz Deutschland AG sollen Allianz Lebensversicherung, Allianz Sachversicherung, Allianz Private Krankenversicherung und die neue Vertriebsgesellschaft zusammengefasst werden.

Mit dieser Umstrukturierung will sich

die Allianz verstärkt auf die Wünsche der Kunden einstellen und gleichzeitig infolge einer vereinfachten Organisationsstruktur Kosten einsparen: „Unsere 17 Millionen Versicherungskunden sehen die Allianz nicht als Lebens-, Sach- oder Krankenversicherer, sondern als integrierten Finanzdienstleister. Sie wünschen einen Service aus einer Hand. Diese Erwartungen wollen wir jetzt mit unserer neuen Struktur und unseren gebündelten Arbeitsabläufen noch besser erfüllen“, wird Rupprecht weiter zitiert. Eine gemeinsame EDV-Plattform soll außerdem helfen, Kosten einzusparen. Rupprecht: „Wir werden Preisvorteile realisieren, und diese werden unseren Kunden nach Abschluss des Prozesses zugutekommen.“

Insert 25.1 Beispiel für eine Umstrukturierung zur Steigerung der Kundenorientierung (vgl. o. V. 2001)

In vielen Unternehmen kann man auch beobachten, dass Überspezialisierung Kundenorientierung zunehmend erschwert. Ein hohes Maß an Spezialisierung beinhaltet die Gefahr, dass Koordinations- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen langsam ablaufen, was auf das Auftreten gegenüber dem Kunden ausstrahlt (vgl. Homburg 2000).

Ebenso wie die Aufbauorganisation sollte auch die Ablauforganisation dahin gehend hinterfragt werden, inwieweit sie die Kundenorientierung des Unternehmens fördert. Während viele Unternehmen ihre Strukturen recht kundenorientiert gestaltet haben, weist die Gestaltung unternehmensinterner Abläufe ein deutlich geringeres Maß an Kundenorientierung auf (vgl. die empirischen Erkenntnisse bei Becker und Homburg 1999).

Der Grad der Prozessstandardisierung im Unternehmen ist ein wichtiger Aspekt einer kundenorientierten Gestaltung der Ablauforganisation. Häufig ist gerade in Großunternehmen eine Tendenz zu beobachten, möglichst viele Prozesse zu standardisieren. Eine überzogene Orientierung an Organisationsrichtlinien oder Verfahrenshandbüchern kann zu einer übertriebenen internen Orientierung der Mitarbeiter führen und damit der Kundenorientierung systematisch entgegenwirken. Die Untersuchung von organisationalen Einflussgrößen der Kundennähe von Unternehmen von Homburg (2000) zeigt, dass das Ausmaß der Standardisierung der Aufgabenerfüllung im Unternehmen einen negativen Effekt auf die (vom Kunden wahrgenommene) Kundennähe des Unternehmens ausübt. Dem kann durch die Delegation von Entscheidungskompetenz

an Mitarbeiter mit Kundenkontakt entgegengewirkt werden (vgl. Day 1994; Zeithaml et al. 1990). Kundenorientierung sollte auch unternehmensintern durch die Verankerung des Prinzips des „internen Kunden“ gewährleistet werden (vgl. ausführlich Bruhn 1999).

Schließlich ist im Bereich der Ablauforganisation von Bedeutung, dass kundenbezogene Prozesse transparent gemacht und regelmäßig optimiert werden. Dies gilt beispielsweise für kundenbezogene Prozesse wie die Angebotserstellung, die Auftragsabwicklung sowie die Behandlung von Beschwerden (vgl. hierzu Homburg und Fürst 2005). Zentrale Kriterien zur Beurteilung solcher Prozesse sind die Effektivität, die Effizienz, die Schnelligkeit sowie die Anpassungsfähigkeit an geänderte Rahmenbedingungen. Für einen weiteren Überblick über zentrale Erkenntnisse der Marktorientierungsforschung verweisen wir auf die Meta-Analyse von Kirca et al. (2005). Hier wird u. a. gezeigt, dass der Ablauforganisation ein größerer Einfluss auf die Implementierung der Marktorientierung zukommt als der Aufbauorganisation.

25.2.2 Kundenorientierung des Personalmanagementsystems

Unter dem Personalmanagementsystem verstehen wir alle generellen Regelungen, die die Führungskräfte eines Unternehmens bei der Wahrnehmung der Personalführungsaufgaben unterstützen. Derartige Regelungen können sich zum einen auf die Gestaltung der Teilsysteme Personalplanung, -gewinnung, -beurteilung, -entwicklung, -vergütung und -abbau beziehen, die wir in Abschn. 24.1 unter dem Begriff Personalwesen subsumiert haben. Zum anderen können sich derartige Regeln auch auf das Führungsverhalten der Führungskräfte des Unternehmens beziehen. Das Führungsverhalten ist zwar in wesentlichem Umfang persönlichkeitsabhängig und daher nur begrenzt über Regeln zu steuern. Dennoch wird in der Unternehmenspraxis vielfach versucht, über Regeln das Führungsverhalten im Unternehmen zu beeinflussen. Wir behandeln daher im Folgenden die Kundenorientierung in den Bereichen

- Personalplanung,
- Personalgewinnung,
- Personalbeurteilung,
- Personalentwicklung,
- Personalvergütung,
- Personalabbau sowie
- Führungsverhalten

(vgl. zur Bedeutung des Personalmanagements für die kundenorientierte Unternehmensführung auch Schuler 1996; Stock-Homburg 2008, 2010).

Es sei an dieser Stelle nochmals klargestellt, dass es im Folgenden um das Personalmanagement im gesamten Unternehmen und (im Gegensatz zu Kap. 24) nicht

ausschließlich in Marketing und Vertrieb geht. Die folgenden Ausführungen beziehen sich also beispielsweise durchaus auch darauf, inwieweit das Personalmanagement im Produktionsbereich kundenorientiert ist. Trotz dieser breiteren Orientierung ist sicherlich zu konzedieren, dass die Kundenorientierung des Personalmanagements im Marketing- und Vertriebsbereich von besonderer Bedeutung ist.

Wie bereits in Abschn. 24.1.1 dargelegt, beantwortet die **Personalplanung** eines Unternehmens die Frage, wie viele Mitarbeiter mit welchen Eigenschaften, Fähigkeiten und Qualifikationen voraussichtlich für welche Aufgaben wann und wie lange benötigt werden, damit die Aufgaben des Unternehmens effektiv und effizient bewältigt werden können. Kundenorientierung kann im Rahmen der Personalplanung insbesondere dadurch sichergestellt werden, dass markt- und kundenbezogene Aspekte in wesentlichem Umfang in die Festlegung des Personalbedarfs einfließen. Dies bedeutet zum einen, dass der Personalbedarf in quantitativer Hinsicht aus der prognostizierten Markt- bzw. Marktanteilsentwicklung und weniger aus unternehmensinternen Überlegungen abgeleitet wird. Zum zweiten ist hiermit gemeint, dass sich die qualitativen Anforderungen an zukünftiges Personal an den Kundenbedürfnissen orientieren sollten.

Im Rahmen der **Personalgewinnung** (vgl. hierzu auch Abschn. 24.1.2) liegen die Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Kundenorientierung insbesondere bei der Definition der Anforderungskriterien an neue Mitarbeiter sowie bei der Festlegung der Auswahlmethoden. Im Hinblick auf die Definition der Anforderungskriterien ist insbesondere auf eine ausreichende Gewichtung von interaktionsbezogenen Fähigkeiten sowie von Persönlichkeitsmerkmalen zu achten (vgl. zu diesen beiden Kategorien Abschn. 24.1.2).

Interaktionsbezogene Fähigkeiten (auch als Sozialkompetenz bezeichnet), die für die Kundenorientierung von Mitarbeitern von Bedeutung sind, sind insbesondere (vgl. hierzu ausführlich Homburg und Stock 2012)

- die Fähigkeit zum aktiven Zuhören und Beobachten,
- die Fähigkeit zum Erkennen bestimmter Kundentypen,
- die Fähigkeit, sich in der Sprache des Kunden auszudrücken,
- die Fähigkeit, eigene nichtverbale Kommunikationssignale gezielt einzusetzen und nichtverbale Kommunikationssignale des Gesprächspartners aufzunehmen,
- die Fähigkeit, mit Widerständen im Gespräch angemessen umzugehen sowie
- die Fähigkeit, den Verlauf eines Gesprächs effektiv zu gestalten.

Persönlichkeitsmerkmale mit großer Bedeutung für die Kundenorientierung von Mitarbeitern sind insbesondere (vgl. ebenfalls Homburg und Stock 2012)

- Kontaktfreudigkeit,
- Selbstwertgefühl und
- Einfühlungsvermögen (Empathie).

Zur Bewertung der Ausprägung der interaktionsbezogenen Fähigkeiten sowie der Persönlichkeitsmerkmale bei einem Bewerber können eine Reihe von Auswahlverfahren angewendet werden (vgl. für einen Überblick sowie eine Bewertung der zur Verfügung stehenden Auswahlverfahren Abschn. 24.1.2).

Im Rahmen der **Personalbeurteilung** (vgl. hierzu ausführlich Abschn. 24.1.3) kann Kundenorientierung insbesondere durch eine entsprechende Auswahl der Beurteilungskriterien gefördert werden (vgl. zur Relevanz der kundenorientierten Personalbeurteilung auch Kohli und Jaworski 1990 sowie Webster 1988). Grundsätzlich kann hier zwischen Verhaltens- und Erfolgsbeurteilung unterschieden werden (vgl. hierzu Abschn. 24.1.3).

Gerade die verhaltensbezogene Personalbeurteilung ermöglicht es, in solchen Bereichen, denen nur schwierig messbare kundenbezogene Erfolgsgrößen zugeordnet werden können, Kundenorientierung zu fördern. Beispielsweise können besonders kundenorientierte Verhaltensweisen (z. B. besonderes Engagement zur Behebung einer Kundenbeschwerde) in die Beurteilung von Produktionsmitarbeitern einfließen.

Im Hinblick auf die erfolgsbezogene Personalbeurteilung kann unterschieden werden zwischen subjektiven und objektiven Kriterien:

- Wichtige subjektive Kriterien sind die Kundenzufriedenheit sowie die Absicht des Kunden, sich zukünftig gegenüber dem Unternehmen loyal zu verhalten. Derartige Kriterien können durch regelmäßige Kundenbefragungen gemessen werden.
- Objektive Kriterien beziehen sich nicht direkt auf die Einschätzung durch Kunden, sondern auf objektiv messbare Sachverhalte, die im Hinblick auf die Erzielung von Kundenzufriedenheit bzw. -loyalität relevant gehalten werden. Beispielhaft seien Kennzahlen zur Bewertung der Qualität bestimmter kundenbezogener Prozesse genannt, z. B. die Termintreue und die Vollständigkeit von Lieferungen, die Schnelligkeit der Angebotserstellung, die Schnelligkeit der Beschwerdebearbeitung sowie die Problemlösungsquote des Kundendienstes, die mit einmaligem Kundenkontakt erzielt wird.

Dass erfolgsbezogene Beurteilungsmechanismen im Hinblick auf die Kundenorientierung durchaus auch auf Unternehmensbereiche außer Marketing und Vertrieb anwendbar sind, zeigt die in der Unternehmenspraxis anzutreffende Vorgehensweise, Teilergebnisse von Kundenzufriedenheitsanalysen zur Beurteilung verschiedener Unternehmensbereiche heranzuziehen. Ein entsprechendes Beispiel zeigt Tab. 25.3.

Im Bereich der **Personalentwicklung** unterscheiden wir wie in Abschn. 24.1.4 zwischen Personalweiterbildung und -beförderung. Die Personalweiterbildung kann in zweifacher Hinsicht zur Förderung der Kundenorientierung beitragen:

- Zum einen kann für die Kundenorientierung relevantes Fachwissen vermittelt werden. Hier geht es z. B. um die Vermittlung von markt- und kundenbezogenen Informationen im Rahmen von Weiterbildungsangeboten. Auch die Erfolgsrelevanz von Kundenorientierung für Unternehmen kann den Mitarbeitern im Rahmen von Weiterbildungsangeboten aufgezeigt werden.

Tab. 25.3 Zuordnung kundenzufriedenheitsbezogener Beurteilungskriterien zu Funktionsbereichen am Beispiel eines Herstellers von elektronischen Komponenten

Funktions- bereich	Kundenzufrieden heit bezüglich				
	Angebotser- stellung	Produkt- qualität	Lieferung/ Rechnungs- stellung	Kunden- betreuung	Beschwerde- behandlung
Kostenrechnung	x				x
Vertriebsinnendienst	x		x		x
Vertriebsaußendienst				x	x
Vertriebslogistik			x		x
Produktion		x			x

- Zum anderen können im Rahmen der Weiterbildung interaktionsbezogene Fähigkeiten gefördert werden. Beispielsweise können Fähigkeiten des aktiven Zuhörens, des Beobachtens, der Konfliktbewältigung sowie der Gesprächsführung im Rahmen von Kommunikationstrainings vermittelt werden. Auch Coaching und dienstleistungsbezogene Trainingseinheiten steigern die Performance der Mitarbeiter und tragen somit zur verstärkten Kundenorientierung bei (vgl. Ellinger et al. 2008).

Im Rahmen der Personalbeförderung kann ein Beitrag zur Kundenorientierung des Unternehmens dadurch geleistet werden, dass die individuelle Kundenorientierung von Personen sowie Erfahrungen und Erfolge im Marketing- bzw. Vertriebsbereich systematisch als Kriterien bei Beförderungsentscheidungen herangezogen werden. Hiermit sind im Hinblick auf die Steigerung der Kundenorientierung des Unternehmens zwei Wirkungsmechanismen verbunden: Erstens erhöht sich mittel- bis langfristig der Anteil der kundenorientierten und markterfahrenen Führungskräfte. Zweitens wird ein Anreiz für die Mitarbeiter geschaffen, sich kundenorientiert zu verhalten. Diese Anreizwirkung der Personalbeförderung entfaltet sich allerdings nur dann, wenn die Bedeutung von Kundenorientierung sowie von Erfahrungen und Erfolgen im Marketing- bzw. Vertriebsbereich als Beförderungskriterien den Mitarbeitern kommuniziert wird (vgl. Payne 1988).

Die Bedeutung von Erfahrungen und Erfolgen im Marketing- und Vertriebsbereich für die Personalbeförderung kann auch im Rahmen von Karriereplänen im Unternehmen (vgl. Abschn. 24.1.4) verdeutlicht werden. So wenden z. B. zahlreiche Unternehmen die Regel an, dass nur Personen General Management-Verantwortung (z. B. Vorstands- bzw. Geschäftsführungspositionen oder auch die Leitung einer strategischen Geschäftseinheit) übertragen wird, die erfolgreich in Marketing und/oder Vertrieb tätig waren.

Die Förderung der Kundenorientierung durch die Gestaltung der **Personalvergütung** kann insbesondere durch die Kopplung der variablen Vergütung von Mitarbeitern und Führungskräften an entsprechende Beurteilungskriterien erfolgen (vgl. hierzu ausführlich Homburg und Jensen 2000; Homburg und Werner 1998 sowie Jensen 2016). Wir

verweisen in diesem Zusammenhang auf die weiter oben diskutierten subjektiven bzw. objektiven Kriterien. Beispielsweise schüttet das Unternehmen, dessen Kundenzufriedenheitsbezogene Beurteilungsmatrix in Tab. 25.3 dargestellt ist, jährlich einen Bonus an alle Mitarbeiter aus. Die Höhe dieses Bonus hängt von denjenigen Kundenzufriedenheitsergebnissen ab, für die der Funktionsbereich, in dem der jeweilige Mitarbeiter tätig ist, (gemäß der Matrix in Tab. 25.3) verantwortlich ist. Wichtig für die unternehmensinterne Akzeptanz einer derartigen Kopplung von Vergütungsentscheidungen an subjektive Kundenbewertungen ist eine einfache und den Mitarbeitern transparente Systematik zur Messung der Kundenzufriedenheit (vgl. hierzu Fürst 2016; Naumann und Giel 1995). Eine weitere Möglichkeit zur Förderung der Kundenorientierung durch Vergütungsmaßnahmen sind Sonderzahlungen (Prämien) für Mitarbeiter mit besonderen Verdiensten im Hinblick auf Kundenorientierung.

Wie in Abschn. 24.1.6 dargelegt wurde, geht es beim **Personalabbau** darum, von wie vielen Mitarbeitern man sich aufgrund unzureichender Leistungen oder aufgrund verschlechterter Marktbedingungen trennen kann. Durch diese Personaleinsparungen kann das Unternehmensimage erheblich beeinträchtigt werden (vgl. Love und Kraatz 2009). Zudem besteht die Gefahr, dass Kunden Qualitätsprobleme an anderer Stelle des Unternehmens vermuten. Kundenorientierung kann in diesem Zusammenhang insbesondere dadurch gewährleistet werden, dass vom Personalabbau betroffene Kunden frühzeitig über die geplanten Änderungen informiert werden. Des Weiteren sollte ein detaillierter Plan für die Übergangsperiode erstellt werden. Damit die Kunden schnell Vertrauen zu dem neuen Kontaktmitarbeiter aufbauen können, sollte dessen Qualifikation durch das Unternehmen mittels Hinweise auf Schulungen und bisherige Betreuungserfahrung hervorgehoben werden (vgl. hierzu auch Abschn. 24.1.6).

Eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter spielt das **Führungsverhalten**. Homburg und Stock (2012) arbeiten die drei Dimensionen

- Leistungsorientierung,
- Mitarbeiterorientierung und
- Kundenorientierung

des Führungsverhaltens als zentrale Einflussgrößen der Kundenorientierung von Mitarbeitern heraus. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung weisen Homburg und Stock (2002) nach, dass diese drei Dimensionen des Führungsverhaltens im Hinblick auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter (genauer: die Kundenorientierung der Einstellung der Mitarbeiter) im Rahmen einer Regressionsanalyse (vgl. zur Methode der Regressionsanalyse Abschn. 7.2.2.1) eine Varianzerklärung von etwa 50 % erzielen.

Es sei darauf hingewiesen, dass die ersten beiden Dimensionen inhaltlich weitgehend deckungsgleich mit den beiden Dimensionen Aufgaben- bzw. Beziehungsorientierung aus dem Ohio-Ansatz (vgl. hierzu Abschn. 24.2.1) sind. Vor diesem Hintergrund sollen diese Dimensionen hier nicht ausführlich diskutiert werden. Wir verweisen auf die Erläuterungen in Abschn. 24.2.1. Im Rahmen der dritten Dimension, der Kundenorientierung des

Führungsverhaltens, geht es beispielsweise darum, dass der Vorgesetzte (vgl. ausführlich Homburg und Stock 2002, 2012; Lam et al. 2010)

- Kundenorientierung selbst vorlebt,
- kundenorientierte Verhaltensweisen der Mitarbeiter anerkennt und
- den Mitarbeitern die Bedeutung von Kundenorientierung kommuniziert.

Unternehmen können dieses dreidimensionale Konzept in mehrfacher Hinsicht zur Förderung der Kundenorientierung einsetzen:

- Erstens können Führungsleitlinien, die in vielen Unternehmen zur Beeinflussung und Harmonisierung des Führungsverhaltens einzelner Führungskräfte verwendet werden, explizit auf diese drei Facetten des Führungsverhaltens abheben.
- Zweitens können diese drei Dimensionen im Rahmen von Bewertungsinstrumenten eingesetzt werden, mit denen Mitarbeiter das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten bewerten. Skalen zur Bewertung des Führungsverhaltens hinsichtlich der drei Dimensionen finden sich bei Homburg und Stock (2002, 2012).
- Drittens können Unternehmen bei Beförderungsentscheidungen sowie bei der Gewinnung von Führungskräften von außen auf diese Facetten des Führungsverhaltens achten.

Abschließend sollen die **Wirkungsmechanismen des kundenorientierten Personalmanagements** nochmals integrativ verdeutlicht werden. Hierzu verwenden wir die in Abb. 25.5 dargestellte Wirkungskette. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang

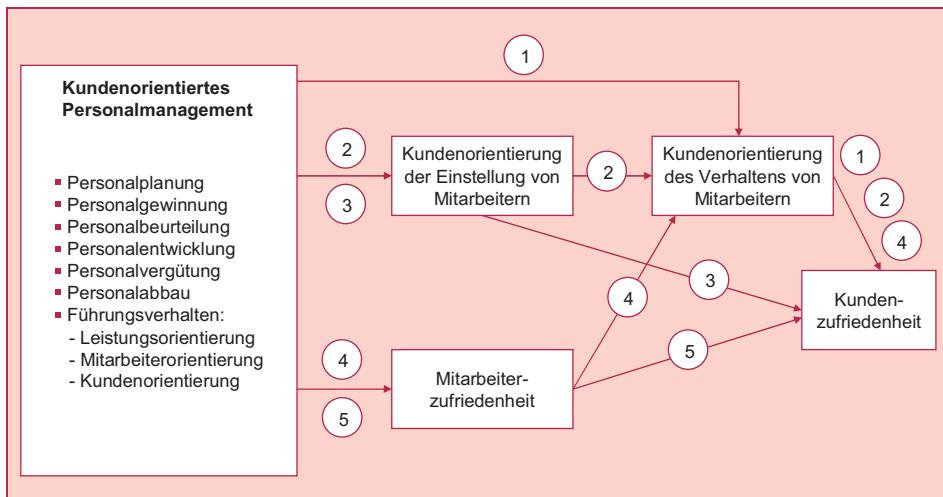


Abb. 25.5 Wirkungspfade des kundenorientierten Personalmanagements auf die Kundenzufriedenheit

die Unterscheidung zwischen der Kundenorientierung der Einstellung bzw. des Verhaltens von Mitarbeitern (vgl. zu dieser Differenzierung auch Homburg und Stock 2002 sowie Stock 2012). Eine kundenorientierte Einstellung bezeichnet eine positive innere Denkhaltung des Mitarbeiters gegenüber den Kunden verbunden mit dem Ziel, Kundenzufriedenheit zu erreichen. Die Kundenorientierung der Einstellung wirkt sich positiv auf die Kundenorientierung des tatsächlichen Verhaltens eines Mitarbeiters aus (vgl. hierzu auch die empirischen Befunde von Stock 2002).

Im Hinblick auf die Beeinflussung der Kundenzufriedenheit (und in der Folge der Kundenloyalität, vgl. zu diesem Zusammenhang Abschn. 2.1.6) durch das kundenorientierte Personalmanagement sind insgesamt fünf Wirkungsketten zu unterscheiden (vgl. auch die Ziffern entlang der Wirkungspfade in Abb. 25.5). Weitere Ausführungen zu den Wirkungszusammenhängen von kundenorientiertem Personalmanagement und Kundenzufriedenheit sind z. B. bei Homburg und Stock (2004, 2005, 2012), Stock (2002), Stock-Homburg (2011) sowie Hatfield et al. (1994) zu finden.

25.2.3 Kundenorientierung des Informationssystems

Das Informationssystem eines Unternehmens umfasst nach unserem Verständnis alle Regeln, Institutionen (Personen und Abteilungen), Verfahren sowie technischen Einrichtungen, die sich auf

- die Informationsbeschaffung,
- die Informationsverarbeitung,
- die Informationsweiterleitung und
- die Informationsspeicherung

im Unternehmen beziehen (vgl. zu diesen Prozessen Awad 1988; Liang 1996; Weber und Schäffer 2016). Es ist darauf hinzuweisen, dass wir mit dem Begriff Informationssystem nicht nur die diesbezüglichen EDV-Systeme eines Unternehmens bezeichnen. Diese sind in unserem breiteren Verständnis, das beispielsweise auch relevante Regeln für das Mitarbeiterverhalten beinhaltet, lediglich ein Teil der technischen Einrichtungen. Es sei auch nochmals darauf hingewiesen, dass es hier um das Informationssystem des gesamten Unternehmens und (im Gegensatz zu Kap. 22) nicht um die Informationsversorgung der Marketing- und Vertriebsbereiche geht.

Die **Informationsbeschaffung** eines Unternehmens lässt sich anhand der drei Aspekte

- Informationsinhalte,
- Informationsquellen und
- Informationsbeschaffungsprozesse

beschreiben.

Im Hinblick auf alle drei Aspekte existieren Ansatzpunkte zur marktorientierten Gestaltung der Informationsbeschaffung. Bezüglich der Informationsinhalte geht es insbesondere darum, dass die Informationsbeschaffung eines Unternehmens die wesentlichen marktbezogenen Informationsinhalte umfasst. Diese Inhalte beziehen sich auf die Bereiche (vgl. zu dieser Strukturierung auch Kap. 9)

- Nachfrager/Kunden im Markt (z. B. Veränderungen der Präferenzen sowie des Kaufverhaltens, insbesondere bei Lead Usern; vgl. zum Lead User-Ansatz Abschn. 11.2.2.2),
- Situation des Unternehmens bei den Nachfragern/Kunden im Markt (z. B. Preis-),
- image der Produkte des Unternehmens im Markt),
- Situation des Unternehmens bei seinen Kunden (z. B. Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen des Unternehmens),
- Wettbewerber im Markt (z. B. Aktivitäten der Wettbewerber bei wichtigen Kunden des Unternehmens),
- Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld (z. B. Marktanteile des Unternehmens in innovativen Wachstumsmärkten) sowie
- allgemeine Marktcharakteristika (z. B. Marktwachstum, Branchenkonjunktur, allgemeine Rahmenbedingungen, konjunkturelle Lage, politische Verhältnisse, gesellschaftliche Entwicklungen).

Im Hinblick auf die Informationsquellen manifestiert sich die Marktorientierung des Informationssystems zum einen darin, dass Informationsquellen aus dem Markt im Vergleich zu unternehmensinternen Quellen stark gewichtet werden. So ist es beispielsweise ein Indiz für geringe Marktorientierung des Informationssystems in diesem Bereich, wenn Unternehmen die Zufriedenheit ihrer Kunden auf der Basis interner Informationsquellen (z. B. durch Befragung der Vertriebsmitarbeiter) anstatt durch die direkte Befragung der Kunden ermitteln. Zum anderen manifestiert sich Marktorientierung in diesem Bereich durch die Nutzung einer Vielfalt von Informationsquellen aus dem Markt (vgl. hierzu auch Fang et al. 2008). Wichtige Informationsquellen aus dem Markt sind insbesondere

- Kunden,
- Nichtkunden,
- ehemalige Kunden,
- Vertriebspartner,
- Wettbewerber und
- Lieferanten.

Im Hinblick auf die Prozesse der Informationsbeschaffung kann sich eine ausgeprägte Marktorientierung insbesondere darin äußern, dass eine Vielfalt von Prozessen und

Methoden zur Beschaffung von Informationen aus dem Markt genutzt wird. Wichtige Methoden sind insbesondere

- Befragungen von Kunden im Rahmen von Kundenzufriedenheitsmessungen (z. B. Befragung von Anwendern im Industriegüterbereich zur Zufriedenheit mit der Produktqualität, der Produktdokumentation sowie dem technischen Kundendienst),
- Beobachtungen des Kundenverhaltens (z. B. systematische Beobachtung des Clickverhaltens von Kunden im Online-Shopping, vgl. hierzu auch Abschn. 6.4.2.2),
- Auswertungen von Kundenkontakten (z. B. Analyse der Kundenanfragen sowie von „Trefferquoten“),
- Auswertungen von Kundenreklamationen (z. B. Analyse der Gründe für eine Kundenreklamation sowie des Vorliegens systematischer Fehlerquellen im Unternehmen),
- Wettbewerbsbeobachtung und -analyse (z. B. Auswertung von Mitarbeiterzeitschriften sowie der Messeaktivitäten von Wettbewerbern),
- Befragungen von Mitarbeitern des Unternehmens mit Kundenkontakt (z. B. Befragung von Außendienstmitarbeitern zum Kundenfeedback über ein neu eingeführtes Produkt) sowie
- Analysen von Leistungen der Wettbewerber (z. B. Kauf eines Wettbewerbsproduktes und technische Analyse dieses Produktes).

Die **Informationsverarbeitung** umfasst im Wesentlichen die Datenaufbereitung und die Datenanalyse (vgl. zur Verarbeitung marktbezogener Informationen auch Barabba und Zaltman 1991). Der zentrale Zweck der Informationsverarbeitung besteht in der Verdichtung bzw. Umwandlung von Ausgangsinformationen in aussagefähigere Informationen, die die Ableitung von Handlungen unterstützen. Marktorientierung manifestiert sich in diesem Bereich darin, dass leistungsstarke Methoden verwendet werden, um die Aussagefähigkeit von marktbezogenen Informationen zu gewährleisten. Das entsprechende Methodenspektrum ist sehr breit. Es umfasst beispielsweise

- die Datenanalysemethoden, die wir im Rahmen der informationsbezogenen Perspektive (vgl. Kap. 7) behandelt haben (z. B. Signifikanztests, Regressionsanalysen),
- die strategischen Analysemethoden, die wir in Kap. 9 besprochen haben (z. B. Frühwarnsysteme, Prognoseverfahren), sowie
- Analysemethoden, die wir bei der Behandlung des Marketing- und Vertriebscontrolling (vgl. Kap. 23) dargestellt haben (z. B. ABC-Analyse, Absatzsegmentrechnung).

Der dritte Teilbereich des Informationssystems bezieht sich auf die unternehmensinterne **Weiterleitung von Informationen**. Hiermit ist sowohl die Weiterleitung zwischen Personen als auch zwischen Organisationseinheiten des Unternehmens gemeint. Im Kontext der Marktorientierung des Informationssystems geht es insbesondere um die Weiterleitung von marktbezogenen Informationen. Die große Bedeutung dieser Facette

der Marktorientierung eines Unternehmens ist in zahlreichen Forschungsarbeiten aufgezeigt worden (vgl. z. B. Fritz 1992, 1993, 1995, 1996, 1997; Kohli und Jaworski 1990; Kohli et al. 1993; Maltz und Kohli 1996; Menon und Varadarajan 1992; Moorman 1995; Narver und Slater 1990; Olavarrieta und Friedman 2008; Schlüter 1997; Sinkula 1994). Marktorientierung manifestiert sich in diesem Bereich zum einen in einem hohen Ausmaß der Weitergabe von Marktinformationen und zum anderen in der Nutzung vielfältiger Medien zur Weitergabe von Marktinformationen. Wichtige Medien sind in diesem Zusammenhang insbesondere

- informelle persönliche Gespräche,
- Besprechungen, die primär dem Informationsaustausch dienen,
- schriftliche Mitteilungen,
- computergestützte Informationssysteme (z. B. Intranet) sowie
- Mitarbeiterzeitschriften und sonstige unternehmensinterne Drucksachen.

Die Gewährleistung einer weitreichenden unternehmensinternen Weiterleitung von Marktinformationen stellt in der Unternehmenspraxis eine ausgesprochen schwierige Managementherausforderung dar, insbesondere wenn es um die Informationsweiterleitung an andere Organisationseinheiten im Unternehmen geht. Dem Management obliegt es hier, den offenen Informationsaustausch als Wert und Norm in der Unternehmenskultur zu verankern (vgl. zu den Möglichkeiten der Beeinflussung der Unternehmenskultur Kap. 27) sowie den Austausch marktbezogener Informationen durch Regeln (z. B. regelmäßige abteilungsübergreifende Treffen, Einordnung von marktbezogenen Informationen als Bringschuld) zu fördern. Insbesondere gilt es, unternehmensinterne Bereichs-egoismen sowie das systematische Zurückhalten von marktbezogenen Informationen zur Untermauerung der eigenen unternehmensinternen Machtposition (Schaffung von „Herrschaftswissen“) zu begrenzen.

Marktorientierung im Bereich der Informationsspeicherung bedeutet (vgl. Day 1994),

- dass die Informationen personenunabhängig (z. B. in elektronischen Datenbanken) gespeichert werden,
- dass die Informationen integrativ über mehrere Kanäle (z. B. über Online-Kontakte von Kunden, Vertriebskontakte, Telefon-Hotlines) gespeichert werden (vgl. hierzu auch Kap. 22),
- dass die Informationen gut strukturiert gespeichert werden,
- dass die Informationen laufend aktualisiert werden und
- dass umfassende Zugriffsmöglichkeiten für möglichst viele Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche und Hierarchieebenen mit vertretbarem Aufwand bestehen.

25.2.4 Kundenorientierung des Planungssystems

Bei der Planung handelt es sich um eine in die Zukunft gerichtete Tätigkeit, bei der das zukünftige Handeln gedanklich vorweggenommen wird bzw. gedanklich vorstrukturiert wird (vgl. ähnlich Mag 1995; Schneeweiß 1991; Steinmann et al. 2013). Unter dem Planungssystem eines Unternehmens verstehen wir alle generellen Regelungen, Instrumente und Prozesse, die der Erfüllung der Planungsaufgabe dienen (vgl. ähnlich auch Link 2011). Zur Klarstellung sei darauf hingewiesen, dass sich das **Planungssystem** nach unserem Verständnis **auf drei** miteinander verbundene **Objekte** bezieht. Dies sind

- die Entwicklung der Unternehmensstrategie,
- die Entwicklung des strategischen Plans des Unternehmens sowie
- die Entwicklung des operativen Plans des Unternehmens.

Wie wir bereits in Abschn. 8.1 verdeutlicht haben, definiert die Unternehmensstrategie die grundlegende Ausrichtung des Unternehmens mit einem langfristigen Zeithorizont (beispielsweise für die nächsten fünf Jahre). Es geht hier beispielsweise um die Festlegung der grundsätzlichen Stoßrichtung der Unternehmensentwicklung, die Definition übergeordneter Unternehmensziele sowie um grundsätzliche Aussagen zu Zielkorridoren, Handlungsrahmen und Ressourcenausstattung von strategischen Geschäftseinheiten sowie Funktionsbereichen (vgl. zum Inhalt von Unternehmensstrategien ausführlich Macharzina und Wolf 2017; Steinmann et al. 2013; Welge et al. 2017).

Der **Prozess der Entwicklung der Unternehmensstrategie** ist kein sehr repetitiver Prozess: In der Regel wird die Unternehmensstrategie durch grundsätzliche Entscheidungen der Unternehmensführung (häufig unter Einbindung der Anteilseigner des Unternehmens) festgelegt und dann fortgeschrieben. Erforderliche strategische Neuausrichtungen stellen Diskontinuitäten in diesem Prozess dar und führen wiederum zu Grundsatzentscheidungen auf der Ebene der Unternehmensführung. Dementsprechend existieren für den Prozess der Entwicklung der Unternehmensstrategie in der Praxis nur wenige Regeln. Der Prozess ist auch stark durch kreative Elemente geprägt. Vom Grundsatz her entspricht der Prozess der Entwicklung der Unternehmensstrategie dem der Entwicklung der Marketingstrategie. In diesem Zusammenhang hatten wir in Abschn. 8.3 die Prozessschritte

- Analyse der strategischen Ausgangssituation,
- Formulierung von alternativen Unternehmensstrategien,
- Bewertung der alternativen Unternehmensstrategien und
- Auswahl der Unternehmensstrategie

dargestellt.

Die **Kundenorientierung des Planungssystems im Hinblick auf die Strategieentwicklung** umfasst eine prozessbezogene und eine ergebnisbezogene Facette. Im Rahmen der **prozessbezogenen Facette** manifestiert sich eine hohe Kundenorientierung beispielsweise darin, dass im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation kundenbezogene Aspekte (z. B. Veränderungen von Kundenbedürfnissen, Marktanteilsveränderungen) in starkem Maße berücksichtigt werden. Eine niedrige Kundenorientierung ist dagegen dann gegeben, wenn die einzelnen Prozessschritte im Wesentlichen von unternehmensexternen Überlegungen geprägt sind, wenn die Unternehmensstrategie also einseitig „inside-out“ entwickelt wird.

Im Hinblick auf die **ergebnisbezogene Facette** geht es um die Kundenorientierung der Strategie als Ergebnis des oben beschriebenen Prozesses. Eine hohe Kundenorientierung der Strategie manifestiert sich insbesondere in einer starken Gewichtung kundenbezogener Aussagen und Zielsetzungen im Rahmen der Strategie. Auch eine zentrale Rolle der Marketingstrategie im Rahmen der Unternehmensstrategie ist ein Merkmal einer hohen Kundenorientierung der Unternehmensstrategie. Als Gegensatz hierzu sei eine stark technologiegeprägte Unternehmensstrategie genannt.

Aus der Unternehmensstrategie leitet sich der **strategische Plan** und hieraus wiederum der **operative Plan** des Unternehmens ab. In beiden Fällen geht es um die Festlegung von Zielen, Aktivitäten und Budgets (vgl. zur Kopplung von Strategie, strategischem Plan und operativem Plan auch Abschn. 23.2). Wie wir bereits in Abschn. 23.2 dargelegt haben, liegen die wesentlichen Unterschiede zwischen strategischen und operativen Plänen im Zeithorizont sowie im Detaillierungsgrad.

Der Prozess der Entwicklung dieser beiden Pläne ist stärker durch Regeln geprägt als die Entwicklung der Unternehmensstrategie. Dies gilt aufgrund des repetitiven Charakters insbesondere für die operative Planung, die im Regelfall jährlich erfolgt. Im Hinblick auf die Kundenorientierung kann im Kontext der strategischen und operativen Planung wiederum zwischen einer prozessbezogenen (Kundenorientierung des Planungsprozesses) und einer ergebnisbezogenen (Kundenorientierung des resultierenden Plans) Facette unterschieden werden.

Die **Kundenorientierung des Planungsprozesses** (sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene) manifestiert sich erstens (ähnlich wie beim Strategieentwicklungsprozess) in einer intensiven Berücksichtigung kundenbezogener Aspekte in den einzelnen Prozessphasen. Von großer Bedeutung ist hier die Formulierung kundenbezogener Prämissen (z. B. im Hinblick auf das Marktwachstum), auf denen die Planung basiert. Zweitens ist die Reihenfolge der Erarbeitung von Plänen für einzelne Funktionsbereiche von Bedeutung. Eine hohe Kundenorientierung manifestiert sich darin, dass der Marketing- und Vertriebsplan Ausgangspunkt für die Entwicklung der Pläne der übrigen Funktionsbereiche (z. B. Produktionsplanung, Personalplanung) ist (vgl. zu dieser Ableitung anderer Funktionsbereichspläne aus dem Marketing- und Vertriebsplan Abschn. 23.2). Als Gegensatz hierzu sei ein Planungsprozess genannt, der die Auslastung der vorhandenen Produktionskapazitäten als Ausgangspunkt hat. Drittens äußert sich eine hohe Kundenorientierung in diesem Bereich in einer starken Beteiligung

von Personen aus den Marketing- und Vertriebsbereichen am Planungsprozess. Als Gegensatz hierzu sei ein Planungsprozess genannt, der im Wesentlichen durch den Controllingbereich des Unternehmens unter minimaler Beteiligung der Marketing- und Vertriebsbereiche vollzogen wird.

Die **Kundenorientierung des strategischen bzw. operativen Plans** (des Ergebnisses der Planung also) manifestiert sich in den dort festgelegten Zielen, Aktivitäten und Budgets. **Kundenorientierung im Hinblick auf die Ziele** ist erstens dadurch gekennzeichnet, dass kundenbezogene Ziele stark gewichtet werden. Dies ist beispielsweise dann gegeben, wenn die Zielformulierung sich nicht nur auf wirtschaftliche Ziele (wie z. B. den Umsatz) bezieht, sondern auch markterfolgsbezogene und potenzialbezogene Zielgrößen umfasst (vgl. zu dieser Systematik von Zielgrößen Abschn. 8.1). Beispielsweise kann ein Unternehmen auch Marktanteile, Preisniveaus und Kundenzufriedenheitsniveaus als Ziele in der Planung berücksichtigen. Zweitens artikuliert sich eine hohe Kundenorientierung bezüglich der Ziele darin, dass die kundenbezogenen Ziele aussagefähig nach Teilmärkten aufgeschlüsselt werden. Dies bedeutet z. B., dass Umsatzziele auf einzelne Marktsegmente und möglicherweise (bei hoher Kundenkonzentration) auf einzelne Kunden heruntergebrochen werden. **Kundenorientierung im Hinblick auf Aktivitäten und Budgets** ist im Kern eine Frage der Prioritätensetzung (insbesondere in Bezug auf primär unternehmensinterne Aktivitäten und Budgets). Wir sprechen also von einer hohen Kundenorientierung in diesem Bereich, wenn kundenorientierte Aktivitäten im Rahmen der Planung hohe Priorität genießen und entsprechend durch Budgets unterstützt werden.

25.2.5 Kundenorientierung des Kontrollsyste

Die Kontrolle von Unternehmensaktivitäten dient in erster Linie der Sicherung der Planerfüllung. Die Kontrolle bezieht sich daher im Wesentlichen auf einen Vergleich der im Rahmen der Planung festgelegten Ziele (Soll-Zustand) mit den tatsächlich erreichten Ergebnissen (Ist-Zustand) (vgl. hierzu auch Hahn und Hungenberg 2001 sowie Weber und Schäffer 2016). In Analogie zur Planung können wir zwischen strategischer und operativer Kontrolle unterscheiden. In Anlehnung an die Definition des Planungssystems (vgl. Abschn. 25.2.4) wird unter dem Kontrollsyste eines Unternehmens die Gesamtheit der generellen Regeln, Instrumente und Prozesse zur Unterstützung des Managements bei der Wahrnehmung der Kontrollaufgaben verstanden (vgl. ähnlich auch Link 2011).

Die Kontrolle umfasst neben dem Soll-Ist-Vergleich auch die Abweichungsanalyse (vgl. Abb. 25.6). Diese bezieht sich auf die Identifikation von Ursachen für Diskrepanzen zwischen dem Soll-Zustand und dem Ist-Zustand. Ansatzpunkte für eine kundenorientierte Gestaltung des Kontrollsyste existieren in beiden Bereichen.

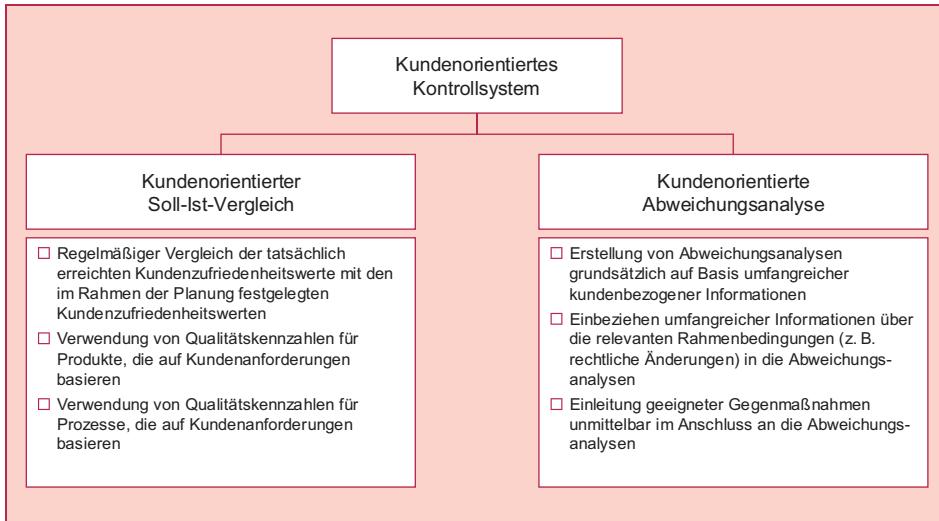


Abb. 25.6 Ansatzpunkte zur Sicherstellung der Kundenorientierung des Kontrollsystems (vgl. Becker 1999)

Die **Kundenorientierung des Kontrollsystems im Hinblick auf den Soll-Ist-Vergleich** manifestiert sich erstens darin, dass kundenbezogene Ziele im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs stark gewichtet werden. Dies ist beispielsweise dann gegeben, wenn die Kontrolle sich nicht nur auf wirtschaftliche Ziele (wie z. B. den Umsatz) bezieht, sondern auch auf markterfolgsbezogene (z. B. Marktanteil) und potenzialbezogene (z. B. Kundenzufriedenheit, Bekanntheitsgrad von Produkten) Zielgrößen. In der Unternehmenspraxis beobachtet man dagegen häufig, dass im Hinblick auf derartige Zielgrößen in der Planung zwar Ziele formuliert werden, in der Kontrolle jedoch aufgrund des Aufwands, der mit der Ermittlung des Ist-Zustands bezüglich dieser Größen verbunden ist, auf eine diesbezügliche Kontrolle verzichtet wird.

Zweitens artikuliert sich eine hohe Kundenorientierung bezüglich des Soll-Ist-Vergleichs darin, dass der Soll-Ist-Vergleich nach Teilmärkten differenziert erfolgt. Dies bedeutet beispielsweise, dass Soll-Ist-Vergleiche bezüglich der Umsatzziele auf einzelne Marktsegmente und möglicherweise (bei hoher Kundenkonzentration) auf einzelne Kunden heruntergebrochen werden.

Eine hohe **Kundenorientierung des Kontrollsystems im Hinblick auf die Abweichungsanalyse** ist dann gegeben, wenn die Analyse in starkem Ausmaß kundenbezogene Informationen (z. B. über das Kundenverhalten) berücksichtigt. Als Gegensatz hierzu sei eine oberflächliche Form der Abweichungsanalyse genannt, bei der die Nichteरreichung von Umsatzz Zielen ohne fundierte kundenbezogene Analyse auf unternehmensexterne Gegebenheiten zurückgeführt wird. Auch eine Differenzierung der Abweichungsanalyse nach Marktsegmenten ist Indiz einer hohen Kundenorientierung in diesem Bereich.

25.3 Wettbewerbsorientierung

Wie bereits ausgeführt umfasst das Phänomen der Marktorientierung neben der Kundenorientierung auch die Wettbewerbsorientierung (vgl. z. B. Narver und Slater 1990). Zur Wettbewerbsorientierung existieren bisher nur wenige wissenschaftliche Arbeiten (vgl. z. B. Armstrong und Collopy 1996).

Eine umfassende Konzeptualisierung von Wettbewerbsorientierung wurde von Grozdanovic (2007) entwickelt. Hier werden **vier Komponenten der Wettbewerbsorientierung** unterschieden:

- die kognitive Komponente,
- die affektive Komponente,
- die konative Komponente sowie
- die aktivitätsbezogene Komponente (vgl. Abb. 25.7).

Die **kognitive Komponente** der Wettbewerbsorientierung bezieht sich auf die Verarbeitung von Informationen über den Wettbewerb (vgl. Kohli und Jaworski 1990). Hierbei geht es im Wesentlichen um die folgenden fünf Aspekte:

- wettbewerbsbezogene Informationssammlung (z. B. durch den Besuch von Messen, Projekte mit Unternehmensberatungen, Markt- und Wettbewerbsstudien, Gespräche mit Mitarbeitern),

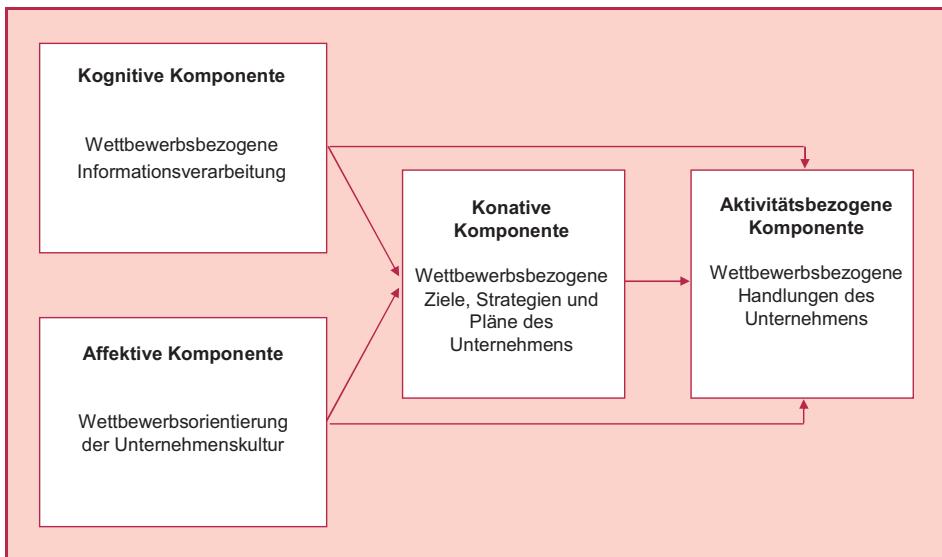


Abb. 25.7 Das Komponentenmodell der Wettbewerbsorientierung. (In Anlehnung an Grozdanovic 2007)

- wettbewerbsbezogene Informationsweitergabe und -austausch (z. B. durch entsprechende Workshops, abteilungsübergreifende Meetings, Versendung interner Newsletter),
- wettbewerbsbezogene Informationsanalyse (z. B. durch Benchmarking-, SWOT- oder Portfolioanalysen),
- wettbewerbsbezogene Informationsspeicherung (z. B. in entsprechenden wettbewerbsbezogenen Datenbanken, Dokumenten und Berichten) sowie
- wettbewerbsbezogenes Wissen (z. B. Kenntnisse der Stärken und Schwächen, Kenntnisse über das Leistungsangebot, die Fähigkeiten, Ziele und Strategien der Wettbewerber).

In Abb. 25.8 sind Ergebnisse einer empirischen Analyse im Hinblick auf die Erhebung von wettbewerbsbezogenen Informationen in der Unternehmenspraxis dargestellt. Es zeigt sich, dass viele Informationen nur von einem kleinen Teil der Unternehmen regelmäßig und systematisch erhoben werden.

Die **affektive Komponente** der Wettbewerbsorientierung bezieht sich auf die Wettbewerbsorientierung der Unternehmenskultur, d. h. die von den Mitarbeitern geteilten, grundlegenden Wertemuster und Normen, die Wettbewerbsorientierung fördern (vgl.

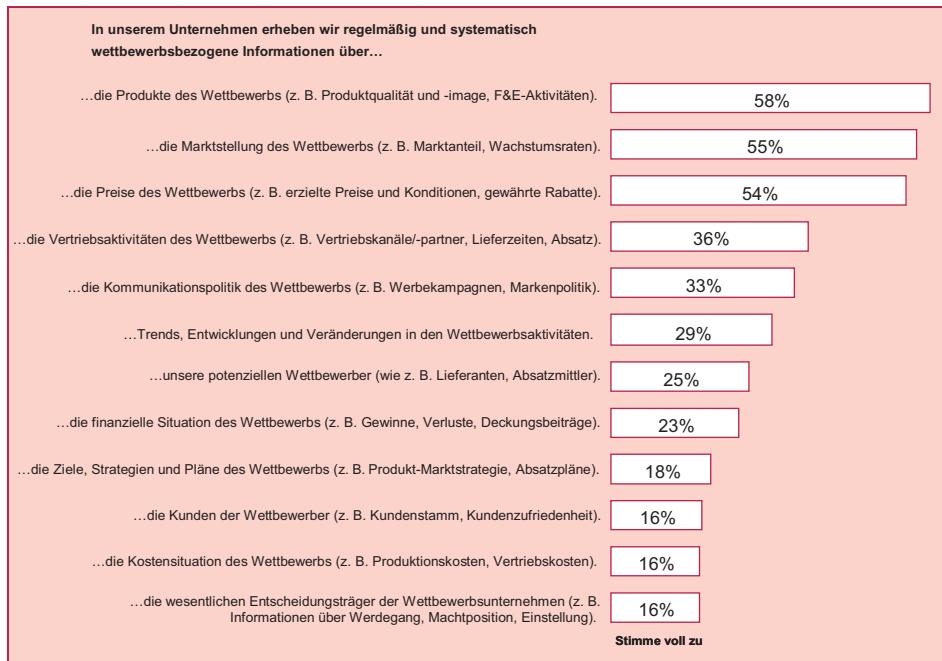


Abb. 25.8 Arten wettbewerbsbezogener Informationen, die in Unternehmen regelmäßig und systematisch gesammelt werden (vgl. Grozdanovic 2007)

Deshpande et al. 1993; Deshpande und Webster 1989; Pflessner 1999). Hierunter versteht man z. B. das Bewusstsein der Mitarbeiter, dass der Wettbewerb eine wichtige Größe darstellt, die den Unternehmenserfolg beeinflusst oder die generelle Bereitschaft der Mitarbeiter, den Wettbewerb und seine Aktivitäten zu beobachten.

Die **konative Komponente** der Wettbewerbsorientierung bezieht sich auf die Absicht des Unternehmens, ein bestimmtes wettbewerbsbezogenes Verhalten auszuüben. Diese Absicht wird konkretisiert in den wettbewerbsbezogenen Strategien (z. B. Positionierung gegenüber einem bestimmten Wettbewerber als Premiumanbieter), Zielsetzungen (z. B. Gewinnen von Marktanteilen von bestimmten Wettbewerbern) und Plänen (z. B. Planung von gezielten Akquisitionsmaßnahmen bei Kunden eines bestimmten Konkurrenten).

Die **aktivitätsbezogene Komponente** der Wettbewerbsorientierung bezieht sich auf die tatsächlichen wettbewerbsbezogenen Verhaltensweisen des Unternehmens. Diese wettbewerbsbezogenen Aktivitäten lassen sich insbesondere anhand ihrer Intensität und ihrer Geschwindigkeit charakterisieren.

Homburg et al. (2007) haben im Rahmen einer empirischen Untersuchung **Kundenorientierung und Wettbewerbsorientierung integrativ** betrachtet. Konkret analysieren sie, wie sich die Reaktionsgeschwindigkeit eines Unternehmens steigern lässt. Dabei betrachten sie mit der kundenbezogenen Reaktionsgeschwindigkeit eines Unternehmens ein Element der aktivitätsbezogenen Komponente der Kundenorientierung. Mit der wettbewerbsbezogenen Reaktionsgeschwindigkeit berücksichtigen sie außerdem ein Element der aktivitätsbezogenen Komponente der Wettbewerbsorientierung. Als Ergebnis ihrer Untersuchung stellen sie fest, dass zur Steigerung der kundenbezogenen Reaktionsgeschwindigkeit die affektive Komponente der Kundenorientierung besonders stark beiträgt. Soll die wettbewerbsbezogene Reaktionsgeschwindigkeit erhöht werden, kommt hingegen der kognitiven Komponente der Wettbewerbsorientierung eine besondere Bedeutung zu. Zudem zeigt sich, dass sowohl die kundenbezogene als auch die wettbewerbsbezogene Reaktionsgeschwindigkeit einen starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Dies bedeutet, dass Unternehmen sowohl Kunden- als auch Wettbewerbsorientierung anstreben sollten. Dabei ist es wichtig, eine sinnvolle Balance aus diesen beiden Orientierungen herzustellen (Grozdanovic 2007).

Literatur

- Armstrong, J., & Collopy, F. (1996). Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 188–199.
- Awad, E. (1988). *Management information systems: Concepts, structure and applications*. California: Menlo Park.
- Backhaus, K., & Schläter, S. (1994). *Die Umsetzung der Marktorientierung in der deutschen Investitionsgüterindustrie: Eine empirische Analyse*, Projektberichte aus dem Betriebswirtschaftlichen Institut für Anlagen und Systemtechnologien, Nr. 94–5, Münster: Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

- Barabba, V., & Zaltman, G. (1991). *Hearing the voice of the market – Competitive advantage through creative use of market information*. Boston.
- Becker, J. (1999). *Marktorientierte Unternehmensführung – Messung, Determinanten und Erfolgsauswirkungen*. Wiesbaden.
- Becker, J., & Homburg, C. (1999). Market-oriented management: A systems-based perspective. *Journal of Market Focused Management*, 4(1), 17–41.
- Bruhn, M. (1999). Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing* (2. Aufl., S. 15–44). Wiesbaden.
- Burr, W. (1998). Organisation durch Regeln – Prinzipien und Grenzen der Regelsteuerung in Organisationen. *Die Betriebswirtschaft*, 58(3), 312–331.
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). *Cultural congruence, strength and type: Relationship to effectiveness*. Greenwich.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549.
- Chatman, J., & Jehn, K. (1994). Assessing the relationship between Industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522–553.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Denison, D. (1997). *Corporate culture and effectiveness* (2. Aufl.). Ann Arbor.
- Deshpandé, R., & Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15.
- Deshpandé, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Ellinger, A. E., Ketchen, D. J., Jr., Hult, G. T. M., Elmadağ, A. B., & Richey, R. G., Jr. (2008). Market orientation, employee development practices, and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 353–366.
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Kenneth, R. E. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 322–336.
- Farrell, M. A. (2005). The effect of a market-oriented organisational culture on sales-force behaviour and attitudes. *Journal of Strategic Marketing*, 13(4), 261–273.
- Fritz, W. (1992). *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Analyse*. Stuttgart.
- Fritz, W. (1993). Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 15(4), 237–246.
- Fritz, W. (1995). *Marketing-Management und Unternehmenserfolg* (2. Aufl.). Stuttgart.
- Fritz, W. (1996). Market orientation and corporate success: Findings from Germany. *European Journal of Marketing*, 30(8), 59–74.
- Fritz, W. (1997). *Erfolgsursache Marketing – Warum marktorientiert geführte Unternehmen erfolgreich sind*. Stuttgart.
- Fürst, A. (2016). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (9. Aufl., S. 125–156). Wiesbaden.
- Grozdanovic, M. (2007). *Wettbewerbsorientierung von Unternehmen – Konzeption, Einflussfaktoren und Erfolgsauswirkungen*. Wiesbaden.

- Hahn, D., & Hungenberg, H. (2001). *PuK – Wertorientierte Controllingkonzepte* (6. Aufl.). Wiesbaden.
- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.
- Homburg, C. (2000). *Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2012). Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (8. Aufl., S. 53–91). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95–114.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2000). Kundenorientierte Vergütungssysteme – Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70(1), 55–74.
- Homburg, C., & Pflessner, C. (1999). *Symbolisches Management als Schlüssel zur Marktorientierung: Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur*, Arbeitspapier Nr. M 43 der Reihe Management Know-how. Universität Mannheim: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Homburg, C., & Pflessner, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462.
- Homburg, C., & Stock, R. (2002). Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 24(2), 123–137.
- Homburg, C., & Stock, R. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144–158.
- Homburg, C., & Stock, R. (2005). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychology & Marketing*, 22(5), 393–420.
- Homburg, C., & Stock, R. (2012). *Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, Begeistern, Bewegen* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Werner, H. (1998). *Kundenorientierung mit System – Mit Customer Orientation Management zu profitabilem Wachstum*. Frankfurt a. M.
- Homburg, C., Workman, J., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459–478.
- Homburg, C., Grozdanic, M., & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: The role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71(3), 18–38.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations – The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks.
- Jensen, O. (2016). Kundenorientierte Vergütungssysteme als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (9. Aufl., S. 331–348). Wiesbaden.

- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195–205.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kohli, A., Jaworski, B., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Krohmer, H. (1999). *Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung*. Wiesbaden.
- Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearne, M. (2010). The diffusion of market orientation throughout the organization: A social learning theory perspective. *Journal of Marketing*, 74(5), 61–79.
- Liang, T. (1996). The basic entity model: A theoretical model of information processing, decision making and information systems. *Information Processing and Management*, 32(4), 477–487.
- Link, J. (2011). *Führungssysteme* (6. Aufl.). München.
- Love, G. E., & Kraatz, M. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 168–183.
- Macharzina, K., & Wolf, J. (2017). *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte, Methoden, Praxis*. (10. Aufl.). Wiesbaden.
- Mag, W. (1995). *Unternehmungsplanung*. München.
- Maltz, E., & Kohli, A. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 47–61.
- Martin, J., Feldmann, M., Hatch, M., & Sitkin, S. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438–453.
- Menon, A., & Varadarajan, R. (1992). A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketing*, 56(4), 53–71.
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318–335.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Naumann, E., & Giel, K. (1995). *Customer satisfaction measurement and management: Using the voice of the customer*. Cincinnati.
- Olavarrieta, S., & Friedman, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61(6), 623–630.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- o. V. (2001). Presse: Allianz strebt durch Neustrukturierung stärkere Kundenorientierung an, Wallstreet online, 21.9.2005.
- Payne, A. (1988). Developing a marketing-oriented organization. *Business Horizons*, 31(3), 46–53.
- Pflessner, C. (1999). *Marktorientierte Unternehmenskultur, Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells*. Wiesbaden.
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management, mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco.
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5), 579–585.
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.

- Schein, E. (2016). *Organizational culture and leadership* (5. Aufl.). San Francisco.
- Schlüter, S. (1997). *Handlungsparameter des marktorientierten Managements: eine konzeptionelle und empirische Analyse am Beispiel der Investitionsgüterindustrie*. Minden.
- Schneeweiß, C. (1991). *Planung I – Systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen*. Berlin.
- Schuler, R. (1996). Market-focused management: Human resource management implications. *Journal of Market-focused Management*, 1, 13–29.
- Sinkula, J. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35–45.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Smith, K., Grimm, C., Gannon, M., & Chen, M.-J. (1991). Organizational information processing, competitive responses, and performance in the U.S. domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34(1), 60–85.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., & Koch, J. (2013). *Management – Grundlagen der Unternehmensführung* (7. Aufl.). Wiesbaden.
- Stock, R. (2002). Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell. *Die Betriebswirtschaft*, 62(1), 59–76.
- Stock-Homburg, R. (2008). Die Rolle des marktorientierten Personalmanagements im Rahmen der Umsetzung marktorientierter Strategien: Eine empirische Untersuchung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, 60(3), 124–152.
- Stock-Homburg, R. (2010). Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung. In M. Bruhn, & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen* (7. Aufl., S. 667–702). Wiesbaden.
- Stock-Homburg, R. (2011). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte* (5. Aufl.). Wiesbaden.
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*, englewood cliffs.
- Trommsdorff, V., & Teichert, T. (2011). *Konsumentenverhalten* (8. Aufl.). Stuttgart.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2016). *Einführung in das Controlling* (15. Aufl.). Stuttgart.
- Webster, F. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29–39.
- Welge, M., Al-Laham, A., & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung* (7. Aufl.). Wiesbaden.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering quality service – Balancing customer perceptions and expectations*. New York.



Marktorientierung in verschiedenen Unternehmensbereichen

26

Inhaltsverzeichnis

26.1	Marktorientierung in der Unternehmensleitung	1427
26.2	Marktorientierung in Forschung und Entwicklung	1429
26.3	Marktorientierung in der Beschaffung	1431
26.4	Marktorientierung im Bereich Operations	1433
26.5	Marktorientierung in Finanzen und Controlling	1436
26.6	Marktorientierung im Personalbereich	1440
26.7	Marktorientierung im IT-Bereich	1441
	Literatur	1444

Lernziele

- Der Leser hat ein grundlegendes Verständnis darüber, worin sich Marktorientierung in der Unternehmensleitung äußert und wodurch diese gefördert werden kann.
- Der Leser überblickt, worin sich Marktorientierung in den verschiedenen Funktionsbereichen äußert.
- Hierbei kann der Leser zwischen externer Kundenorientierung, interner Kundenorientierung und Wettbewerbsorientierung der verschiedenen Funktionsbereiche differenzieren.
- Der Leser kennt die Spannungen zwischen Marketing/Vertrieb und den anderen Funktionsbereichen des Unternehmens, die die Umsetzung der Marktorientierung beeinträchtigen können.

In Kap. 25 wurden mit der Unternehmenskultur und den Führungssystemen zwei zentrale Ansatzpunkte im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung thematisiert. Diese Ansatzpunkte umfassen prinzipiell das gesamte Unternehmen. Dieses Kapitel nimmt eine andere Perspektive ein. Es geht um die Marktorientierung in verschiedenen Unternehmensbereichen. Wir konzentrieren uns hierbei auf die Unternehmensbereiche, die (im Gegensatz zu Marketing und Vertrieb) eher unternehmensintern agieren.

In unseren Ausführungen zur Marktorientierung in Kap. 25 haben wir also das Unternehmen als Einheit betrachtet. Im vorliegenden Kapitel gehen wir darauf ein, wie die verschiedenen Funktionsbereiche im Unternehmen zusammenwirken und gemeinsam marktorientierte Aktivitäten erbringen. Jeder Funktionsbereich kann auf zwei Arten zu den marktorientierten Aktivitäten des Unternehmens beitragen (vgl. Abb. 26.1):

- Zum einen erbringt ein Funktionsbereich **direkt** Aktivitäten für die Kunden. Kundenkontakte sind nicht auf Marketing und Vertrieb beschränkt. Insbesondere im Business-to-Business-Marketing (vgl. Kap. 19) sprechen häufig Spezialisten auf der Anbieterseite direkt mit den Spezialisten auf der Kundenseite (z. B. Logistiker mit Logistikern und Finanzexperten mit Finanzexperten).
- Zum anderen erbringt ein Funktionsbereich **indirekt** Aktivitäten für die Kunden, indem er die Funktionsbereiche unterstützt, die direkten Kundenkontakt haben. So kann der Vertrieb ein Produkt nur dann pünktlich ausliefern, wenn er das Produkt

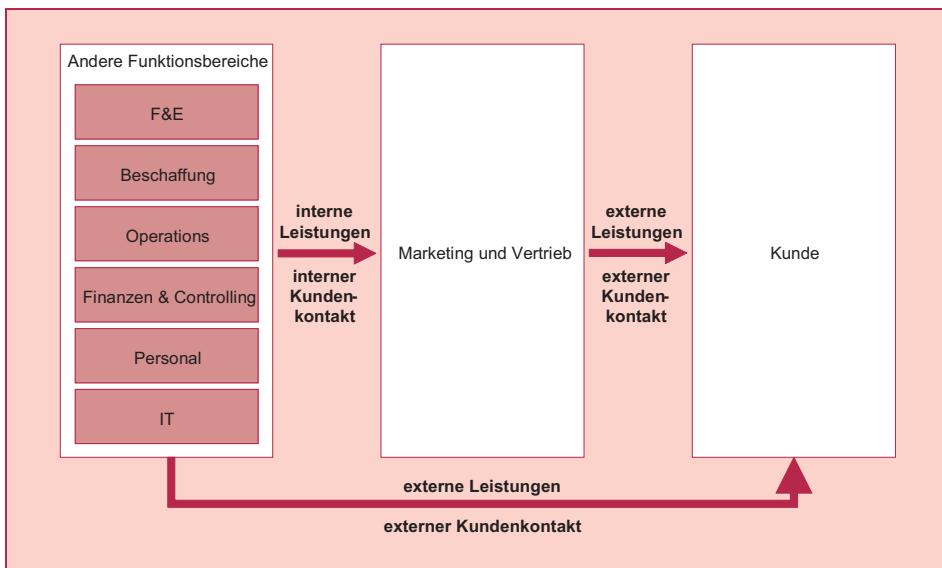


Abb. 26.1 Die Unterscheidung zwischen interner und externer Kundenorientierung

rechtzeitig von der Logistik erhält, und kann nur dann sein Nutzenversprechen gegenüber dem Kunden einhalten, wenn die Produktion die Qualitätsanforderungen erfüllt. Das Marketing kann nur dann den angestrebten Zielpreis für ein Neuprodukt anbieten, wenn Forschung und Entwicklung die zugehörigen Zielkosten einhält.

Es ist daher für die Umsetzung der Marktorientierung im Unternehmen zweckmäßig, den Begriff der Kundenorientierung zu differenzieren: in eine Orientierung am **externen Kunden** und eine Orientierung an Marketing und Vertrieb als **internen Kunden** (vgl. zu internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen auch Künzel 1999; Neuhaus 1996; Vandermerwe und Gilbert 1991 sowie zum Begriff des internen Marketing Ahmed und Rafiq 1999; Bruhn 1999; Gounaris 2006, Stauss 2001).

Bevor wir auf jeden dieser internen Funktionsbereiche einzeln eingehen, thematisieren wir im kommenden Abschnitt die Marktorientierung in der Unternehmensleitung.

26.1 Marktorientierung in der Unternehmensleitung

Die Marktorientierung in der Unternehmensleitung ist aus folgenden Gründen für die Marktorientierung des Gesamtunternehmens besonders wichtig:

- In der Unternehmensleitung werden Entscheidungen von besonderer Tragweite für das Unternehmen getroffen, beispielsweise Entscheidungen über die Strategie und über Prioritäten. Hieran orientieren sich dann die Zielvereinbarungssysteme für die nachgelagerten Managementebenen.
- Die Erfahrungen, Denkweisen und Werte des Top-Managements strahlen aus auf die Manager der nachgelagerten Hierarchiestufen und deren Entscheidungen (vgl. Carpenter et al. 2004; Kraus et al. 2010; Lam et al. 2010; Wieseke et al. 2007).
- Manager befördern bevorzugt Mitarbeiter, die ihnen ähnlich sind. Auch über diesen Mechanismus strahlt die Marktorientierung der Unternehmensleitung auf die nachgelagerten Managementebenen aus.

Ein interessanter Aspekt im Hinblick auf die Marktorientierung in der Unternehmensleitung ist der Karrierehintergrund der Mitglieder des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung und insbesondere der **Karrierehintergrund des Vorstandsvorsitzenden/Vorsitzenden der Geschäftsführung**. Untersuchungen zeigen, dass der Karrierehintergrund (insbesondere der Funktionsbereich, in dem ein Topmanager die meiste Berufserfahrung gesammelt hat) sich auf das Verhalten auswirkt: So favorisieren Manager aus „output“-getriebenen Funktionen (z. B. Vertrieb, F&E) eher die Suche nach neuen Marktchancen, während Manager aus „throughput“-getriebenen Funktionen (z. B. Operations, Finanzen/Controlling) die Effizienzsteigerung in bestehenden Prozessen priorisieren (vgl. Hambrick und Mason 1984 sowie Insert 26.1).

Vorstandsvorsitzende mit einer Laufbahn im Marketing waren in der Vergangenheit eine Seltenheit. Kaum ein CMO schaffte den Aufstieg zum CEO. Heute ist ein deutlicher Wandel an der Spitze von Unternehmen zu erkennen. Immer häufiger werden statt Finanzexperten Personen aus dem Marketing oder Vertrieb zum Vorstandsvorsitzenden ernannt. So stammt zum Beispiel Jason Chen, der seit Ende 2013 Acer's neuer CEO ist, ursprünglich aus dem Bereich Marketing & Sales. Laut Tesco's ehemaligem CEO Terry Leahy sind die Aufstiegschancen für Marketer in den letzten Jahren zunehmend einfacher geworden, da diese in Unternehmen aufgrund der digitalen

Technologien und der sich kontinuierlich verändernden Kundenwünsche immer mehr an Bedeutung gewonnen haben. Leahy selbst schaffte bei Tesco den Sprung vom Marketing an die Führungs spitze der britischen Supermarktkette und führte diese zum Erfolg. Heute ist er der festen Überzeugung, dass das Denken und Handeln wie ein Marketer der Schlüssel zum Erfolg ist. „Wir brauchen mehr Marketing-CEOs“, fordert Leahy in einem Vortrag, denn diese sind in der Lage ein Verständnis für den Kunden zu entwickeln, welcher den Grundstein für den erfolgreichen Aufbau eines Unternehmens darstellt.

Insert 26.1 Wandel in der Besetzung von Führungspositionen in Unternehmen (vgl. Keller 2013; Wang 2013)

Darüber hinaus beeinflusst der Karrierehintergrund des Vorstandsvorsitzenden/Vorsitzenden der Geschäftsführung die Machtverteilung zwischen den Funktionsbereichen des Unternehmens: Manager, die aus dem gleichen Funktionsbereich wie der Vorstandsvorsitzende/Vorsitzende der Geschäftsführung stammen, haben tendenziell einen stärkeren Einfluss im Unternehmen (vgl. Bunderson 2003; Enz 1988; Homburg et al. 1999). Eine einflussreiche Marketingabteilung wiederum führt zu einer stärker ausgeprägten Marktorientierung und folgerichtig zu einem höheren Unternehmenserfolg (vgl. Verhoef und Leeflang 2009).

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass ein Ansatzpunkt zur Sicherstellung der marktorientierten Unternehmensführung darin liegt, den Vorstand/die Geschäftsführung und insbesondere die Spaltenposition im Unternehmen mit Personen zu besetzen, die über umfassende Erfahrung in den Bereichen Marketing und/oder Vertrieb verfügen. Wie Insert 26.1 verdeutlicht, ist dies beispielsweise bei deutschen Aktiengesellschaften in zunehmendem Maße der Fall.

Allerdings gibt es im Hinblick auf die Besetzung des Vorstandsvorsitzes/des Vorsitzes der Geschäftsführung auch branchenspezifische Tendenzen. Wie die empirischen Ergebnisse in Abb. 26.2 verdeutlichen, sind Vorstandsvorsitzende mit einem stark ausgeprägten Marketing- oder Vertriebshintergrund insbesondere in marginastarken Konsumgüterbranchen vorzufinden. Im Industriegüterbereich dagegen dominieren der Funktionsbereich Forschung und Entwicklung. Interessanterweise dominieren in margenschwachen Branchen (die die Kosteneffizienz sehr stark forcieren müssen) Unternehmensführer aus dem Bereich Operations und Finanzen/Controlling.

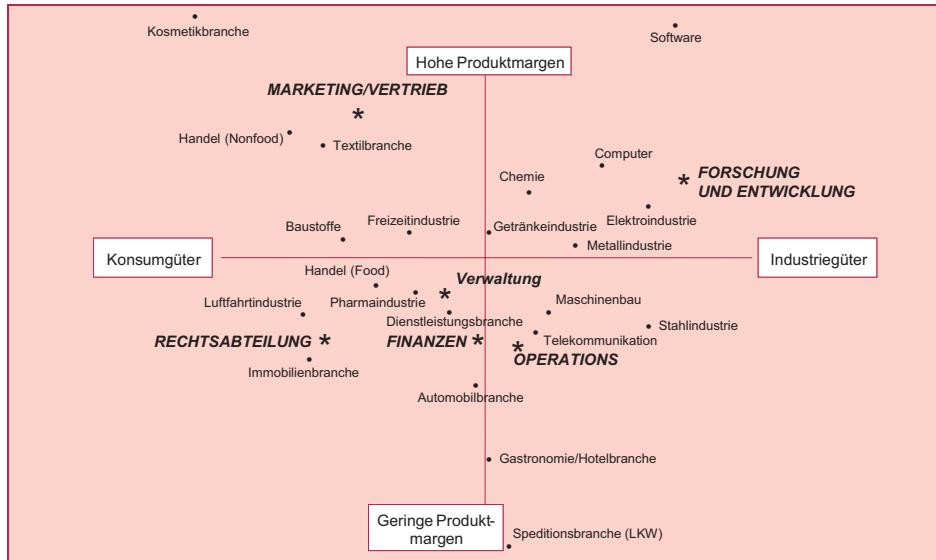


Abb. 26.2 Dominierender Karrierehintergrund des CEO in verschiedenen Branchen (vgl. Workman und Webb 1999)

26.2 Marktorientierung in Forschung und Entwicklung

Zentrale **Aufgaben** des Funktionsbereichs Forschung und Entwicklung (F&E) sind die Entwicklung neuer Produkte, die Modifikation und Weiterentwicklung bestehender Produkte, die Individualisierung existierender Produkte sowie das Management von Neuproduktentwicklungsprozessen (vgl. Insert 26.2 für ein Beispiel zur Marktorientierung in der F&E).

Eine hohe **externe Kundenorientierung** von F&E äußert sich insbesondere in folgenden Merkmalen (vgl. Bauer und Huber 1997; Mohr et al. 2009; Mukhopadhyay und Gupta 1998):

- F&E sucht regelmäßig den Kontakt zum Kunden und betreibt keine isolierte „Laborarbeit“.
- F&E involviert Kunden über soziale Netzwerke und über die Homepage in Innovationsprozesse.
- F&E integriert Kunden in die Entwicklungsarbeit (z. B. sogenannte Lead-User (vgl. Abschn. 11.2.2.2) oder Key-Accounts).
- F&E kennt die wesentlichen Kundenanforderungen (Bedürfnisse, Probleme und Zahlungsbereitschaften). F&E weiß ferner, was Basisanforderungen und was Begeisterungsfaktoren für die Kunden sind.

Wer gemeinsam mit seinen Kunden an neuen Ideen arbeitet und sie in die Produktentwicklung aktiv involviert, hat die Chance, Produkt-Flops zu erkennen, bevor sie am Markt eingeführt werden, verspricht Michael Bartl, Vorstand der Münchener Innovationsagentur Hyve AG. Der Innovations-Experte nennt das gezielte Einbinden der Kunden „Open Innovation“. Dabei gehe es nicht darum, dass Verbraucher eine zündende Idee à la Daniel Düsentryb entwickeln. Vielmehr soll das Unternehmen von kontinuierlichen Verbesserungsvorschlägen profitieren. Rekrutiert werden die Lead User mithilfe des Online-Marktforschungstool Netnography, das in Communities, Blogs und Foren nach geeigneten Kandidaten sucht. Überhaupt zahlt sich das

Beobachten von Web-Diskussionen aus: „In Online-Communities steckt ein enormes Innovationspotenzial“, weiß Bartl und fügt hinzu: „Sie glauben gar nicht, wie viele Menschen sich im Internet über Basketball, Dampfgaren, Selbstbräunen oder Gesundheitstourismus austauschen.“ Diese Gespräche können mittelständische Unternehmen nicht nur für ihre Marktforschung nutzen, sondern aus den Wünschen der Kunden auch Produktideen generieren. Procter & Gamble hat zu diesem Zweck für die Windel-Marke Pampers sogar eine eigene Community gegründet: In „Pampers-Village“ tauschen sich Mütter über Windeln, Babypflege und Instantmilch aus. Das Unternehmen liest mit und reagiert auf die Bedürfnisse der Eltern mit den passenden Produkten.

Insert 26.2 Marktorientierung in der F&E (vgl. Salvenmoser 2009)

- F&E orientiert sich bei der Gestaltung von Produkteigenschaften an den Kundenanforderungen. Werden dagegen Produkteigenschaften über die Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaften der Kunden hinaus entwickelt, so spricht man von „Overengineering“.
- F&E entwickelt das Produktdesign so, dass dem Kunden eine große Bandbreite an Varianten geboten werden kann (z. B. über die kostengünstige Individualisierung im Rahmen der Produktion).
- F&E entwickelt Lösungen für bestehende Kundenprobleme zeitnah.
- F&E berücksichtigt Kundenanforderungen nur dann, wenn sich diese zu einem absetzbaren Preis realisieren lassen.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass wir nicht eine ausschließliche Orientierung der F&E-Tätigkeit an Kundenbedürfnissen fordern. Es gibt zahlreiche Beispiele für grundlegende und erfolgreiche Innovationen, die eher technologiegetrieben als marktgetrieben sind. Allerdings sollte auch bei der Behandlung solcher Innovationen der Kundenaspekt in gewissem Umfang berücksichtigt werden. So haben empirische Studien gezeigt, dass sowohl Kunden- als auch Wettbewerbsorientierung helfen, innovative Produkte zu entwickeln (Grinstein 2008).

Wettbewerbsorientierung von F&E zeigt sich z. B. in folgenden Aspekten (vgl. Mohr et al. 2009):

- F&E analysiert die laufenden Innovationsprojekte der Wettbewerber. F&E kennt neben den eigenen Fähigkeiten und Ressourcen auch die Produktstrategien sowie die Stärken und die Schwächen der Neuproekte der Wettbewerber.

F&E vergleicht die eigenen Entwicklungsprozesse mit denen des Wettbewerbs, z. B. im Hinblick auf Geschwindigkeit, Meilensteine und Ausschussquoten.

Interne Kundenorientierung von F&E gegenüber Marketing und Vertrieb äußert sich beispielsweise darin, dass F&E regelmäßigen Kontakt zu Marketing und Vertrieb pflegt. Dies verbessert den Wissensstand von F&E über die Prozesse und Aufgaben in Marketing und Vertrieb und sensibilisiert für die Herausforderungen und Probleme in der Marktbearbeitung (vgl. Griffin und Hauser 1996; Gupta et al. 1987; Workman 1993).

Schwierig wird die Realisierung einer marktorientierten Forschung und Entwicklung, wenn es zu **Spannungen zwischen F&E und Marketing/Vertrieb** kommt. Typische Spannungsfelder zwischen F&E und Marketing/Vertrieb sind in Tab. 26.1 aufgeführt und veranschaulicht. Ziel der Marktorientierung sollte sein, dass die Fortführung von unprofitablen Innovationsprojekten und die damit verbundenen hohen finanziellen Verluste verhindert werden (vgl. Biyalogorski et al. 2006).

26.3 Marktorientierung in der Beschaffung

Zentrale **Aufgaben** der Beschaffung sind der Einkauf der für die Weiterverarbeitung im Unternehmen benötigten Materialien und Produkte in der erforderlichen Qualität und Quantität, die Verhandlungsführung, -abschluss und -abwicklung mit Lieferanten und die Analyse und Bewertung des Lieferantenmarktes.

Die **externe Kundenorientierung der Beschaffung** äußert sich in den folgenden Verhaltensweisen (vgl. z. B. Ellram et al. 2002, Rossler und Hirsz 1996):

- Die Einkäufer kennen die Bedürfnisse der Kunden und berücksichtigen diese bei der Beschaffung von Materialien.
- Die Einkäufer berücksichtigen nicht nur die reinen Einkaufspreise, sondern alle Beschaffungskosten inklusive der Folgekosten im Unternehmen und beim Kunden. So kann eine Komponente zwar einen niedrigen Einkaufspreis haben, später aber im Einsatz beim Kunden gravierende Qualitätsmängel entwickeln, die den Anbieter in Form von Rückrufaktionen und Kundenunzufriedenheit teuer zu stehen kommen.
- Die Einkäufer suchen regelmäßig den direkten Kontakt zum Kunden, um sich unmittelbar über dessen Anforderungen und Erfahrungen mit Komponenten und Materialien zu informieren.
- Die Einkäufer sehen ihre Arbeit im Zusammenhang mit der Nutzenschaffung für den Kunden und sehen sich nicht als ausschließlich nach innen orientierte Funktion.

Tab. 26.1 Typische Spannungsfelder zwischen F&E und Marketing/Vertrieb (vgl. Mukhopadhyay und Gupta 1998; Souder 1988)

Spannungsfeld	Spannungen drohen, wenn..	
	... F&E sagt:	... während Marketing/Vertrieb sagen:
Qualitätsniveau	„Wir müssen Produkte mit der bestmöglichen Qualität entwickeln.“	„Die Erfüllung der höchsten Qualitätsanforderungen bringt uns nichts, wenn wir dadurch Kostenachteile erleiden oder die Kunden die Verbesserung der Qualität kaum mehr wahrnehmen.“
Produkteigenschaften	„Wir dürfen unser kreatives Potenzial nicht durch aktuelle Bedürfnisse einschränken und müssen kontinuierlich nach wirklich innovativen Lösungen Ausschau halten.“	„Wir dürfen uns nicht zu ressourcenintensiven Innovations-Spielereien verleiten lassen. Der Markt ist nicht bereit, dafür zu bezahlen.“ „Wir sollten uns auf Innovationen konzentrieren, die vom Markt gewünscht werden. Unsere Marktforschung liefert die entsprechenden Informationen.“
Sortimentspolitik	„Anstatt bestehende Produkte kosmetisch weiterzuentwickeln, sollten wir unsere Ressourcen nutzen, um revolutionäre neue Lösungen zu kreieren.“	„Es existiert ein großes Marktpotenzial, um unsere bestehenden Produkte durch zusätzliche Varianten auszudehnen. Dadurch schaffen wir zusätzliche Umsätze mit geringem Aufwand und Risiko.“
Zielgruppe	„Je innovativer, desto besser. Wir sollten Technologieführer sein und vor allem bei innovativen Lead-Usern gut ankommen.“	„Wir dürfen die normalen Kunden nicht verschrecken. Diese müssen sich erst an die neue Technik gewöhnen. Größere Einschnitte in der Anwendung und frühe Entwicklungsprobleme werden uns nicht verziehen.“

Die **Wettbewerbsorientierung der Beschaffung** äußert sich beispielsweise in folgenden Verhaltensweisen (vgl. Arnold 1997; Koppelman 2003):

- Die Einkäufer vergleichen die eigene Einkaufspolitik und die Einkaufskonditionen mit denen der Wettbewerber. Dies ist insbesondere in den Branchen relevant, in denen substantielle Kostenanteile durch den Einkauf beeinflusst werden.
- Die Einkäufer analysieren die eigene Abhängigkeit von Zulieferern im Vergleich zur Abhängigkeit der Wettbewerber.

Die **interne Kundenorientierung der Beschaffung** manifestiert sich in folgenden Verhaltensweisen (vgl. Goebel et al. 2003; Pearson et al. 1996):

- Die Einkäufer pflegen einen regelmäßigen Dialog mit dem Marketing/Vertrieb.
- Die Einkäufer informieren Marketing und Vertrieb proaktiv über Einkaufspreis erhöhungen, Qualitätsprobleme und Verfügbarkeitsprobleme.

Die Realisierung einer marktorientierten Beschaffung wird erschwert, wenn es zu **Spannungen zwischen Beschaffung und Marketing/Vertrieb** kommt. Diese treten z. B. auf, wenn (vgl. Arnold 1997; Goebel et al. 2003; Kuhl 1998) die Beschaffung andere Ziele verfolgt als Marketing/Vertrieb (wenn z. B. Einkäufer vor allem an Verhandlungserfolgen und Kosteneinsparungen gemessen werden und keine Anreize zu marktorientiertem Verhalten haben). Typische Spannungsfelder zwischen Beschaffung und Marketing/Vertrieb sind in Tab. 26.2 veranschaulicht.

26.4 Marktorientierung im Bereich Operations

Zum Funktionsbereich Operations gehören die Produktions- und Logistikbereiche von Unternehmen. Die Bezeichnung Operations umfasst neben der Produktion in produzierenden Unternehmen z. B. auch Back-Office- und Support-Bereiche bei Dienstleistungsunternehmen (z. B. die Gepäckabfertigung bei Fluggesellschaften, die Zahlungsabwicklung bei Banken usw.).

Die **Aufgaben** im Produktionsbereich bestehen darin, die von den Beschaffungsmärkten stammenden materiellen und immateriellen Inputfaktoren durch Montage- oder Leistungsmanipulationsprozesse zu Absatzleistungen umzuwandeln. In vielen Branchen agiert dieser Bereich durchaus marktnah, z. B. bei vielen Dienstleistern sowie im industriellen Anlagenbau. In diesen Sektoren erfolgt die Leistungserstellung im direkten Beisein und in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden. Die Kernaufgaben der Logistik umfassen die Auftragsabwicklung (Annahme, Aufbereitung, Umsetzung, Weitergabe und Dokumentation von Auftragsdaten), die Lagerhaltung und den Transport (Disposition und Tourenplanung). Die Logistik hat im Allgemeinen ein hohes Maß an Kundenkontakten (z. B. im Zuge der Auftragsannahme, der Lagerhaltung direkt beim Kunden sowie bei der Auslieferung).

Die Marktorientierung im Bereich Operations wird in der Literatur häufig im Zusammenhang mit Konzepten wie **Total Quality Management (TQM)** und **Supply Chain Management** diskutiert (vgl. Beckmann 2004; Busch und Dangelmaier 2013; Min et al. 2007; Stauss und Friege 1996). Beide Konzepte stützen sich u. a. auf eine Verbesserung der Leistungsqualität über erhöhte Kundenorientierung in allen beteiligten Funktionsbereichen.

Tab. 26.2 Typische Spannungsfelder zwischen Beschaffung und Marketing/Vertrieb (vgl. Arnold 1997; Kuhl 1998)

Spannungsfeld	Spannungen drohen, wenn...	
	... die Beschaffung sagt:	... während Marketing/Vertrieb sagen:
Sortimentsbreite	„Nur mit einer begrenzten Produktlinie können wir die notwendige Wirtschaftlichkeit im Einkauf gewährleisten.“	„Nur mit einem breiten Produktangebot können wir unsere Kunden zufrieden stellen und neue Kunden gewinnen.“
Produktstandardisierung	„Wesentlicher Erfolgsfaktor im Einkauf ist die Beschaffung des größtmöglichen Anteils standardisierter Teile. Im Vergleich zum Wettbewerb haben wir eine zu große Komplexität.“	„Wir müssen unsere Produkte vom Wettbewerb glaubwürdig differenzieren. Das erreichen wir nur über nicht-standardisierte Elemente und Module unserer Produkte.“
Lagerhaltung	„Unser Ziel ist der Einkauf in optimalen Losgrößen. Die Bindung von Kapital durch Lagerhaltung eingekaufter Teile ist unbedingt zu minimieren. Hier liegt eines unserer wesentlichen Optimierungsfelder.“	„Versorgungsgengänge für die Produktion und die Belieferung der Kunden müssen unbedingt vermieden werden. Kunden, die nicht beliefert werden können, gehen zum Wettbewerb. Da erscheint eine erhöhte Kapitalbindung als hinnehmbarer Nachteil.“
Lieferantenauswahl	„Wir müssen die Lieferantenauswahl auf Basis des Einkaufspreises für unsere Komponenten treffen. Wir sind hier im Vergleich zum Wettbewerb immer noch viel zu teuer.“	„Wir müssen uns auch in der Beschaffung durch die Qualität der beschafften Teile leiten lassen. Im Übrigen sollten wir eher auf die Gesamtkosten schauen – nachträgliche Reparaturen und Kulanzfälle sind teuer und schaden unserem Image.“

Die **externe Kundenorientierung im Bereich Operations** äußert sich z. B. folgendermaßen (vgl. Frese und Noetel 1992; Lasch 1998; Vollmann und Cordon 1999 sowie Insert 26.3):

- Der Bereich Operations schottet sich nicht gegenüber externen Einflüssen ab, sondern sucht direkte Kundenkontakte. Dies gilt nicht nur für den ohnehin marktorientierten Bereich der Logistik, sondern auch für die produzierenden Bereiche.
- Der Bereich Operations kennt die Anforderungen der Kunden im Hinblick auf Qualität, Preise und Schnelligkeit und setzt diese um.

Wer schon mal einen neuen Sportschuh gesucht hat, dürfte die Idee gut finden. Zig verschiedene Modelle stehen im Laden - und natürlich gibt es das für den eigenen Plattfuß passende nur in Schweinchenrosa. Damit ihnen mögliche Kunden künftig nicht mehr durch die Lappen gehen, denken einige Unternehmen nun um: Sie überlassen den Käufern das Ruder und machen ihre Produkte „individualisierbar“. [...] „Die Treiber dahinter waren Start-ups“, erklärt Frank Piller vom Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement an der RWTH Aachen. Ein typisches Beispiel sei die Firma Mymuesli aus Passau. Der Hersteller lässt Käufer ihr Müsli im Internet aus 80 Zutaten selbst mischen. Die Gründer sind inzwischen so erfolgreich, dass aus dem Drei-Mann-Betrieb innerhalb weniger Jahre ein Unternehmen mit 340 Mitarbeitern geworden ist. Schokolade und Müsli sind aber nur zwei Beispiele. [...] Auch Großunternehmen tummeln sich mittlerweile in dem Markt: Coca-Cola verschickt auf Wunsch Flaschen mit dem Namen des Kunden, beim Schoko-Hersteller Ritter Sport lässt sich die Verpackung individuell gestalten. „Es ändert sich gerade, dass auch die großen Markenartikler darauf setzen“,

sagt Piller, der zu Maßanfertigungen für die Masse forscht. Auch Sportkonzerne wie Adidas und Nike bieten personalisierbare Produkte an - von der Farbe bis zum Schnürsenkel. Hinzu kommen bei Adidas etwa individualisierbare T-Shirts für Sportmannschaften. Künftig kann man einen ausgewählten Schuh mit Fotos bedrucken lassen. „Die emotionale Verbundenheit spielt hier eine größere Rolle als bei der normalen Kollektion“, erklärt Adidas dazu. Das hat auch für das Unternehmen Vorteile: „Die Kunden geben in diesem Fall gern etwas mehr Geld aus.“ [...] „Wenn man es richtig macht, hat man kostenseitig sogar einen Vorteil“, glaubt Experte Piller. Wer das entsprechende System zur Massenproduktion habe, setze nur noch die Einzelteile zusammen. Ein Beispiel dafür sei die Autobranche, die Neuwagenkäufern schon lange freie Hand bei Farben, Polstern und Co. lasse. Für die Anbieter sind die Kunden-Kreationen Piller zufolge auch eine Art kostenlose Marktforschung: Sie bekommen direkten Einblick in die Wünsche und Bedürfnisse ihrer jeweiligen Zielgruppe. Und statt potenzielle Ladenhüter zu produzieren, fertigen sie Ware, die auch tatsächlich Abnehmer findet. [...]

Insert 26.3 Beispiel für Kundenorientierung im Bereich Operations (vgl. o. V. 2014)

- Der Bereich Operations kann flexibel auf Anforderungsänderungen in Bezug auf Mengen, Zeiten und Orte reagieren.
- Der Bereich Operations kann dem Kunden jederzeit Informationen zum Status der Auftragsbearbeitung sowie verlässliche Fertigstellungstermine nennen.
- Der Bereich Operations ist nicht einseitig kosten- und prozessorientiert, sondern lässt sich auch durch die Bedürfnisse und die Zufriedenheit der externen Kunden leiten.
- Der Bereich Operations arbeitet mit dem Kunden zusammen, um die Gesamtkosten entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren. Vornehmlich im

Business-to-Business-Bereich bieten solche gemeinsamen Anstrengungen häufig ein hohes Potenzial, um für Anbieter und Kunden Kosten und Preise zu reduzieren.

Die **Wettbewerbsorientierung im Bereich Operations** besteht z. B. darin, dass der Bereich Operations seine Leistungen einem systematischen Benchmarking mit dem Wettbewerb unterzieht (vgl. z. B. Corsten und Gabriel 2004; Lasch 1998). Solche Vergleiche betreffen insbesondere relevante Kennzahlen (z. B. Bearbeitungsdauer, Qualitätsindizes, Beschwerdequoten, Stückkosten in der Produktion, Lagerreichweite) sowie die Anwendung von Optimierungsmethoden (z. B. den Einsatz von TQM-Maßnahmen, Kooperationsstrategien oder die Einbindung von Mitarbeitern in Qualitätszirkel).

Die **interne Kundenorientierung im Bereich Operations** kann sich in den folgenden Punkten äußern (vgl. Crittenden 1992; Hausman et al. 2002; Keller et al. 2006; Mukhopadhyay und Gupta 1998; St. John und Rue 1991):

- Der Bereich Operations fokussiert sich nicht nur auf die eigenen Abläufe und Probleme, sondern weiß auch, was Marketing/Vertrieb realistisch leisten können (z. B. bezüglich der Genauigkeit von Absatzprognosen).
- Der Bereich Operations stimmt bei direktem Kundenkontakt Aussagen gegenüber Kunden (z. B. über Lieferzeiten) mit Marketing/Vertrieb ab.
- Der Bereich Operations versorgt Marketing/Vertrieb proaktiv und kontinuierlich mit für die Marktbearbeitung relevanten Informationen. Wichtige Informationen betreffen z. B. Bearbeitungskosten, Kapazitätsauslastungen, Bearbeitungsengpässe und Qualitätsprobleme.
- Der Bereich Operations reagiert flexibel auf Anforderungsänderungen aus Marketing/Vertrieb und lässt auch außerplanmäßige Modifikationen zu.

Die Realisierung der Marktorientierung im Bereich Operations wird erschwert, wenn es zu **Spannungen zwischen dem Bereich Operations und Marketing/Vertrieb** kommt (vgl. Clare und Sanford 1984; Kahn und Mentzer 1994; Krishnan und Ulrich 2001; Shapiro 1977). In Tab. 26.3 sind derartige Situationen veranschaulicht. Die hier dargestellten Zielkonflikte röhren vor allem aus dem Einsatz unterschiedlicher Anreize in den Belohnungssystemen: Marketing und Vertrieb werden für Umsätze, Marktanteilsausweitung und Kundengewinnung belohnt. Im Bereich Operations dagegen zählt vor allem die Minimierung der Produktions- und Logistikkosten, besonders dann, wenn dieser Bereich als Cost-Center geführt wird.

26.5 Marktorientierung in Finanzen und Controlling

Zentrale **Aufgaben** des Funktionsbereichs Finanzen und Controlling sind Finanzierung und Investitionen, Kostenrechnung und -kontrolle sowie externes Rechnungswesen. Darüber hinaus kommt Finanzen und Controlling die Aufgabe zu, Marketing und

Tab. 26.3 Typische Spannungsfelder zwischen dem Bereich Operations und Marketing/Vertrieb (in Anlehnung an Shapiro 1977)

Spannungsfeld	Spannungen drohen, wenn...	
	... der Bereich Operations sagt:	... während Marketing/Vertrieb sagen:
Kapazitätsplanung	„Warum haben wir keine exakten Absatzprognosen?“ „Wir brauchen verbindliche Zusagen des Kunden und Budgetpläne, die sich nicht mit jedem Windstoß drehen. Wir brauchen Konstanz: Produktionsumstellungen sind zu teuer.“	„Warum haben wir nicht ausreichend Kapazität?“ „Wir müssen schneller auf veränderte Kundenanforderungen reagieren. Unsere Reaktionszeiten sind mangelhaft.“
Bearbeitungsgeschwindigkeit	„Wir müssen Aufträge für die Bearbeitung bündeln – nur so kommen wir von den hohen Kosten runter.“	„Wieso dauert die Bearbeitung des Kundenauftrags mal drei Tage, mal zwei Wochen? Das können wir dem Kunden nicht erklären.“
Qualitätssicherung	„Warum macht der Vertrieb den Kunden immer so unrealistische Zusagen?“	„Warum schafft es Operations nicht, die einfachsten Vorgänge fehlerfrei zu bearbeiten?“
Angebotsbreite	„Das Angebot ist zu breit – dies führt nur zu Komplexitätskosten.“	„Unsere Kunden wollen größtmögliche Vielfalt.“
Produktindividualisierung	„Die Individualisierung der Produkte ist einer der wesentlichen Kostentreiber – wir können uns das nicht leisten.“	„Nur wenn wir unsere Angebote auf die Bedürfnisse der Kunden anpassen, können wir uns im Wettbewerb differenzieren und einen Preisrieg vermeiden.“
Kostenkontrolle	„Wir können doch nicht gleichzeitig schnell liefern, ein breites Angebot bieten, schnell und flexibel reagieren und hohe Qualität bieten – und das alles zu niedrigen Kosten.“	„Unsere Kosten sind so hoch, dass wir uns aus dem Markt herauskalkulieren.“
Produktinnovationen	„Produktänderungen sind prohibitiv teuer.“	„Neuprodukte sind die wesentliche Basis unseres Erfolgs.“

Vertrieb bei Entscheidungen durch geeignete Informationsbereitstellung zu unterstützen, z. B. über die Berechnung der Profitabilität von Kundenbeziehungen, Bereitstellung von Budgets, Unterstützung von Investitionsentscheidungen sowie die Bewertung von

Marken und Kunden (vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Marketingcontrolling in Kap. 23).

Externe Kundenorientierung in Finanzen und Controlling wird an folgenden Punkten deutlich (vgl. Ratnatunga et al. 1990; Weber 1997; Weber und Willauer 2005):

- Finanzen/Controlling bietet dem Kunden adäquate Finanzierungsangebote für die eigenen Produkte an. Dadurch können Investitionshürden für den Kunden reduziert werden. Voraussetzung ist, dass Finanzen und Controlling die Finanzierungsbedürfnisse des Kunden kennt.
- Finanzen/Controlling ist in der Lage, die Kreditwürdigkeit potenzieller Kunden richtig einzuschätzen.

Wettbewerbsorientierung in Finanzen und Controlling liegt vor, wenn diese Funktionsbereiche die finanziellen Ressourcen der Wettbewerber analysieren und z. B. deren Möglichkeiten einschätzen können, einen Preiskrieg durchzuhalten.

Interne Kundenorientierung in Finanzen und Controlling äußert sich folgendermaßen (vgl. Homburg et al. 1998, 2000; Mosiek 2002; Weber et al. 2005):

- Finanzen/Controlling stellt eine empfängergerechte Informationsversorgung (verständlich, zielgruppengerecht und aktuell) für Marketing und Vertrieb sicher. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auf die Informationen zu verweisen, die für ein funktionierendes Marketing- und Vertriebscontrolling erforderlich sind (z. B. Produktergebnisrechnung, Kundenergebnisrechnung, Customer Lifetime Value, Ermittlung aussagefähiger Kennzahlen zur Effektivität bzw. Effizienz von Marketing- und Vertriebsaktivitäten).
- Der Bereich Finanzen/Controlling überzieht Marketing und Vertrieb nicht mit übertriebenen Berichts- und Informationspflichten. Dazu zählen auch zeitlich adäquat gesetzte Abgabetermine, beispielsweise im Rahmen der Marketing- und Vertriebsplanung (vgl. Abschn. 23.2).
- Der Bereich Finanzen/Controlling informiert frühzeitig über Restriktionen und Bedenken bezüglich wichtiger Investitionsentscheidungen, die für Marketing und Vertrieb relevant sind.
- Der Bereich Finanzen/Controlling stellt Marketing und Vertrieb geeignete Instrumente zur Förderung der Effektivität und Effizienz der Marktbearbeitung (z. B. Kundenportfolios; vgl. Abschn. 23.4.2) zur Verfügung.

Die Umsetzung von Marktorientierung im Bereich Finanzen/Controlling wird durch **Spannungen zwischen Finanzen/Controlling und Marketing/Vertrieb** erschwert (vgl. Homburg und Weber 1999; Karlshaus 2000; Ratnatunga et al. 1990; de Ruyter und Wetzel 2000 sowie Tab. 26.4). Solche Spannungen treten insbesondere auf,

Tab. 26.4 Typische Spannungsfelder zwischen Finanzen/Controlling und Marketing/Vertrieb (vgl. de Ruyter und Wetzel 2000; Weber und Willauer 2005)

Spannungsfeld	Spannungen drohen, wenn...	
	... Finanzen und Controlling sagt:	... während Marketing/Vertrieb sagen:
Ziele/Motive	„Es ist völlig unklar, welchen Nutzen die vorgeschlagene Imagekampagne bringen soll. Nach unserem DCF-Modell sieht das mal wieder nach sorgloser Geldverschwendug aus.“	„Wir müssen unserer Marke dringend ein frischeres Image verpassen.“
Ressourcen	„Wir müssen unbedingt unsere Kosten in den Griff bekommen. Eine Erhöhung des Marketing-budgets können wir uns nicht leisten.“	„Ohne zusätzliche Mittel für das Marketing werden wir es sehr schwer haben, unsere ambitionierten Wachstumsziele in einem immer härter umkämpften Markt realisieren zu können.“
Investitionsentscheidungen	„Unsere Marketing- und Vertriebsleute halten sich für große Strategen – dabei können sie nicht einmal die einfachsten Cash Flow-Pläne erstellen.“	„Unsere Controller sind Erbsenzähler.“ „Wie soll man die Zukunft quantifizieren? Es ist einfach unrealistisch zu erwarten, dass man einen validen Return on Marketing Investment bestimmen kann.“

- wenn sich die Bereiche Finanzen/Controlling bzw. Marketing/Vertrieb an unterschiedlichen Zielgruppen orientieren (z. B. Finanzen/Controlling an den Anforderungen der Anteilseigner und Marketing/Vertrieb an den Bedürfnissen der Kunden),
- wenn Finanzen/Controlling sich an anderen Zielen orientieren als Marketing/Vertrieb – z. B. Finanzen/Controlling am kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg (z. B. Quartalszahlen), Marketing/Vertrieb am langfristigen Markterfolg (z. B. Kundenbindung),
- wenn zwischen Finanzen/Controlling und Marketing/Vertrieb Kommunikationsprobleme bestehen (z. B. aufgrund von mangelnden Kenntnissen der im fremden Bereich eingesetzten Methoden, bereichsspezifischer Sprache/Ausdrucksweisen oder auch unzureichender Berücksichtigung der Bedürfnisse des anderen Bereiches bei der Bereitstellung von Informationen) und,
- wenn die Bereiche Finanzen/Controlling und Marketing/Vertrieb unterschiedliche Kulturen aufweisen (z. B. in Finanzen/Controlling eine von monetären Aspekten dominierte Innenorientierung und in Marketing/Vertrieb eine qualitativ geprägte Außenorientierung, bei der nicht-monetäre Aspekte, wie z. B. Kundenzufriedenheit oder Markenimagepflege, eine zentrale Rolle spielen).

26.6 Marktorientierung im Personalbereich

Die zentralen **Aufgaben** des Personalbereichs umfassen zum einen Aufgaben, die entlang des gesamten Beschäftigungszykluses eines Mitarbeiters angesiedelt sind. Dazu zählen die Personalplanung, die Personalgewinnung, der Personaleinsatz und die Personalfreisetzung (vgl. Abschn. 24.1). Zum anderen umfassen sie die Unterstützung der anderen Funktionsbereiche im Hinblick auf personalbezogene Angelegenheiten. Dazu gehören die Personalverwaltung, das Personalcontrolling, die Personalentlohnung, die Personalbetreuung, die Personalführung/-motivation sowie die Personalentwicklung.

Hohe **externe Kundenorientierung im Personalbereich** manifestiert sich insbesondere durch folgende Verhaltensweisen (vgl. Chimhanzi 2004; Homburg und Jensen 2000; Schlagenhaufer 1994):

- Der Personalbereich überprüft bei der Auswahl neuer Mitarbeiter durch geeignete Maßnahmen (z. B. Assessment-Center, Rollenspiele), ob diese über eine kundenorientierte Einstellung verfügen.
- Der Personalbereich berücksichtigt bei der Konzeption von Vergütungssystemen die Kundenzufriedenheit.
- Der Personalbereich ist sich seiner bedeutenden Rolle bei der direkten und indirekten Beeinflussung der Kundenzufriedenheit über die Gestaltung der Mitarbeiterzufriedenheit bewusst und handelt entsprechend.
- Der Personalbereich misst die Zusammenhänge zwischen Weiterbildungsmaßnahmen und dem Markterfolg.

Ein Zeichen von **Wettbewerbsorientierung** sind z. B. die folgenden Verhaltensweisen (vgl. Schlagenhaufer 1994):

- Der Personalbereich vergleicht seine Arbeit regelmäßig mit Wettbewerbern. Relevant sind z. B. die Vergütungshöhe, die variable Gehaltskomponente, Nebenleistungen, Sozialleistungen, Recruitingerfolg, Abwanderungsraten, Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitszeiten, Recruitmentmaßnahmen und Führungskräfte-Entwicklungsprogramme.
- Der Personalbereich ist aufmerksam, wenn ein Vertriebsmitarbeiter des Wettbewerbs wechselwillig ist.

Die **interne Kundenorientierung gegenüber Marketing und Vertrieb** drückt sich im Personalbereich durch folgende Verhaltensweisen aus (vgl. Chimhanzi 2004; Glassman und MacAfee 1992; Homburg und Jensen 2005; Reiss 1994):

- Der Personalbereich entwickelt auf Basis der durch Marketing und Vertrieb gestellten Anforderungen geeignete Stellenprofile und -ausschreibungen.

- Der Personalbereich macht Mitarbeitern und Führungskräften aus Marketing und Vertrieb gute Weiterbildungs- und Coachingangebote (z. B. Coaching zum kundenorientierten Führungsverhalten).
- Der Personalbereich entwickelt Systeme für funktionsübergreifende Job Rotation.
- Der Personalbereich unterstützt den internationalen Einsatz von Expatriates und den internationalen Mitarbeitertransfer durch Eingliederungsstrainings, rechtliche und administrative Hilfe und Wiedereingliederungsmaßnahmen.
- Der Personalbereich schafft geeignete Rahmenbedingungen, um Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb (dauerhaft) zu binden. Gerade im Vertrieb besteht die Gefahr, dass ein Mitarbeiter seine Kunden zum Wettbewerber „mitnimmt“.
- Der Personalbereich unterstützt die Führungskräfte in Marketing und Vertrieb dabei, sich von leistungsschwachen Mitarbeitern zu trennen.
- Der Personalbereich entwickelt motivierende Entlohnungsmodelle für Marketing und Vertrieb. Wichtige Aspekte sind hier z. B. eine Belohnung von Kundenzufriedenheit sowie die Belohnung von Cross-Selling-Erfolgen über Geschäftsbereiche hinweg.
- Der Personalbereich ist nach einem kundenorientierten Personalreferenten-System gegliedert, das den verschiedenen Funktionsbereichen spezialisierte Ansprechpartner bietet.

Die Umsetzung von Marktorientierung im Personalbereich wird durch **Spannungen zwischen dem Personalbereich und Marketing/Vertrieb** beeinträchtigt (vgl. Chimhanzi 2004; Glassman und MacAfee 1992; Piercy 1997). Solche Spannungen werden in Tab. 26.5 dargestellt.

26.7 Marktorientierung im IT-Bereich

Zentrale **Aufgaben** des IT-Bereichs sind die Bereitstellung der physischen IT-Infrastruktur, der operative technische Support, die Gestaltung und Beschaffung der Informationssysteme und der Systemarchitektur (innerhalb des Unternehmens sowie gegenüber externen Partnern entlang der Wertschöpfungskette), das Design der Nutzerschnittstellen in unterschiedlichen Funktionsbereichen sowie die Schulung der Nutzer der IT-Systeme.

Externe Kundenorientierung im IT-Bereich liegt vor, wenn der Bereich IT leistungsfähige Lösungen für den Informationsaustausch mit Kunden bereitstellt (vgl. Büttgen 2000; Holtschke et al. 2005; Petri 1990):

- Eine Form des kontinuierlichen Datenaustauschs mit dem Kunden ist Electronic Data Interchange (**EDI**). Wesentliche Anforderungen an ein solches System sind insbesondere die Sicherheit, Aktualität, Nutzungsfreundlichkeit und die Integrationsfähigkeit der Daten und Benutzeroberflächen für den externen Kunden.

Tab. 26.5 Typische Spannungsfelder zwischen Personalbereich und Marketing/Vertrieb (vgl. Chimhanzi 2004; Glassman und MacAfee 1992; Piercy 1997)

Spannungsfeld	Spannungen drohen, wenn...	
	... der Personalbereich sagt:	... während Marketing/Vertrieb sagen:
Kosteneinsparungen	„Wir haben Einstellungsstopp – wir können uns die Einstellung zusätzlicher hoch bezahlter Vertriebsmitarbeiter nicht leisten.“	„Gerade in der Krise liegt die Chance. Wenn wir jetzt mit zusätzlichen Verkäufern zum Kunden gehen, können wir uns einen erheblichen Wettbewerbsvorteil herausarbeiten.“
Gehaltsniveau	„Große Gehaltsdifferenzen zwischen Innen- und Außendienst sind schädlich. Die großzügigen Firmenwagenregelungen für den Außendienst werden kritisch gesehen.“	„Vom Verkauf lebt das Unternehmen. Das muss sich auch in den Gehältern niederschlagen. Und: Wenn wir unsere guten Verkäufer nicht angemessen vergüteten, wechseln sie zum Wettbewerb.“
Mitarbeiterentwicklung	„Unsere langfristige Mitarbeiterentwicklung basiert auf Vielseitigkeit. Alle unsere zukünftigen Führungskräfte müssen mehr als nur den eigenen Bereich kennen gelernt haben. Job-Rotation zwischen den Funktionen ist daher unbedingt notwendig.“	„Unsere Arbeit ist kein Sandkasten, in dem man Experimente machen kann. Durch Job Rotation gefährden wir insbesondere im Vertrieb wertvolle Kundenbeziehungen.“

- Als Plattform für den Datenaustausch dienen **Extranets** zwischen Anbieter und Kunden. Solche Extranets finden insbesondere im Business-to-Business-Bereich Anwendung. Hier erhalten Kunden beschränkte Zugriffsmöglichkeiten auf Datenbanken und Intranetseiten des Anbieterunternehmens.
- Im Business-to-Consumer-Bereich findet der Informationsaustausch mit Kunden vermehrt auf Online-Plattformen statt (Kozinets et al. 2010).

Wettbewerbsorientierung im IT-Bereich manifestiert sich z. B. in folgenden Verhaltensweisen (vgl. Bernhard et al. 2004):

- Der IT-Bereich vergleicht die eigenen Aktivitäten und Systeme mit denen anderer Unternehmen, insbesondere direkter Wettbewerber. Ein solcher Vergleich kann sich z. B. auf die technische Infrastruktur, die Sicherheitsvorkehrungen und die Benutzerfreundlichkeit der Informationssysteme beziehen.

- Der IT-Bereich lässt seine Leistungen an Marktstandards messen und empfiehlt im Falle eines überlegenen externen Angebots eine Fremdvergabe der Leistungen zum Wohle des Gesamtunternehmens.

Interne Kundenorientierung im IT-Bereich äußert sich insbesondere in folgenden Aktivitäten (vgl. Gröner 1991; Homburg et al. 2016, Jensen et al. 2005; Zarnekow et al. 2004):

- Der IT-Bereich stellt Infrastruktur, Hard- und Software bereit, die die Informationsspeicherung, -verarbeitung, -bereitstellung, -streuung und -nutzung in Marketing und Vertrieb wirksam unterstützt. Dies beinhaltet auch die Bereitstellung von Systemen zur Entscheidungs- und Verkaufsunterstützung sowie von Systemen, die Mitarbeiter und Führungskräfte in Marketing und Vertrieb von operativen, standardisierbaren Arbeiten entlasten.
- Der IT-Bereich sieht sich als interner Dienstleister. Er bietet Lösungen an, die sich an den IT-Kenntnissen der Nutzer orientieren, und erwartet nicht, dass sich die Funktionsbereiche an die Denkweise und Lösungen des IT-Bereichs anpassen.
- Der IT-Bereich bezieht die späteren Nutzer von Marketing- und Vertriebsinformationssystemen in Konzeption und Tests dieser Systeme ein.
- Der IT-Bereich bindet sich gegenüber internen Kunden an Service-Standards und unterwirft sich bei Verfehlungen Sanktionen. Zu den Service-Standards zählen z. B. die Erreichbarkeit sowie die verbindliche Zusage von Fertigstellungsterminen.

Tab. 26.6 Typische Spannungsfelder zwischen IT und Marketing/Vertrieb (vgl. Bernhard et al. 2004; Büttgen 2000; Riedl und Auinger 2004)

Spannungsfeld	Spannungen drohen, wenn...	
	... IT sagt:	... während Marketing/Vertrieb sagen:
Kommunikation	„Die vom Marketing gemachten Versprechen sind oft technisch nicht oder nur mit sehr hohem Aufwand realisierbar.“	„Wir wollen die Wünsche der Kunden erfüllen und versprechen daher auch individuelle Lösungen.“
Kultur/Orientierung	„Wir orientieren uns an der Technologie und der Forschung. Dabei legen wir den Schwerpunkt auf das technisch Machbare.“	„Wir orientieren uns stark am Kunden. Unser erstes Ziel ist es, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu erfüllen.“
Anforderungen/Anwendungen	„Die Gewährleistung von Kompatibilität der einzelnen Tools ist technisch oft nicht machbar oder sehr aufwändig und sehr teuer.“	„Wir möchten, dass alle unsere Tools miteinander kompatibel sind, um den bestmöglichen Kundenservice zu gewährleisten.“

Die Umsetzung der Marktorientierung im IT-Bereich wird erschwert durch **Spannungen zwischen dem IT-Bereich und Marketing/Vertrieb** (vgl. Bernhard et al. 2004; Büttgen 2000; Riedl und Auinger 2004 sowie Tab. 26.6).

Literatur

- Ahmed, P., & Rafiq, M. (1999). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes marketing* (2. Aufl., S. 469–492). Wiesbaden: Gabler.
- Arnold, U. (1997). *Beschaffungsmanagement*, 2. Stuttgart: Gabler.
- Bauer, H. & Huber, F. (1997). *Das Management der Schnittstelle F&E/Marketing: Empirische Ergebnisse über die Erfolgsrelevanz des Einsatzes von Marketing-Analyse-Instrumenten*, (Arbeitspapier Nr. M 29 der Reihe Management Know-how), Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Beckmann, H. (2004). *Supply chain management: Strategien und Entwicklungstendenzen in Spartenunternehmen*. Berlin: Springer.
- Bernhard, M., Lewandowski, W., & Mann, H. (2004). *Service-Level-Management in der IT: Wie man erfolgskritische Leistungen definiert und steuert* (5. Aufl.). Düsseldorf.
- Biyalogorski, E., Boulding, W., & Staelin, R. (2006). Stuck in the past: Why managers persist with new product failures. *Journal of Marketing*, 70(4), 109–121.
- Bruhn, M. (1999). Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In Bruhn, M. (Hrsg.), *Internes marketing* (2. Aufl., S. 15–44). Wiesbaden.
- Bunderson, J. (2003). Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization. *Academy of Management Journal*, 46(4), 458–475.
- Busch, A., & Dangelmaier, W. (2013). *Integriertes Supply Chain Management: Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Büttgen, M. (2000). *Marktorientiertes Informationsmanagement in Dienstleistungsunternehmen*. Wiesbaden: Springer.
- Carpenter, M., Geletkanycz, M., & Sanders, W. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778.
- Chimhanzi, J. (2004). The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, 38(1/2), 73–99.
- Clare, D., & Sanford, D. (1984). Cooperation and conflict between industrial sales and production. *Industrial Marketing Management*, 13(3), 163–190.
- Corsten, D., & Gabriel, C. (2004). *Supply Chain Management erfolgreich umsetzen: Grundlagen, Realisierung und Fallstudien* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Crittenden, V. (1992). Close the marketing/manufacturing gap. *Sloan Management Review*, 33(3), 41–50.
- De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2000). The marketing-finance interface: A relational exchange perspective. *Journal of Business Research*, 50(2), 209–216.
- Ellram, L., Zsidisin, G., Siferd, S., & Stanly, M. (2002). The impact of purchasing and supply chain management activities on corporate success. *The Journal of Supply Chain Management*, 38(1), 4–17.
- Enz, C. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 284–305.

- Frese, E., & Noetel, W. (1992). *Kundenorientierung in der Auftragsabwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Glassman, M., & MacAfee, B. (1992). Integrating the personnel and marketing functions: The challenge of the 1990s. *Business Horizons*, 35(3), 52–59.
- Goebel, D., Marshall, G., & Locander, W. (2003). Enhancing purchasing's strategic reputation: Evidence and recommendations for future research. *The Journal of Supply Chain Management*, 41(2), 26–38.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448.
- Griffin, A., & Hauser, J. (1996). Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 137–151.
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 166–173.
- Gröner, U. (1991). Integrierte Informationsverarbeitung. In H. Jacob, J. Becker, & H. Krcmar (Hrsg.), *Integrierte Informationssysteme* (S. 19–33). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gupta, A., Raj, S., & Wilemon, D. (1987). Managing the R&D-Marketing interface. *Research Management*, 30, 38–43.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top-managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hausman, W., Montgomery, D., & Roth, A. (2002). Why should marketing and manufacturing work together? Some exploratory empirical results. *Journal of Operations Management*, 20(3), 241–258.
- Holtschke, B., Kleinschmidt, P., & Pfeifer, A. (2005). *Strategisches Informationsmanagement im Unternehmen*. Berlin: Springer Bln.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2000). Kundenorientierte Vergütungssysteme: Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70(1), 55–74.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2005). Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: 12 Thesen. In Brandt, W. & Picot, A. (Hrsg.), *Unternehmenserfolg im internationalen Wettbewerb: Strategie – Steuerung – Struktur*. (S. 33–66). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Homburg, C., & Weber, J. (1999). Kundenorientiertes Rechnungswesen als Beispiel für interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen. In Bruhn, M. (Hrsg.), *Internes marketing* (2. Aufl., S. 577–599). Wiesbaden.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System (8. aktualisierte Aufl.). Wiesbaden.
- Homburg, C., Weber, J., Aust, R., & Karlshaus, J. (1998). *Interne Kundenorientierung der Kostenrechnung – Ergebnisse der Koblenzer Studie*. Weinheim.
- Homburg, C., Weber, J., Karlshaus, J., & Aust, R. (2000). Interne Kundenorientierung der Kostenrechnung? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in deutschen Industrieunternehmen. *Die Betriebswirtschaft*, 60(2), 241–256.
- Homburg, C., Workman, J., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1–17.
- Jensen, O., Jung, H., & Reichardt, H. (2005). Die vergessene Schnittstelle. *Absatzwirtschaft, Sonderheft Vertrieb*, 42–46.
- Kahn, K., & Mentzer, J. (1994). Norms that distinguish between marketing and manufacturing. *Journal of Business Research*, 30(2), 111–119.
- Karlshaus, J.-T. (2000). *Die Nutzung von Kostenrechnungsinformationen im Marketing*. Wiesbaden.

- Keller, A.-K. (2013). Ex-Tesco-CEO Terry Leahy "Wir brauchen mehr Marketing CEOs". [absatzwirtschaft.de](http://www.absatzwirtschaft.de). Zugegriffen: 26. Juni 2013.
- Keller, S. B., Lynch, D. F., Ellinger, A. E., Ozment, J., & Calantone, R. (2006). The impact of internal marketing efforts in distribution service operations. *Journal of Business Logistics*, 27(1), 109–138.
- Koppelman, U. (2003). *Beschaffungsmarketing*, (4. Aufl.). Berlin
- Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. S. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*, 74(2), 71–89.
- Kraus, F., Lingenfelder, M., & Wieseke, J. (2010). Ist Marktorientierung ansteckend? Der Transfer der Marktorientierung über Hierarchieebenen – Eine empirische Mehrebenenuntersuchung. *ZfB*, 80, 383–416.
- Krishnan, V., & Ulrich, K. (2001). Product development decisions: A review of the literature. *Management Science*, 47(1), 1–21.
- Kuhl, M. (1998). *Wettbewerbsvorteile durch kundenorientiertes Supply Management*. Wiesbaden: Springer.
- Künzel, H. (1999). *Management interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen*. Wiesbaden: Springer.
- Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearne, M. (2010). The diffusion of market orientation throughout the organization: A social learning theory perspective. *Journal of Marketing*, 74(5), 61–79.
- Lasch, R. (1998). *Marktorientierte Gestaltung von Logistikprozessen*. Wiesbaden.
- Min, S., Mentzer, J. T., & Ladd, R. T. (2007). A market orientation in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 507–522.
- Mohr, J., Sengupta, S., & Slater, S. (2009). *Marketing of high-technology products and innovations*. (3. Aufl.). Upper Saddle River.
- Mosiek, T. (2002). *Interne Kundenorientierung des Controlling*. Frankfurt a. M.
- Mukhopadhyay, S., & Gupta, A. (1998). Interfaces for resolving marketing, manufacturing, and design conflicts. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 101–124.
- Neuhaus, P. (1996). *Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen*. Wiesbaden.
- o. V. (2014). Personalisierung – Massengeschäfte mit individuellen Produkten. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/personalisierung-massengeschaefte-mit-individuellen-produkten/10339172.html>. Zugegriffen: 3. März 2016.
- Pearson, J., Ellram, L., & Carter, C. (1996). Status and recognition of the purchasing function in the electronics industry. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(2), 30–36.
- Petri, C. (1990). *Externe Integration der Datenverarbeitung*. Berlin: Springer.
- Piercy, N. (1997). Partnership Between Marketing and Human Resource Department for Implementation Effectiveness in Services Marketing, Academy of Marketing Conference Proceedings, Manchester Metropolitan University, (S. 865–878).
- Ratnatunga, J., Hooley, G., & Pike, R. (1990). The marketing-finance interface. *European Journal of Marketing*, 24(1), 29–44.
- Reiss, M. (1994). Die Kooperation zwischen Personalabteilungen und Fachabteilungen aus organisatorischer Sicht. In Ackermann, K. (Hrsg.), *Reorganisation der Personalabteilung: Dezentralisierung, Divisionierung, Profit-Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen*. (S. 7–21). Stuttgart.
- Riedl, R., & Aninger, T. (2004). *Herausforderungen der Wirtschaftsinformatik*. Wiesbaden: Springer.
- Rossler, P., & Hirsz, A. (1996). Purchasing's interaction with customers: The effects on customer satisfaction – A case study. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(1), 37–43.

- Salvenmoser, C. (2009). Frische Ideen kommen von Kunden. *Handelsblatt*, 09(01), 2009.
- Schlagenhauser, P. (1994). Service-Orientierung als Herausforderung im Rahmen eines unternehmerischen Human-Ressourcen-Managements. Bamberg.
- Shapiro, B. (1977). Can marketing and manufacturing coexist? *Harvard Business Review*, 55(5), 104–114.
- Souder, W. (1988). Managing relations between R&D and marketing in new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, 5(1), 6–19.
- John, C., & Rue, L. (1991). Coordinating mechanisms, consensus between marketing and manufacturing groups and marketplace performance. *Strategic Management Journal*, 12(7), 549–555.
- Stauss, B. (2001). Internes marketing. In H. Diller (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketinglexikon* (2. Aufl., S. 698–699). München: Beck.
- Stauss, B., & Friege, C. (1996). 10 Lektionen in TQM. *Harvard Business Manager*, 2, 20–32.
- Vandermerwe, S., & Gilbert, D. (1991). Internal services. Gaps in needs/performance and prescriptions for effectiveness. *International Journal of Service Industry Management*, 2(1), 50–60.
- Vollmann, T., & Cordon, C. (1999). Building a smarter demand chain. *Financial Times-Series*, 4, 2–4.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of marketing*, 73(2), 14–37.
- Wang, C. (2013). Acer Names Former TSMC Executive Jason Chen as CEO and President, bloomberg.com. <http://www.bloomberg.com/news/2013-12-23/acer-names-former-tsmc-executive-jason-chen-as-ceo-and-president.html>. Zugegriffen: 3. Mai 2014.
- Weber, J. (1997). Marktorientiertes controlling. *WHU Advanced Controlling Reihe* (Bd. 4).
- Weber, J., Weissenberger, B., Guth, S., & Spieker, M. (2005). Accounting Excellence – Die Kostenrechnung auf dem Prüfstand. In J. Weber (Hrsg.), *Das Advanced-Controlling-Handbuch* (S. 441–474). Weinheim: Springer Gabler.
- Weber, J., & Willauer, B. (2005). Marktorientierte Instrumente des Controllings. In Weber, J. (Hrsg.), *Das Advanced-Controlling-Handbuch*. (S. 353–377). Weinheim.
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., & Van Dick, R. (2007). Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations. *Marketing Letters*, 18(4), 265–278.
- Workman, J. (1993). Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 405–421.
- Workman, J., & Webb, K. (1999). Variations in the power of marketing between consumer and industrial firms. *Journal of Business to Business Marketing*, 6(2), 1–37.
- Zarnekow, R., Brenner, W., & Grohmann, H. (2004). *Informationsmanagement: Konzepte und Strategien für die Praxis*. Heidelberg.



Gestaltung von Veränderungsprozessen zur Steigerung der Marktorientierung

27

Inhaltsverzeichnis

Literatur	1456
-----------------	------

Lernziele

- Der Leser hat ein grundlegendes Verständnis darüber, wie Unternehmen Veränderungsprozesse hin zu mehr Marktorientierung gestalten können.
- Der Leser hat einen Überblick über die verschiedenen Instrumente des Change Managements.
- Der Leser kennt die grundlegenden Phasenmodelle, anhand derer Veränderungsprozesse beschrieben werden können.

Im Gegensatz zu den bisherigen Kapiteln im Rahmen der führungsbezogenen Perspektive des Marketing nimmt dieses Kapitel eine dynamische Sichtweise ein. Es geht darum, wie Unternehmen Veränderungsprozesse hin zu mehr Marktorientierung gestalten können.

► **Change Management** Change Management ist die systematische Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen (vgl. Kleingarn 1997; Kraus et al. 2006).

Beim marktorientierten Change Management geht es darum, mit der Unterstützung geeigneter Instrumente die organisationalen und individuellen Voraussetzungen zu schaffen, um ein marktorientiertes Verhalten der Organisationsmitglieder zu erreichen (vgl. auch Insert 27.1 für Hindernisse beim Change Management).

Abb. 27.1 vermittelt einen Bezugsrahmen zur Betrachtung des marktorientierten Change Managements. Eine Beeinflussung des individuellen Verhaltens muss demnach

Unser Kerngeschäft, das auf großen Datenspeichersystemen basiert, funktioniert hervorragend. Wir haben uns dennoch gezwungen, nach rechts und links zu schauen. So haben wir schon früh beobachtet, dass Rechenzentren in Zukunft zunehmend virtualisiert und über Software gesteuert werden. Deswegen haben wir bereits zeitig alles darangesetzt, bei diesem Thema ganz vorn mit dabei zu sein. Natürlich hat das zunächst für Verwirrung gesorgt – und zwar insbesondere bei unseren eigenen Leuten. Aber auch Kunden haben uns gefragt, warum wir das machen. Sie konnten nicht verstehen, dass wir aktiv eine Diskussion mit vorantreiben, die am Ende dazu führen kann, dass wir den Ast absägen, auf dem wir sitzen.

Dabei ist es doch so: Wenn wir das nicht tun, macht es ein anderer. Und dann definieren wir die Spielregeln der neuen Welt lieber selbst. Wenn man als Unternehmen die Verteidigungshaltung einnehmen muss, ist man in aller Regel schon zu spät dran.

Dass das viel Arbeit ist, bestreite ich nicht. Es ist nicht einfach, Menschen für Veränderungen zu begeistern. Die eigene Komfortzone zu verlassen fällt uns in aller Regel eher schwer. Gerade deshalb haben Führungskräfte in diesem Prozess eine sehr zentrale Aufgabe. Wenn sie es nicht schaffen, eine offene Kultur vorzuleben, für Vertrauen zu sorgen und mutig voranzuschreiten, kann ein Unternehmen den Wandel noch so oft ausrufen – bewegen wird sich dann nichts.

Insert 27.1 Beispiel zu Hindernissen beim Change Management (vgl. Bendiek 2016)

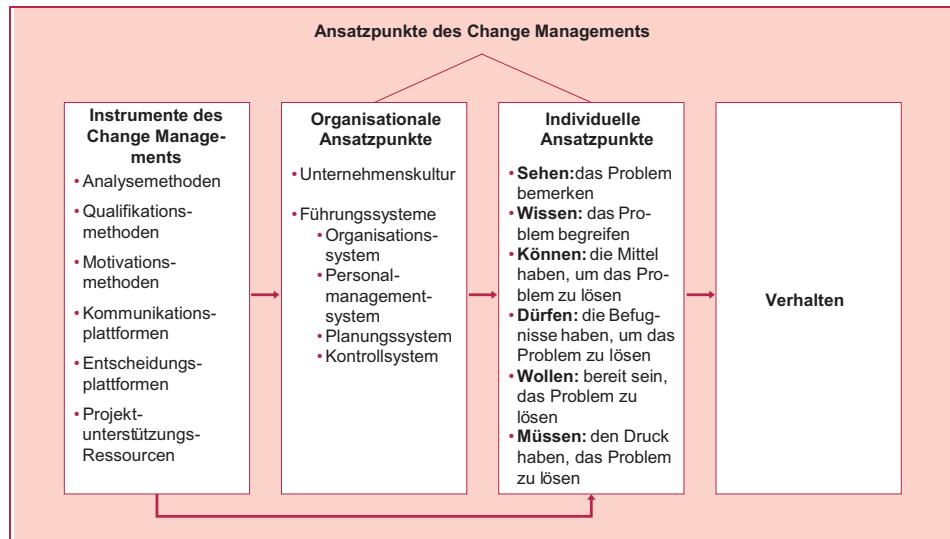


Abb. 27.1 Bezugrahmen des (marktorientierten) Change Managements

an den Wahrnehmungen („Sehen“), Fähigkeiten („Wissen“ und „Können“), Befugnissen („Dürfen“) und Einstellungen („Wollen“ und „Müssen“) der Mitarbeiter und Führungskräfte ansetzen:

- Die zentrale Voraussetzung für die individuelle Verhaltensänderung besteht darin, dass Führungskräfte und Mitarbeiter überhaupt bemerken, dass das Unternehmen die Marktorientierung steigern muss („**Sehen**“). Beispielsweise müssen Mitarbeiter zunächst einmal erkennen, dass die Kunden mit bestimmten Leistungen unzufrieden sind.
- Um das bemerkte Problem einordnen und lösen zu können, müssen Mitarbeiter und Führungskräfte darüber hinaus das Ausmaß der möglichen Konsequenzen des Problems begreifen („**Wissen**“). Hier geht es z. B. um das Wissen darum, welche Folgen Kundenunzufriedenheit langfristig haben kann.
- Ferner müssen die Mitarbeiter und Führungskräfte über die Ressourcen und Fähigkeiten verfügen, um z. B. bestimmte kundenbezogene Probleme zu lösen und dadurch die Marktorientierung zu steigern („**Können**“).
- Darüber hinaus ist es wichtig, dass Mitarbeiter (insbesondere Mitarbeiter mit regelmäßigm direktem Kundenkontakt) Problemlösungen in gewissem Umfang eigenständig initiieren können („**Dürfen**“). Diese Voraussetzung für Veränderungen wird durch ein Führungsverhalten gefördert, das den Mitarbeitern einen gewissen Entscheidungsspielraum einräumt.
- Verhaltensweisen, die nicht auf einer entsprechenden inneren Bereitschaft („**Wollen**“) basieren, können aufgesetzt wirken. Hier können z. B. entsprechende Anreizsysteme, die Kundenorientierung honorieren, hilfreich sein.
- Neben das „**Wollen**“, das eher auf innere Einsicht abstellt, muss ferner ein mehr oder weniger sanfter Druck treten, das Problem anzugehen („**Müssen**“). Verhaltensrichtlinien und damit verbundene Sanktionen (bis hin zur Beendigung von Arbeitsverhältnissen) sind in diesem Zusammenhang als Ansatzpunkte zu nennen.

Generell werden diese individuellen Voraussetzungen durch die organisationalen Rahmenbedingungen beeinflusst, die wir in Kap. 25 ausführlich diskutiert haben: eine marktorientierte Unternehmenskultur und marktorientierte Führungssysteme (vgl. Gebhardt et al. 2006). Zum anderen können spezielle Instrumente des Change Managements eingesetzt werden, z. B. Qualifikations- und Motivationsmethoden. Diese Instrumente des Change Managements unterscheiden sich von den organisationalen Ansatzpunkten dadurch, dass ihr Einsatz nicht dauerhaft, sondern eher temporär angelegt ist. Wie Abb. 27.1 zeigt, können sie nicht nur zur Veränderung der individuellen Ansatzpunkte eingesetzt werden, sondern auch zur Veränderung der organisationalen Ansatzpunkte. Wir vermitteln zunächst einen Überblick über das Spektrum der Instrumente des Change Managements und befassen uns anschließend mit Phasenmodellen des Change Managements.

Instrumente des Change Managements sind solche Instrumente, die zur Unterstützung eines intendierten Veränderungsprozesses im Unternehmen eingesetzt werden können. Da eine vollständige Beschreibung dieser Instrumente den Rahmen dieses Kapitels sprengen würde, vermitteln wir in Tab. 27.1 lediglich einen Überblick der wichtigsten Instrumente (vgl. z. B. Doppler und Lauterburg 2019 für eine ausführlichere Darstellung).

Ein besonders interessantes Instrument ist das **Symbolic Management** (vgl. Homburg und Pflessner 1999 sowie Insert 27.2). Hierbei geht es um die systematische und zielorientierte Gestaltung der Artefakte einer Unternehmenskultur (vgl. Abschn. 25.1). Die häufig abstrakt gehaltenen Werte und Normen der Unternehmenskultur sollen anhand einfach interpretierbarer Gegebenheiten und Situationen veranschaulicht und „mit Leben erfüllt“ werden. Das Symbolic Management kann grundsätzlich auf der

Tab. 27.1 Systematik von Instrumenten des Change Managements und Beispiele für deren marktorientierte Nutzung

Gruppe	Instrumente	Anwendungsbeispiel im Kontext des markt-orientierten Change Managements
Analysemethoden	Kunden- und Mitarbeiterbefragungen	Mithilfe einer Kundenzufriedenheitsmessung können Verbesserungsvorschläge entsprechend der Bedürfnisse der Kunden direkt abgefragt werden und entsprechende Maßnahmen zur Behebung der Defizite im Unternehmen angestoßen werden
Qualifikationsmethoden	Seminare und Schulungen	Grundlegende Neuerungen können in gemeinsamen Seminaren von Vertriebs- und Produktionsmitarbeitern erarbeitet werden
Motivationsmethoden	Team Building	Durch gemeinsame Veranstaltungen für Mitarbeiter aus Vertrieb und Produktion ist es möglich, die Kommunikation in abteilungsübergreifenden Teams zu verbessern und so die Motivation zu steigern
Personliche Kommunikationsplattformen	Intranetforen	In Intranetforen lassen sich Diskussionsplattformen zu verschiedenen Projekten einrichten, auf denen Verbesserungsideen diskutiert werden können
Unpersönliche Kommunikationsplattformen	Mitarbeiterzeitschrift	Mitarbeiterzeitschriften bieten die Möglichkeit sowohl über interne als auch über kundenbezogene Themen zu berichten und diese in kurzer Zeit zu verbreiten
Entscheidungsplattformen	Teams mit Entscheidungsautonomie	Durch das Einbauen von Qualitätszirkeln in der Produktion besteht die Möglichkeit, die Qualität der Produkte stetig zu überprüfen und ggf. zu verbessern
Projektunterstützungs-Ressourcen	Coaches	Durch den Einsatz eines Mentors können Führungskräfte optimal auf ihre berufsbedingten Auslandsaufenthalte vorbereitet werden

Manche Chefs finden immer ein Haar in der Suppe. Robert Bosch, Gründer des gleichnamigen Zulieferunternehmens, fand immer Geld im Büro seiner Angestellten: Angeblich hat der Chef jeden neuen Büroangestellten persönlich begrüßt. Vorher hatte er eine Büroklammer unter den Schreibtisch gelegt. Bosch soll sie aufgehoben und gefragt haben: „Was habe ich gerade getan?“ Verdutzte Antwort: „Eine Büroklammer aufgehoben.“ „Falsch. Ich habe Geld aufgehoben“, soll Bosch gesagt haben.

Derartige Geschichten – ob wahr oder nicht – kursieren in fast jedem Unternehmen. Über sie wird häufig ein zentraler Wert kommuniziert. Bei Bosch hieß er „Sparsamkeit“. Nur selten werden solche Storys allerdings als Management-Instrument eingesetzt. Ein Fehler.

Denn mit gezielt verbreiteten, internen Geschichten lässt sich die Unternehmenskultur positiv beeinflussen. „Die bewusste Gestaltung von Symbolen kann bei Mitarbeitern nachhaltige Verhaltensänderungen bewirken“, sagt Professor Christian Homburg, Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim. [...] Erzählungen wie die über Robert Bosch stehen nicht nur für die Werte eines Unternehmens. Sie können beispielsweise auch die Kundenorientierung der Mitarbeiter beeinflussen. Verhält sich die Firmenleitung auch gegenüber schwierigen Abnehmern aufmerksam, färbt diese Einstellung auf die Belegschaft ab – sofern sie davon erfährt. Solche Informationen lassen sich subtil streuen; der Flurfunk erweist sich dabei als guter Multiplikator.

Insert 27.2 Beispiele für die Anwendung des Symbolic Management (vgl. Jung 2001, S. 29)

Ebene des einzelnen Managers oder auf der Ebene des gesamten Unternehmens bzw. einzelner Unternehmensbereiche stattfinden (vgl. Homburg und Pflessner 1999):

- Ein einzelner Manager kann beispielsweise bewusst die eigene Sprache im Hinblick auf Kundenorientierung und Wettbewerbsorientierung durchleuchten und kann auch gezielt in Besprechungen und Gesprächen mit Mitarbeitern auf deren Formulierungen einwirken. So weisen Homburg und Jensen (2005, S. 39) darauf hin, dass es einen großen Mentalitätsunterschied bedeuten kann, ob der interne Sprachgebrauch die Wettbewerber als „Mitbewerber“ oder als „Gegner“ bezeichnet.
- Auf Unternehmensebene können beispielsweise Geschichten über besonders kundenorientierte Mitarbeiter mit Hilfe von Mitarbeiterzeitschriften verbreitet werden.

Von grundlegender Bedeutung für das Verständnis (und somit das Management) von Veränderungsprozessen sind **Phasenmodelle** (vgl. Bullock und Batten 1985). Es lassen sich Phasenmodelle auf organisationaler und solche auf individueller Ebene unterscheiden.

Das Phasenmodell von Lewin (1963), das insbesondere von Schein (1995) weiterentwickelt wurde, beschreibt den **Veränderungsprozess auf organisationaler Ebene** (vgl. Abb. 27.2). Dieses Modell postuliert, dass die angestrebte Veränderung zunächst Widerstände hervorruft. Wird ein System durch Veränderungsimpulse „gestört“, so

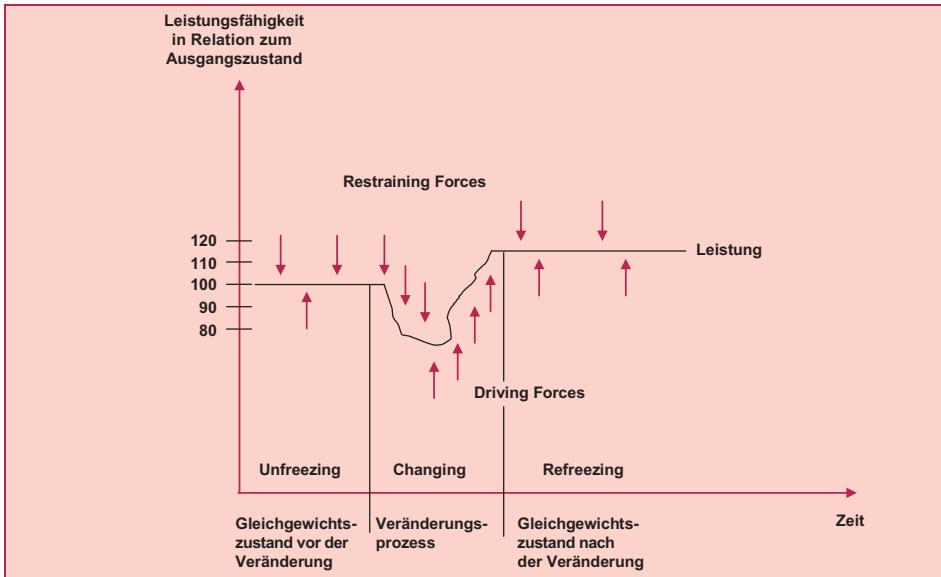


Abb. 27.2 Das Phasenmodell des Change Managements auf organisationaler Ebene. (In Anlehnung an Lewin 1963)

tendiert es dazu, das alte Gleichgewicht durch das Freisetzen von „Restraining Forces“ wiederherzustellen. Diesen bewahrenden Kräften sind so genannte „Driving Forces“ entgegenzusetzen (vgl. Schein 1995). Folgende Phasen des Veränderungsprozesses werden unterschieden:

- In einer ersten Phase geht es darum, die Veränderung der Organisation durch Überwinden der „Restraining Forces“ zu initiieren und damit den stabilen Zustand der Organisation „aufzubrechen“ („Unfreeze“). Eine zentrale Herausforderung besteht in dieser Phase darin, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung (z. B. hin zu mehr Marktorientierung) und den hieraus resultierenden Vorteilen zu überzeugen.
- In einer zweiten Phase findet dann die Veränderung der Organisation statt („Change“). Hier werden die Strukturen, Systeme und Prozesse der Organisation neu gestaltet. In dieser Übergangsphase fällt die Leistungsfähigkeit der Organisation gegenüber dem Ausgangsniveau vor der Veränderung in der Regel zunächst einmal deutlich ab. Folglich liegt eine wichtige Herausforderung für das Management in dieser Phase darin, einer möglichen Verunsicherung der Mitarbeiter entgegenzuwirken und die Organisation auf dem angestrebten „Veränderungskurs zu halten“.
- In einer dritten Phase sind die angestrebten Veränderungen realisiert worden. Die Organisation weist erneut einen stabilen Zustand auf, in dem die neuen Strukturen, Systeme und Prozesse etabliert sind („Refreeze“). Diese Phase ist idealerweise dadurch gekennzeichnet, dass die Leistungsfähigkeit der Organisation auf einem Niveau stabilisiert werden konnte, das über dem Ausgangsniveau vor der Veränderung

liegt. Eine zentrale Herausforderung besteht hier darin, zu verhindern, dass die Mitarbeiter in alte Denk- und Verhaltensweisen zurückfallen.

Abschließend soll noch ein **Phasenmodell auf individueller Ebene** behandelt werden (vgl. hierzu auch Streich 1997, 2004). Dieses Modell differenziert sieben Phasen (vgl. Abb. 27.3):

1. **Schock:** Die bisherigen Sichtweisen stehen in krassem Widerspruch zur kommunizierten Veränderungsnotwendigkeit. Beispielsweise wird im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsmessung eine sehr niedrige Kundenzufriedenheit festgestellt, obwohl man bisher das Unternehmen und die eigenen Handlungsweisen als sehr kundenorientiert angesehen und daher eine hohe Kundenzufriedenheit erwartet hatte.
2. **Verneinung:** Der postulierte Veränderungsbedarf wird abgelehnt. Beispielsweise könnte die Forderung zur Steigerung der Kundenzufriedenheit abgelehnt werden unter Hinweis auf mögliche methodische Fehler in der Kundenzufriedenheitsstudie.
3. **Einsicht:** Die ablehnende Haltung zur Veränderung wird aufgeweicht und die Einsicht in die Notwendigkeit zur Veränderung steigt. Beispielsweise könnte der Mitarbeiter sich nun eingestehen, dass tatsächlich Probleme im Hinblick auf die Zufriedenheit der Kunden vorliegen.
4. **Akzeptanz:** Der Mitarbeiter akzeptiert die Notwendigkeit zur Veränderung der Organisation und ist bereit, alte Denk- und Verhaltensweisen aufzugeben. Beispielsweise könnte der Mitarbeiter nun akzeptieren, dass sein bisheriges Verhalten im Rahmen der Interaktion mit Kunden zu wenig kundenorientiert war.

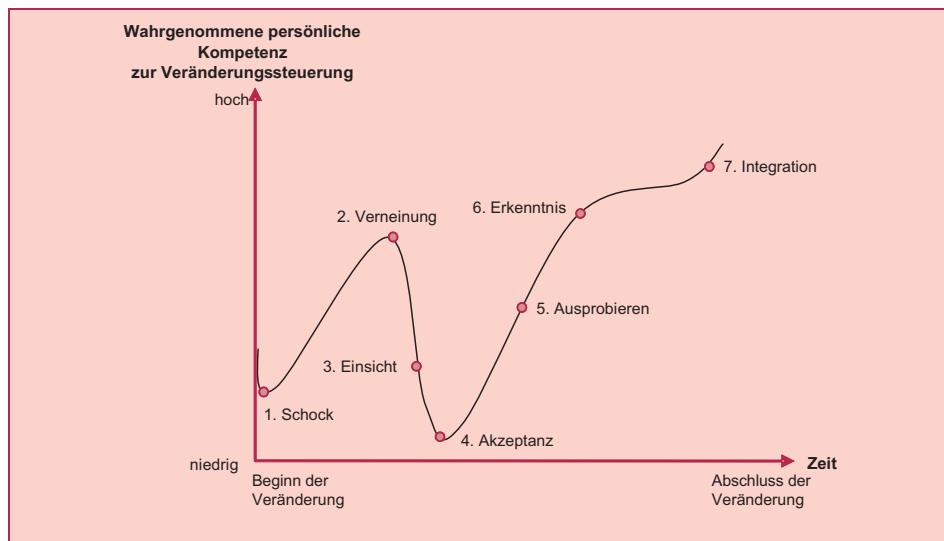


Abb. 27.3 Individuelles Phasenmodell eines Veränderungsprozesses. (In Anlehnung an Streich 1997)

5. **Ausprobieren:** Der Mitarbeiter probiert neue Denk- und Verhaltensweisen und beurteilt deren Wirkung. Beispielsweise könnte der Mitarbeiter ausprobieren, wie Kunden auf sein geändertes Interaktionsverhalten reagieren.
6. **Erkenntnis:** Die alten Denk- und Verhaltensweisen werden als nicht mehr zeitgemäß erkannt. Beispielsweise realisiert der Mitarbeiter, dass sein geändertes Interaktionsverhalten zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt.
7. **Integration:** Die neuen Denk- und Verhaltensweisen werden in die täglichen Arbeitsabläufe integriert. Beispielsweise gewöhnt sich ein Mitarbeiter die neuen Verhaltensweisen im Kundenkontakt dauerhaft an.

Die Kenntnis dieser Phasen ist insbesondere für Führungskräfte von Bedeutung, die Veränderungsprozesse hin zu mehr Marktorientierung vorantreiben möchten. Offensichtlich sind in den verschiedenen Phasen unterschiedliche Instrumente zur Beeinflussung der Mitarbeiter anzuwenden.

Literatur

- Bendiek, S. (2016). Microsoft-Deutschlandchefin zu Change Management: "Sätze wie ‚Es läuft doch gut‘ kann ich nicht leiden", Manager Magazin. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/microsoft-deutschlandchefin-sabine-bendiek-zu-change-management-a-1070956.html>. Zugegriffen: 30. März 2016.
- Bullock, R., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organization Studies*, 10(4), 383–412.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2019). Change Management: den Unternehmenswandel gestalten (14. Aufl.). Frankfurt.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(10), 37–55.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2005). Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: 12 Thesen. In W. Brandt & A. Picot (Hrsg.), *Unternehmenserfolg im internationalen Wettbewerb: Strategie – Steuerung – Struktur* (S. 33–66). Stuttgart.
- Homburg, C., & Pflessner, C. (1999). Symbolisches Management als Schlüssel zur Marktorientierung: Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, Arbeitspapier Nr. M 43 der Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Jung, A. (2001). Gute Manager führen mit Symbolen. *Financial Times Deutschland*, 29.
- Kleingarn, H. (1997). *Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation*. Wiesbaden.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C., & Fischer, T. (2006). *Handbuch Change-Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen*. (2. Aufl.). Berlin
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt.

- Streich, R. (1997). Veränderungsprozessmanagement. In M. Reiß, L. von Rosenstiel, & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management: Change Management: Programme, Projekte und Prozesse* (S. 237–254). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Streich, R. (2004). Folge 10: *Change Management I – Lernen lernen, IT-Kompaktkurs „Organisation“*. FH Deggendorf.

Stichwortverzeichnis

A

- A/B-Test, 314
ABC-Analyse, 1311ff.
Ablehnungsbereich, 371ff.
Absatzhelfer, 946
Absatzmittler, 948ff.
Absatzsegmentrechnung, 1320, 1322
Adaptive Conjoint Analyse (ACA), 450
Adaptive Selling, 158, 983
Administrationstheorie, 209
Adoption, 641ff.
Affect as Information (AAI)-Modell, 72
Affect-Infusion-Modell (AIM), 73
Agenturtheorie, 228f.
Agilität, 1265
AIDA-Modell, 830f.
Akquisition, 568
Aktivierung, 28ff.
 Analyse, 30
 Beeinflussung, 31
 Lambda-Hypothese, 29
Aktivierungsmessung, 921
Aktivität, marktgerichtete akquisitorische, 941
Amoroso-Robinson-Relation, 778f.
Analogmethode, 1122
Analyseansatz, statischer, 835
Analyse
 bivariate, 221
 Conjoint-, 752, 798
 Means-End-, 35
 multivariate, 221
Analyseverfahren
 multivariates, 386
Ankereffekt, 104ff.
Ankermethode, 399
Anlagengeschäft, 1151
Ansatz
 dimensionsorientierter, 1396
 lerntheoretischer, 76
 ressourcenbasierter (Resource-based View), 247
 situativer, 220f.
 systemtheoretisch-kybernetischer, 217
 wissensbasierter (Knowledge-based View), 248
Arbitrage, 792, 1194f.
Arbitrageprozess, 793
ARIMA-Modell, 421
 AR-Modell, 421
 I-Modell, 422
 MA-Modell, 422
Artefakt, 1399
Assessment Center, 1354
ASSESSOR-Modell, 626
 Präferenzmodell, 629
 Trial-Repeat-Modell, 627
Assimilations-Kontrasttheorie, 66f., 89
Assoziation, 106f.
Assoziationsanalyse, 361
Attraktionsmodell, 755, 1015
Attribute Framing, 94
Attributionstheorie, 134
Aufmerksamkeit, 77
Auftragsakquisition, 1154
Augmented Reality (AR), 83, 980
Auktion
 Preisbildung im Rahmen von, 800
Ausschreibung, 806
Außenwerbung, 876f.
Ausstattungspolitik, 1086

- Ausstrahlungseffekt, 784, 1014
 Auswahlmodell, nutzenorientiertes, 119
 Modelle der mathematischen Psychologie, 121
 Modelle der Mikroökonomie, 120
 Autokorrelationskoeffizient, 420
 Autonomie, 1210
 Awareness, 177
- B**
- Balanced Scorecard, 1357
 Bass-Modell, 644ff.
 BDM-Mechanismus, 757
 Beantwortungsäquivalenz, 1197, 1200
 Bedürfnis
 Defizitär-, 32f.
 Stimulierung eines, 32
 Wachstums-, 32
 Bedürfnisbefriedigung, 35
 Bedürfnispyramide von Maslow, 31ff.
 Befragung
 Experten-, 748
 Behavioral Pricing, 761
 Bekanntheit
 gestützte, 831
 ungestützte, 831
 Benchmarking, 534, 1070
 Benefit Selling, 979
 Benutzerorientierung, 1278
 Bernoulli-Prinzip, 203
 Beschaffung, 1433
 Beschwerdemanagement, 66, 1027
 Beschwerdestimulierung, 1029
 Bestimmtheitsmaß, 367
 Bestimmung des Durchführenden, 283
 Beta-Koeffizient, 414
 Bewertung, 1040
 Bewertungsportal, 881
 Bezuggrößenhierarchie, 1321
 Bietverfahren, 755
 Big Data, 18, 31, 272, 453, 1290
 Big-Data-Analytics, 273
 Binomialmodell, 850
 Blockchain-Technologie, 509
 Blueprinting, 1069
 Bogenelastizität, 740
 Bottom-up-Planung, 1305
 Brainstorming, 611
- Brainwriting, 611
 Methode 635, 612
 Brand Potential Index, 701
 Budgetallokation, 832, 847
 Mediaplanung, 847
 Streuplanung, 847
 Budgetierung, 832
 Budgetierungsmethode, heuristische, 833
 Bündelung, 668
 Bürokratieansatz von Weber, 211
 Business
 Development, 1154
 Wargaming, 566
 Business-to-Business-Marketing, 1142ff.
 buyer enablement, 166
 Buying Center, 156, 1146
 zentrale Rollen, 156
 Buying Network, 159
- C**
- C/D-Paradigma, 46
 Canvas-Methode, 531, 533
 Carry-Over-Effekt, 746
 Category Management, 963, 1127, 1256
 Change Management, 1451
 channel hopping, 163, 959
 Character Selling, 980
 Chatbots, 945
 χ^2 -Anpassungstest, 375
 χ^2 -Unabhängigkeitstest, 384
 Choice-Based Conjoint-Analyse (CBC), 450
 Closing-Technik, 981
 Clusteranalyse, 401ff.
 Clusteralgorithmus, 404
 Cobranding, 681
 Co-Branding-Strategie, 1186
 Collaborative Filtering, 299
 Commitment, eskalierendes, 216, 608
 Commitment, 177
 Commodities, 168
 Compagnon-Verfahren, 923
 Competitive Bidding, 812, 1160
 Computer Aided Selling, 1294
 Conjoint-Analyse, 440ff., 614, 752, 798
 Construal-Level-Theorie, 99, 638
 Controlling, 1300ff.
 Corporate
 Behavior, 910

- Blogs, 878
Communication, 910
Design, 910
Identity, 909f.
Cost-Center, 1246
Cost-per-Acquisition, 853
Cost-per-Click, 853
Cost-per-Lead, 853
Cost-per-Order, 853
Cost-per-View, 853
cost plus pricing, 805
Country-of-Origin-Effekt, 1188
Cournot-Preis, 780ff.
Critical Incident Technique (Methode der kritischen Ereignisse), 1067
Critical-Path-Methode (CPM), 659
Cross-Channel-Management, 959
Cross-Selling, 1032ff.
Crowdsourcing, 315
Customer
 Experience Management (CEM), 564
 Interaction Models, 1153
 Journey, 634
 Journey Management, 1121
 Lifetime Value (CLV), 1326
 regain management, 1035
 Relationship Management (CRM), 564
 Relationship Management-Systeme
 (CRM-Systeme), 1276
 analytisches CRM, 1282
 kollaboratives CRM, 1281
 operatives CRM, 1281
Cut-off-Verfahren, 330
- D**
Data
 Mining, 321, 453, 1289ff.
 Science, 273, 354
 Warehouse, 1281, 1286
Daten, 277
Datenquelle, 1065
Deckungsbeitrag, 1321f.
Deep Learning, 455
Defizitärbedürfnis, 32
Delphi-Methode, 511
Dendrogramm, 406
Dependenzanalyse, 386f.
Deregulierung, 1184
Dienstleistung, 1055
Dienstleistungsgestaltung, 1109
Dienstleistungsqualität, 1059ff.
Dienstleistungstypologie, 1058
Differenzial, semantisches, 339
Differenzierungsstrategie, 245, 551
Diffusion, 642
Diffusionsmodell nach Rogers, 644
Digitalisierung, 1347
Direct Access Strategy, 73
Direktmarketing, 894
Direktvertrieb, 1166f.
Diskriminanzanalyse, multiple, 436
Dissonanz, 64, 65
Dissonanzreduktion, 65
Dissonanztheorie, 65, 89
Distributionsstruktur
 horizontale, 989
 vertikale, 988
Diversifikation, 666
Dominanzprinzip, 196
Dorfman-Steiner-Theorem, 1018f.
Dotted-Line-Prinzip, 1242
Dreieck, strategisches, 547f.
Dual-Mediation-These, 70
- E**
Ebenen-Modell, 1398
 von Schein, 1398
E-Commerce, 165
Economic Policy Uncertainty Index, 274
Editierung, 343
Effektivität, 1238
Effektstärke, 384
Efficient Consumer Response (ECR), 963
Effizienz, 1238
Eigenmarken des Handels, 1111
Eigenschaft
 Erfahrungs-, 62
 Such-, 61
 Vertrauens-, 61, 62
Eigenschaftstheorie der Führung, 1350
Eigentransport, 997
Eindruck, erster, 104
Einheit, semantische, 106
Einkanalsystem, 957
Einkaufserlebnis, 1127
Einliniensystem, 223

- Einstellung, 41ff.
 Arten, 42
 Beeinflussung der, 44
 Kundenzufriedenheit, 46
 Messung der, 43
 Einstellungsmessung
 Skalen zur, 44
 Einstellungsmodell, 116
 Einzelhandelsunternehmen, 1096
 Elaboration Likelihood Model (ELM), 67
 Elastizität
 Bogen-, 740
 Kreuzpreis-, 743, 744
 Preis-, 724, 740ff., 778f.
 Punkt-, 741
 Werbe-, 724
 Elastizitätsinteraktion, 1011
 Electronic Commerce, 243, 298, 974, 1120
 electronic-Word-of-Mouth (eWoM), 92
 Eliminationsregel, attributionsweise, 131
 E-Mail-Umfrage, 293
 Emotion, 36
 Ansprache von, 38
 Entstehung von, 36
 Messung des Ausdrucksverhaltens, 38
 okulomotorische Messungen, 37
 psychobiologische Messungen, 37
 subjektive Erlebnismessungen, 38
 Emotionsvermittlung, 864
 Employer Branding, 1345
 Entscheidung
 bei Risiko, 200
 bei Ungewissheit, 195
 bei Risiko, 196
 bei Unsicherheit, 196
 bei Unsicherheit, 198
 Entscheidungsregel, 130
 Entscheidungstheorie
 deskriptive, 192
 normative, 192
 Environmental
 Monitoring, 511
 Scanning, 511
 e-procurement, 163
 Equity-Theorie, 131f.
 Ereignismethode, sequenzielle, 1069
 Ereignisunsicherheit, 61
 Erfahrungseigenschaft, 62
 Erfahrungsgut, 62
 Erfahrungskurvengesetz, 478
 Erfahrungskurvenmodell, 478
 Ergebnisqualität, 1062
 Erhebungsinstrument, 332
 Erinnerung, 78, 109
 Ertragskunde, 1317
 Erwartungswert-Prinzip, 201
 Erwartungswert-Streuungs-Prinzip, 202
 Ethnozentrismus-Phänomen, 1188
 Event, 907
 Evoked Set, 112
 Exemplar-Modell, 102
 Expansion, 177
 Experiment, 75
 Feld-, 748
 Preis-, 748
 Expertenbefragung, 748
 Exploration, 177
 Externalisierungsstrategie, 1078
- F**
 Faktorladungsmatrix, 392
 Feature Selling, 980
 Feldexperiment, 748
 Festlegung der Datenerhebungsmethode, 285
 Finanzen und Controlling, 1438
 Fishbein-Modell, 41f., 116
 Fishbone-Analyse, 1070
 Flatrate Bias, 775
 Fluktuationsmatrix, 117
 Forschung und Entwicklung (F&E), 1431
 Fragezeichenkunde, 1316
 Framing, 93ff.
 Franchise-Systempartner, 946
 Freemium, 786
 Freihandelsgebiet, 1182
 Fremdtransport, 997
 Frequenz-Relevanz-Analyse, 1068
 Frühwarnsystem/Frühauflärungssystem, 510
 F-Test, 382
 Führungsstil, 1373
 Führungssystem, 1402
 Führungstechnik, 1376
 Führungsverhalten, 1409
 Fünf-Kräfte-Modell, 525
 von Porter, 242
 Funktionalstrategie, 473
 Funktion

- Preis-Absatz-, 733–735
Fusion, 568
- G**
GAP-Modell, 1064ff.
Gedächtnis
 Kurzzeit-, 58ff.
 Langzeit-, 58
 sensorisches, 58
Gedächtnisverankerung, 868f.
Gefangenendilemma, 810
Gegenstromverfahren, 1305
Gemeinkostenzuordnung, 1324
Geschäftsbereichsstrategie, 473
Geschäftsbeziehungsansatz, 176
Geschäftsmodell-Innovation, 557
Globalisierung, 723
Goal Framing, 94
Gravitationsmodell, 1122
Grenzabsatz, 838
Grenzkosten, 779ff.
Großhandelsunternehmen, 1096
Grundgesamtheit, 275
Guerilla-Marketing-Maßnahme, 857
Gutenberg-Modell, 738f.
Gut
 Erfahrungs-, 62
 Such-, 62
 Vertrauens-, 62
- H**
Halo-Effekt, 105
Handelsmarke, 1111
Handelsmarketing, 1096ff., 1129
 instrumentelle Besonderheiten des, 1106ff.
Handelsstrom, internationaler, 1181
Handelsunternehmen, 1096ff.
Handlungsalternative, 193
Heuristic
 Processing Strategy, 74
 Systematic Model (HSM), 71
Heuristik, 71, 120, 130
History-Effekt, 304
Human-Relations-Ansatz, 210
Hurwicz-Regel, 199
- I**
Idealpunktmodell, 127f.
Idealvektormodell, 129
Incoterms, 1218
Industriegütermarketing, 1142
Industrieökonomie, 240f.
Influencer, 56
Influencermarketing, 79, 882
Informationsabruf, 58f.
 expliziter, 108ff.
 impliziter, 108ff.
Informationsasymmetrie, 60–62
Informationskosten, 61
Informationsaufnahme, 58
 selektive, 88ff.
Informationsbeurteilung, 58
Informationsfunktion, 1026
Informationsökonomie, 60ff.
Informationsquelle, 81
Informationsspeicherung, 58
Informationssubstitut, 63
Informationssuche, 40, 58, 78ff.
Informationsverarbeitung, 57f.
Innovationskosten, 654
Innovationsmanagement, 606ff.
Innovationswettbewerb, 255
Input-Process-Output-Modell, 1264
Instore-Decision-Rate, 1131
Instrumentation-Effekt, 306
Intangibilität, 1077
Intelligenztest, 1354
Interaktion, 1023
Interaktionsansatz
 dyadisch-organisationaler, 174
 multiorganisationaler, 176
Interaktionseffekt, 1008f.
Interaktionsmodell der IMP-Group, 174
Interaktionstheorie, 131
Interbrand-Modell, 702
Interdependenz-Ähnlichkeits-Schema, 1195
Interdependenzanalyse, 386f.
Intermedienverteilung, 848
Internalisierungsstrategie, 1078
Internettechnologie, 509
Intramedienverteilung, 848
Involvement, 39ff.
 affektives, 40
 High-, 40
 kognitives, 40

- langfristiges, 39
Low-, 40
situatives, 39
IT-Bereich, 1443
- J**
Just-in-Time-Konzept, 964
- K**
Kannibalisierungseffekt, 959, 1256
Kapitalwertmethode, 780
Kasten, morphologischer, 612
Kaufentscheidung
 extensive, 114ff.
 habitualisierte, 115
 impulsive, 115
 primär rationale, 114
Kaufentscheidungsprozess, 40, 54
Käufertypologie, 984
Kaufwahrscheinlichkeit, 123
Kausalanalyse, 423
Kennzahl, 1329
Kennzahlensystem, 1330
Key Account, 941, 961
 Management, 1257
Kodierung, 345
Kommissionierung, 996
Kommunikation
 einstufige, 827ff.
 mehrstufige, 827
 persönliche, 827
 unpersönliche, 828
Kommunikationsmedium, 848
Kommunikationspolitik, 827ff.
Kompatibilitätswettbewerb, 257
Komplexität der Kaufsituation, 181
Komplexitätskosten, 672, 784
Konditionierung
 emotionale, 76
 instrumentelle, 77ff.
 klassische, 75
Konflikt, 968
 horizontaler, 969
Konsistenzmatrix, 536
Konstantnutzenmodell, 122ff., 1123
 von Luce, 123
Konstantsummenverfahren, 337
- Konstrukt, 46
Konsument, 28, 65, 124
Konsumentenrente, 781f.
Konsumentenverhalten, 26ff.
Konsumentenverhaltensforschung, 26, 27
Kontaktherstellung, 860
Kontrasttheorie, 66
Konvergenzthese von Levitt, 1191
Konzentrationsanalyse, 1311
Konzept
 der dynamischen Fähigkeiten (Dynamic Capabilities), 248
 der relativen Einzelkostenrechnung, 1320
 der strategischen Gruppen, 245
 des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts, 215
Kooperation, 961
 Kooperationsfelder, 962
Koordination, 1236
Koordinationsperspektive, 1193
Korrelationsanalyse, 362
 Korrelationskoeffizient, 362
Korrelationskoeffizient, kanonischer, 437
Korrelationsmatrix, 390
Kosten
 Grenz-, 779ff.
 Komplexitäts-, 784
Kosten-Plus-Preisbestimmung, 805
Kosten- und Erfolgsrechnung, 1317
Kostenführerschaftsstrategie, 245
Kreativitätstechniken, 612
Kreuzelastizität, 1015
Kreuzpreiselastizität, 743, 744
Kreuztabellierung, 361
Kundenbeschwerde, 1027
Kundenbindungsaktivität, 1169
Kundenbindungsfunktion, 1026
Kundenbindungsmanagement, 1039
Kundenbindungsursache, 562
Kundenclub, 1024
Kundendienst, 945
Kundenkarte, 1025, 1117
Kundenloyalität, 47, 561, 1170
Kundennutzenrechnung, 798f.
Kundenorientierung, 1404f., 1428
Kundenrückgewinnung, 1034
Kundensegment, 734
Kundensegmentmanagement, 1262
Kundenzufriedenheit, 46ff.
 Likert-Skalen, 47

- Messung der, 47
Verhaltensauswirkungen der, 47
Künstliche Intelligenz (KI), 273
- L**
Laddering, 287
Laddering-Verfahren, 36
Ladengestaltung, atmosphärische, 1128
Ladenlayout
 Gestaltung des, 1125
Ladenöffnungszeit, 1129
Lageparameter, 358
Lagerhaltung, 991
Lagerhaltungskosten, 990
Lagerhaltungspolitik, 991
Laplace-Regel, 199f.
Lead User, 620
Lebensstiltypologie, 832
Lebenszyklusmodell, 485
Leistungstest, 1354
Leitpreis, 806, 811
Lernen
 am Modell, 77f.
 durch instrumentelle Konditionierung, 77
 durch klassische Konditionierung, 75
 maschinelles (Machine Learning), 273
 maschinelles, 355, 454
 überwachtes, 455
 unüberwachtes, 457
Life Cycle Management, 490
Likert-Skala, 339
Linienausweitung (Line Extension), 688
Linkage-Verfahren, 405
LINMAP, 128
Listenpreis, 799
logit-Modell, 124ff., 795
Losgrößenmodell von Harris/Wilson, 993
Lösungsverkauf, 1168
Luce
 Konstantnutzenmodell von, 123f.
Luce-Modell, 123, 124
- M**
Machine Learning, 18, 31
Machtart, 966
Machtverteilung, 967
Makro-Flow-Modelle, 634
- Management
 Beschwerde-, 66
 Category, 1127
Management-by-Delegation, 1377
Management-by-Information, 1378
Management-by-Motivation, 1377
Management-by-Objectives, 1376
Management-by-Walking-Around, 1378
Managementlehre, 209
Managementweiterbildung, 1362
Managerial-Grid-Ansatz, 1375
Marke, 604, 675
 Handels-, 1111
Markenerfolg, 698
Markenkontrolle, 694
Markenmanagement, 675
Markenname, 692
Markenpiraterie, 703
Markenstärke, 699ff.
 Brand Strength, 699
Markenstrategie, 679ff.
 Markenarchitektur, 685
 Markenpositionierung, 681
 Markenreichweite, 679
Markentransfer (Brand Extension), 690
Markentreue, 117
Markenwert, 699
 Brand Value, 699
Markenzeichen, 694
Marketing
 Automation, 1293
 Excellence, 569
 Handels-, 1096ff., 1129
 internationales, 1180
 vertikales, 964
 virales, 883
Marketing-Fähigkeiten (Marketing Capabilities), 248
Marketing-Ökosystem-Logik, 569
Marketing- und Vertriebscontrolling, 1300ff.
Marketing- und Vertriebsinformationssystem, 1276
Marketing- und Vertriebskontrolle, 1307
Marketing- und Vertriebsplan, 1303
Marketing- und Vertriebsplanung, 1302
Marketingmix, 7, 12
 Kommunikationspolitik, 13
 Preispolitik, 13
 Produktpolitik, 12

- Vertriebspolitik, 13
 Marketingziel
 markterfolgsbezogenes, 471
 potenzialbezogenes, 470
 wirtschaftliches, 471
 Market Mavens, 85
 Markierung, 691
 Markov-Modell, 116, 118
 Markt, 2
 Anbieter, 3
 Bezugsobjekte, 2
 Marktabgrenzung, 4
 Nachfrager, 2
 relevanter (Mikro-Umwelt), 505
 volkommener, 733
 Zielobjekte, 2
 Marktanteil, 631
 Marktattraktivitäts/Wettbewerbspositions-
 Portfolio, 578ff.
 Markteinführungsprozess, 1157
 Markteintritt, internationaler, 1204ff.
 Marktform, 733
 Marktforschung, 270ff.
 Marktorientierung, 1429ff.
 Marktsegmentierung, 519, 1190
 Benefit Segmentation, 522
 Dilemma der Marktsegmentierung, 524
 nutzenorientierte, 522
 psychographische, 521
 soziodemographische, 520f.
 verhaltensorientierte, 521
 Marktstimulierungsstrategie, 572
 Marktunsicherheit, 61
 Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio, 576,
 577
 Cash-Cows, 578
 Poor Dogs, 578
 Question Marks, 578
 Stars, 578
 Mass Customization, 555, 1152
 Match-up-Hypothese, 92
 Matrix, morphologische, 614
 Matrix
 Fluktuations-, 117
 Maximax-Regel, 199, 586
 Maximin-Regel, 198, 586
 Means-End-Analyse, 35
 Median, 359
 Mediawerbung, 1164
 Medien-Infrastruktur, 1219
 Mehrebenenanalyse, 417
 Mehrkanalsystem, 957, 958
 Mehrliniensystem, 223
 Meinungsführer, 56
 Mengenwettbewerb, 254
 Mental Accounting, 99
 Messe, 903, 906
 Messung, 277
 Methode
 Analog-, 1122
 Kapitalwert-, 780
 Profil-, 1122
 Microblogs, 879
 Mikroökonomie, neue, 120ff.
 Mikroökonomie, 123, 732, 768
 Modelle der, 122
 Mikrotestmarkt, 311
 Mitarbeiterloyalität, 1085
 Mitnahmekunde, 1317
 Mittel, arithmetisches, 359
 Mittelwerttest, 371
 Mobile Marketing, 891ff.
 Modell
 ASSESSOR-, 123
 der niedrigsten Gesamtkosten, 168
 des niedrigsten Einkaufspreises, 167
 Einstellungs-, 116
 Fishbein-, 41f., 116
 Gravitations-, 1122
 Gutenberg-, 738f.
 Idealpunkt-, 127f.
 Idealvektor-, 129f.
 Konstantnutzen-, 122, 123
 logit-, 124, 126
 Luce-, 123, 124
 Markov-, 116, 118
 multiattributives, 121
 Präferenz-, 130
 probit-, 124ff., 130
 Produktmarktraum-, 121, 127
 teilstochastisches, 121ff.
 von Fourt/Woodlock, 643
 von Mansfield, 643
 von Vidale/Wolfe, 847
 Zufallsnutzen-, 124
 Modus, 360
 Monopol, 241, 733, 739
 Motivated Processing Strategy, 73

- Motivation, 31, 116
Means-End-Analyse, 35
Theorie des regulatorischen Fokus, 33
VIE-Theorie, 33
Motiv der Internationalisierung, 1201
Multi-Channel-Händler, 1101
Multi-Channel-Management, 165, 1120
Multi-Channel-Vertrieb, 957
Multiorganisationalität, 155, 1149
Multipersonalität, 154, 1146
Mund-zu-Mund-Propaganda, 66
- N**
Nash-Gleichgewicht, 250ff.
Gefangenendilemma, 252
Netnographie, 300
Netzplanteknik, 659
Netzwerk, 106
semantisches, 106
Netzwerktheorie, soziale, 219
Neuartigkeit der Kaufsituation, 180
Kaufklassenansatz („Buygrid“-Modell), 180
New-Game-Strategie, 573
Nischenstrategie, 245
Norm, 115, 1399
Nutzen, 84
Produkt-, 124
Nutzenfunktion, 120
Nutzenkategorie, 549
Nutzenkategorisierung, 548
Nutzenmaximierung, 123ff.
Nutzwertanalyse, 623
- O**
Objektivität, 278
Oligopol, 241, 733
Preisbestimmung im, 807
One-Group Pretest-Posttest Design, 307
One-Shot Case Study, 307
On-Line Analytical Processing (OLAP), 1288f.
Online-Befragung, 292
Online-Handel, 1097
Online-Händler
kooperierender, 1101
vertikalisierender, 1103
Online-Marketing
New-Window-Ads, 888
- Online Pure Player, 1100
Online-Werbung, 888
integrierte Ads, 888
Layer-Ads, 888
Open Innovation, 611
Operations, 1435
Operations Research (OR), 203ff.
Entscheidungsvariablen, 204
lineare Optimierung, 204
Nebenbedingungen, 204
Zielfunktion, 204
Optimalitätsinteraktion, 1013
Optimierungsproblem, 129
Optimierungsverfahren
dynamisches, 207
grafentheoretisches, 207
simulationsbasiertes, 207
statisches, 206
Organisationsbegriff, 208
Organisationssystem, 1402
Organisationstheorie, 208ff.
Original Equipment Manufacturer (OEM), 1143
Outpacing-Strategie, 554
Overfitting, 456
- P**
Paarvergleich, 128, 129
Panel, 315
Handels-, 316
Spezial-, 317
Verbraucher-, 317
Paradigma
C/D-, 46
Parallelmarkeneinführung (Multi Branding), 691
Penetrationsstrategie, 725f., 745
Permission Marketing, 893
Personalabbau, 1369, 1409
Personalanzeige, 1346
Personalbeförderung, 1362
Personalbereich, 1442
Personalbeurteilung, 1355, 1407
Personalentwicklung, 1359, 1407
Personalführung, 1339, 1372ff.
Personalgewinnung, 1343, 1406
Personalmanagement, 1338
Personalmanagementsystem, 1405

- Personalmarketing, 1354
Personalmarketingkampagne, 1356
Personalplanung, 1406
 in Marketing und Vertrieb, 1340
Personalplanungssystem, 1340
Personalpolitik, 1084
Personal Selling, 976
Personalvergütung, 1408
Personalvergütungssystem, 1364
Personalweiterbildung, 1359
Personalwesen, 1338
Persönlichkeitsmerkmal, 1349
Persönlichkeitstest, 1354
Perspektive, theoretische, 10
 Verhalten der Wettbewerber, 11
 Verhaltens von Kunden, 11
 Verhalten von Unternehmen, 11
Perspektive
 experimentbasierte, 475
 führungsbezogene, 14
 implementationsbezogene, 14
 informationsbezogene, 12
 instrumentelle, 12, 14
 marktbasiertes, 474
 ressourcenbasierte, 474
 strategische, 12
 strukturorientierte, 240
 unternehmerische, 474
Phasenmodell, 1456
PIMS Projekt, 476
Pionierstrategie, 649
Point of Sale, 1117
Poka-Yoke-Verfahren, 1072
Polypol, 241, 733
Population Ecology-Ansatz, 219
Porter's Five Forces, 525
Portfolio-Analyse, 1314f.
 kundenbezogene, 1315
 produktbezogene, 1314
Portfolio-Ansatz, 574
Potenzialqualität, 1061
Präferenzmodell, 130
Prämarketing, 651
Preis-Absatz-Funktion, 733–735
 dynamische, 746, 748
 empirische Bestimmung der, 747
 erweiterte lineare, 737
 erweiterte multiplikative, 737
 Formen der, 736
 lineare, 736
 logistische, 740
 multiplikative, 737
Preisbereitschaft, 750, 751, 758
Preisbestimmung, 775
 bei Verwendung der Preis-Absatz-Funktion, 778
 im Oligopol, 807
 kostenorientierte, 804
 Kosten-Plus-, 805
 mengenbezogene, 786
 nachfrageorientierte, 777
 nichtlineare, 786
 nutzenorientierte, 798
 wettbewerbsorientierte, 806
Preisbündelung, 727, 787–789
 gemischte, 789
 reine, 789
Preis
 Cournot-, 780, 781
 dynamisch-optimaler, 780
 gewinnoptimaler, 778, 780
 Leit-, 806, 811
 Referenz-, 747, 767, 768, 772
 subjektiver, 758
Preisdifferenzierung, 729, 781–783, 1116
 dritten Grades, 784
 ersten Grades, 784
 Implementationsformen der, 785
 leistungsbezogene, 786
 personenbezogene, 785
 räumliche, 785
 Umsetzungsaspekte der, 785
 zeitliche, 786
 zweiten Grades, 784
Preiselastizität, 724, 740, 741, 778, 779
 dynamische, 780
Preisempfehlung
 unverbindliche, 799
Preisentscheidung, 775
 Einflußfaktoren der, 776
Preiserhöhung, 98
Preiserwartung, 758f.
Preisexperiment, 748
Preisfairness, 750, 751, 770
Preisinformationsaufnahme, 762
Preisinformationsspeicherung, 771
Preisinformationsverarbeitung, 765, 767
Preisinteresse, 762

- Preiskenntnis, 772
Preiskrieg, 807ff.
Preis-Leistungs-Verhältnis, 768
Preisobergrenze, 762
Preispolitik, 723–725, 763
 Bedeutung der, 723
 Entscheidungsfelder der, 725
 theoretische Grundlagen, 732
 verhaltenswissenschaftliche Grundlagen der, 758
Preisschwelle, 761, 765–767
 absolute, 765
 relative, 766
Preissetzung
 dynamische, 802
 individuelle, 803
Preissuche, 762
Preistheorie
 klassische, 732f.
 verhaltenswissenschaftliche, 758
Preistransparenz, 723
Preisuntergrenze, 766, 804
Preiswettbewerb, 255
Preiswissen, 772
Preiswürdigkeitsurteil, 768
Pretest-Posttest Control Group Design, 308
Price
 Recall, 772
 Recognition, 772
Primärdaten, 285f.
Printwerbung, 857
Prinzip
 Verstärker-, 77
Priorisierung, 1202
Private Labels, 1111
probit-Modell, 124ff.
Problemformulierung, 281
Product Placement, 914
Produkt, 600ff.
 digitales, 600, 620
Produktalternative, 123f., 124
Produktbegriff
 erweiterter, 599f.
 generischer, 599
 substanzialer, 599
Produktdifferenzierung, 664f.
Produktelimination, 670
Produktgeschäft, 1151
Produktgruppenmanagement, 1256
Produktinnovation, 606
Produktkern, 601
Produktmanagement, 1254f.
Produktmarktraummodell, 121, 127
Produktnutzen, 124
Produktplattform, 670
Produkt-Preis-Positionierung, 572
Produktprogramm, 661
 Programmbreite, 661
 Programmtiefe, 661
Produktvariantenwettbewerb, 256
Produktvariation, 662
Profilmethode, 442, 1122
Profilpolitik, 1125
Profit-Center, 1238
Prognoseverfahren, 418
Programmanalysator, 923
Programmkonsistenz
 Programmkonsistenz, 662
Projektgeschäft, 1151
Projektion, 104
Prospect Theory, 96ff., 747, 768
Prototypen-Modell, 102
Prozess
 der Marktforschung, 275
Prozesskostenrechnung, 1322, 1324
Prozesspolitik, 1087
Prozessqualität, 1062
Psychologie, mathematischer
 Modelle der, 121
Public Relations, 900
Punktelastizität, 741
Push-Aktivität, 793
Push-und-Pull-Aktivität, 965
- Q**
Qualitätsbeurteilung
 preisabhängige, 768
Qualitätsunsicherheit, 61
Qualitätswettbewerb, 258
Qualitätszirkel, 1071
Quality Function Deployment (QFD), 617, 619
Quantil, 360
Quersubventionierung, 727
Quotenverfahren, 330

- R**
- Rabatt- und Bonusystem, 729
 - Rangordnungsverfahren, 337
 - Rangreihungsverfahren, 399
 - Ratingsskala, 339
 - Ratingverfahren, 399
 - Raumzuteilung, 1127
 - Reactor-Strategie, 556
 - Reaktanz, 891
 - Reaktionsfunktion, 1010
 - Reaktionsinteraktion, marginale, 1010
 - Referenzpreis, 747, 767, 768, 772
 - Beeinflussung des, 798
 - Regel
 - disjunktive, 130
 - konjunktive, 130
 - lexikographische, 130
 - Regressionsanalyse, 361ff.
 - bivariate, 742
 - multiple, 410
 - Reichweite, 848
 - Reiz, 860
 - emotionaler, 29
 - kognitiver, 29
 - physischer, 29
 - Schlüssel-, 29, 37
 - Reizwortanalyse, 614
 - Relationship Marketing, 560
 - Relevant Set, 121, 631
 - Reliabilität, 278f.
 - Reputation, 63
 - Research-Shopping, 81
 - Showroomer, 82
 - Treue Offliner, 82
 - Treue Onliner, 82
 - Webroomer, 82
 - Response Model, 1010
 - Ressourcenabhängigkeitsperspektive, 218
 - Ressourcenallokation, 1300
 - Restriktion, 246
 - Retailer, 1096
 - Re-Targeting, 890
 - Return on Investment (ROI), 158
 - Reverse
 - auctions, 163
 - Pricing, 801f., 806
 - Reverse Logistics, 986
 - Risiko
 - Arten des, 133
 - der Kaufsituation, 183
 - finanzielles, 133
 - Leistungs-, 133, 134
 - physisches, 133
 - psychologisches, 133
 - soziales, 133
 - wahrgenommenes, 133, 134
 - Zeit-, 133
 - Risikotheorie, 133f.
 - Risky Choice Framing, 95
 - Rückführungslogistik, 986
 - Rückkopplung
 - anbieterbezogene, 1193ff.
 - institutionelle, 1193
 - nachfragerbezogene, 1193
 - wettbewerbsbezogene, 1193
- S**
- Sales
 - Automation, 1294
 - Force Automation, 1294
 - Sättigungsmenge, 836
 - Savage-Niehans-Regel, 199
 - Schlüsselreiz, 29, 37
 - Schnittstellenmanagement, 656, 1269
 - Scoringmodelle, 622, 624
 - Screening, 63f.
 - Segment
 - Kunden-, 734
 - Sekundärdaten, 285ff.
 - Selection-Effekt, 306
 - Selektion, 1202
 - Selling-Center, 1148, 1263
 - Selling-Team, 1263
 - Sentimentanalyse (Opinion Mining), 321
 - SERVQUAL-Ansatz, 1059
 - Sharing Economy, 607
 - Shop-in-Shop-Konzept, 1127
 - Signaling, 63
 - Signaling-Maßnahme, 63
 - Signifikanzniveau, 370
 - Signifikanztest, 370
 - Gegenhypothese, 370
 - Nullhypothese, 370
 - Silent Shopper-Analyse, 300
 - Simplexverfahren, 206
 - Sinus-Milieu, 53, 1187
 - Sinus-Typologie, 833

- Skalierung, 332
 Intervall-, 333
 komparative Skalierungsverfahren, 337
Nominal-, 332
Ordinal-, 333
 Verhältnis-, 333
Skimmingstrategie, 725f.
S-Kurven-Konzept, 559f.
Social
 Influencer Marketing, 1208
 Listening, 510
 Media, 12, 878ff.
 Media Influencer, 946
 Media Mining, 1292
 Media Monitoring, 1292
 Selling, 975
Solomon Viergruppen-Design, 309
Sonderangebot, 800
Sonderangebotsaktion, 1116
Sonderpreisaktion, 793, 800
Sortimentsbreite, 1108
Sortimentsgestaltung, 1107, 1108
Sortimentspyramide, 1107, 1159
Sortimentstiefe, 1108
Spannweite, 361
Spezialisierung, 1236
 funktionsorientierte, 1237, 1247
 kundenorientierte, 1239ff., 1245, 1249
 objektorientierte, 1238, 1247
 produktorientierte, 1239, 1247
 regionenorientierte, 1240, 1249
Spielbrett, strategisches, 574
Spieltheorie, 250, 810ff.
 Mehr-Personen-Entscheidungssituationen (Spiele), 250
Sponsoring, 911
Sponsoringart, 911
Spotgeschäft, 1151
Sprinklerstrategie, 1206
Standardabweichung, 361
Standardisierung, 1211
Standort, 988
Standortanalyse, 1122f.
Standortwettbewerb, 256
Stapelskalierung, 339
Starkunde, 1316
Static-Group Comparison, 308
Stichprobe, 323
Stichprobenauswahl, 323
Stimmung, 69, 111
 Mood Congruent Memory Theory, 111
 Mood Dependency Theory, 111
 State-Dependent Memory Theory, 111
Strategie
 der Kostenführerschaft, 550
 Penetrations-, 725, 726, 745
 Skimming-, 725
Strategieformulierung, 544
Strategietypologie von Miles/Snow, 555
 Analyzer, 556
 Defender, 555
 Prospector, 555
Strategische Geschäftseinheit (SGE), 469
Streuungsparameter, 360f.
Structure-Conduct-Performance-Paradigma, 240
Strukturmodell
 Modell von Webster/Wind, 171
 Sheth-Modell, 171
Substantive Processing Strategy, 74
Substitutionsprodukt, 744
Sucheigenschaft, 61
Suchgut, 62
Supply Chain Management, 1435
SWOT-Analyse, 531, 536
Symbolic Management, 1454
Sympathieeffekt, 104
Synektik, 613f.
System, limbisches, 59
Systemgeschäft, 1151
Systemtheorie, funktionalistisch orientierte, 217
Szenario, 752
Szenarioträchter, 513
- T**
- Tachistoskop, 922
Target Costing, 656f.
Targeting, 875
Tausenderkontaktpreis (TKP), 851
Taylorismus, 210
Team, 1263, 1347
 interorganisationales, 1263
 Kundenbetreuungsteam, 1263
 kundenbezogenes Projektteam, 1263
 Neuproduktentwicklungsteam, 1263
Technologielebenszyklus, 558

- Test
 einseitiger, 372
 zweiseitiger, 372
- Testing-Effekt, 306
- Testmarkt, 625
 elektronischer, 312
 regionaler, 310
- Testmarktsimulation, 123
- Testmarktsimulator, 314, 625
- Text Mining, 453
- Theorie
 Assimilations-Kontrast-, 66
 der kognitiven Dissonanz, 64
 Dissonanz-, 65
 Equity-, 131f.
 Interaktions-, 131
 Kontrast-, 66
 offener Systeme, 217
 Prospect, 98ff., 747, 768
 Risiko-, 133ff.
 Spiel-, 810
- Tiefeninterview, 287
- Top-down-Planung, 1305
- Total Quality Management (TQM), 1435
- Trade Marketing, 1096
- Trade-Off-Methode, 443f.
- Transaktionskostentheorie, 226, 950
- Transportentscheidung, 997
- Transportkosten, 991
- Transportmittel, 997
- t-Test, 378
 auf Unkorreliertheit, 382
- U**
- Umfeldfaktor, 54, 89
- Umfeld
 kulturelle Umfeldfaktoren, 56
 physisches, 54
 Rollentheorie, 55
 soziales, 54
 Theorien zum Gruppeneinfluss, 55
- Umschlagsgeschwindigkeit, 1114
- Umweltfaktoren, globale (Makro-Umwelt), 504
- Umweltzustand, 193
- Underfitting, 456
- Unsicherheit, 60, 61, 63
 Ereignis-, 61
 Markt-, 61
- Qualitäts-, 61
 Verhaltens-, 61
- Unternehmensanalyse, 529
- Unternehmensführung, marktorientierte, 7
- Unternehmenskultur, 1074, 1395
- Unternehmensstrategie, 472
- Untersuchungsdesign, 282
 deskriptive Untersuchung, 282
 explikative Untersuchung, 282
 explorative Untersuchung, 282
- User-Generated Content (UGC), 91
- V**
- Validität, 278ff., 748ff.
- Value Added Services, 603, 1158
- van Westendorp-Methode, 750
- Varianz, 360
- Varianzanalyse, multiple, 436f.
- Varianzanalyse, 431
 einfaktorielle, 379f.
- Varianzzerlegung, 380
- Variationskoeffizient, 361f.
- Verfahren
 bivariate, 355
 deskriptives, 355
 induktives, 355
 Laddering-, 36
 univariate, 355
- Verfügbarkeitseffekt, 104
- Verfügbarkeitsheuristik, 104
- Vergessen, 110
 Decay Theory, 110
 Interference Theory, 111
- Vergütungsdynamik, 1365
- Vergütungsform, 1365
- Vergütungsniveau, 1365
- Verhaltensabsicht, 115f.
- Verhaltensunsicherheit, 61
- Verkauf
 persönlicher, 1120
- Verkaufsaktivität, 973
- Verkaufsförderung, 898, 1117
 endkundenbezogene, 899
 verkaufsorganisationsbezogene, 899
- Verkaufsraumgestaltung, 1125, 1128f.
- Verlustaversion, 96
- Verständnisäquivalenz, 1197
- Verstärkerprinzip, 77

- Verstärkungslernen, 457
Vertragshändler, 945
Vertrauenseigenschaft, 61, 62
Vertrauensgut, 62
Vertrieb
 exklusiver, 955
 indirekter, 950
 intensiver, 955
 selektiver, 955
Vertriebsaußendienst, 942
Vertriebsinnendienst, 943
Vertriebskontakt
 persönlich direkter, 973
 persönlich medialer, 974
 unpersönlich medialer, 974
Vertriebslogistik, 942, 985
Vertriebsorgan, 942, 943
Vertriebspartner, 941
Vertriebssystem, 941, 942
Vertriebsweg, 949
 einstufiger, 954
 zweistufiger, 954
VIP-Leasing, 78
Virtual
 Reality (VR), 314, 634
 Reality Shops, 1222
 Shopping, 314
Virtual-Reality-Shop, 958
VRIO-Frameworks, 249
- W**
Wachstumsbedürfnis, 32
Wahrnehmung, subliminale, 86
Wahrnehmungsverzerrung, 103ff.
Wahrscheinlichkeit
 Kauf-, 123
Ward-Verfahren, 407
Wasserfallstrategie, 1206
- Weber-Fechner Gesetz, 88
Weber-Fechnersches Gesetz, 766
Weblog, 878
Web Mining, 1291
Werbeeinsatz, 854
Werbeelastizität, 724
Werbeelastizität des Absatzes, 840
Werbe-Response-Funktion, 835
Werbewettbewerb, 256
Werbewirkungsfunktion, 835
Wert, 49, 1398f.
 gesellschaftlicher, 49
 Lebensstil, 50
 persönlicher Lebenswert, 50
 relativer des Geldes, 759
Wertschöpfungskette, 532
Wettbewerb
 Preis-, 737
Wettbewerbsorientierung, 1419
Wholesaler, 1096
Wiedererkennung, 109
Wilks Lambda, 438
WWW-Umfrage, 293
- Y**
Yield Management, 1082
- Z**
Zahlungsbereitschaft, 725
Zeitallokation, 1258
Zielgruppdefinition, 831
Zufallsnutzenmodell, 124
Zufriedenheit
 Kunden-, 46
Zuliefergeschäft, 1151f.

Christian Homburg

LEHRBUCH

Übungsbuch Marketing- management

Aufgaben und Lösungen

2. Auflage

 Springer Gabler

Jetzt im Springer-Shop bestellen:
springer.com/978-3-8349-3444-4





UNSER KNOW-HOW, IHR MARKTERFOLG.

Messbare Steigerung von Marktorientierung, Umsätzen, Marktanteilen und Profitabilität:
Dafür steht der Name Homburg & Partner.



Wir bieten unseren Kunden Antworten zu Strategie, Vertrieb und Pricing, die ihren Unternehmenserfolg messbar steigern.

Über 600 Unternehmen aus zehn Branchen schätzen unsere Unterstützung – innovativ, partnerschaftlich und zielorientiert.

